

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

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 27.04.05 Инноватика

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Тема работы
Организационно-управленческие инновации в системе адаптации персонала (на примере ООО «Палекс»)

УДК 371.382.015.3:004.925.84:316.628

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗНМ71	Лахманова А.Д.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Корниенко А.А.	к.т.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Атепаева Н.А.			

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ассистент	Акчелов Е.О.			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Селевич Т.С.	к.э.н., доцент		

**Планируемые результаты обучения по направлению подготовки 27.04.05
«Инноватика»**

Код	Результат обучения
Общие по направлению подготовки	
P1	Производить оценку экономического потенциала инновации и затрат на реализацию научно-исследовательского проекта, находить оптимальные решения при создании новой наукоемкой продукции с учетом требований качества, стоимости, сроков исполнения, конкурентоспособности и экологической безопасности, выбирать или разрабатывать технологию осуществления и коммерциализации результатов научного исследования.
P2	Организовать работу творческого коллектива для достижения поставленной научной цели, находить и принимать управленческие решения, оценивать качество и результативность труда, затраты и результаты деятельности научно-производственного коллектива, применять теории и методы теоретической и прикладной инноватики, систем и стратегий управления, управления качеством инновационных проектов, выбрать или разработать технологию осуществления научного исследования, оценить затраты и организовать его осуществление, выполнить анализ результатов, представить результат научного исследования на конференции или в печатном издании, в том числе на иностранном языке.
P3	Руководить инновационными проектами, организовать инновационное предприятие и управлять им, разрабатывать и реализовать стратегию его развития, способность разработать план и программу организации инновационной деятельности научно-производственного подразделения, осуществлять технико-экономическое обоснование инновационных проектов и программ.
P4	Критически анализировать современные проблемы инноватики, ставить задачи, и разрабатывать программу исследования, выбирать соответствующие методы решения экспериментальных и теоретических задач, интерпретировать, представлять и применять полученные результаты, прогнозировать тенденции научно-технического развития.
P5	Руководить практической, лабораторной и научно-исследовательской работой студентов, проводить учебные занятия в соответствующей области, способность применять, адаптировать, совершенствовать и разрабатывать инновационные образовательные технологии.
P9	Использовать абстрактное мышление, анализ и синтез, оценивать современные достижения науки и техники и находить возможность их применения в практической деятельности.
P10	Ставить цели и задачи, проводить научные исследования, решать задачи, возникающие в ходе научно-исследовательской и педагогической деятельности, в том числе, выбирать метод исследования, модифицировать существующие или разрабатывать новые методы, способность оформить и представить результаты научно-исследовательской работы в виде статьи или доклада с использованием соответствующих инструментальных средств обработки и представления информации.
P11	Использовать творческий потенциал, действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения.
P12	Осуществлять профессиональную коммуникацию в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач

	<p>профессиональной деятельности на основе истории и философии нововведений, математических методов и моделей для управления инновациями, компьютерных технологий в инновационной сфере, руководить коллективом в сфере профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия, публично выступать и отстаивать свою точку зрения.</p>
<p>Профиль «Предпринимательство в инновационной деятельности»</p>	
Р6.1	<p>Проводить аудит и анализ предприятий, проектов и бизнес-процессов, оценивать эффективность инвестиций, выполнять маркетинговые исследования для продвижения производимого продукта на мировом рынке.</p>
Р7.1	<p>Использовать знания из различных областей науки и техники, проводить системный анализ возникающих профессиональных задач, искать нестандартные методы их решения, использовать информационные ресурсы и современный инструментарий для решения, принимать в нестандартных ситуациях обоснованные решения и реализовывать их.</p>
Р8.1	<p>Проводить аудит и анализ производственных процессов с целью уменьшения производственных потерь и повышения качества выпускаемого продукта.</p>

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

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 27.04.05 Инноватика

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП
_____ Селевич Т.С.
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

магистерской диссертации

Студенту:

Группа	ФИО
ЗНМ71	Лахмановой Анастасии Дмитриевне

Тема работы:

Организационно-управленческие инновации в системе адаптации персонала (на примере ООО «Палекс»)	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	13.05.2019 №3657/с

Срок сдачи студентом выполненной работы:	11.06.2019
--	------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе	Научные статьи по теме исследования, отчетность организации, самостоятельно собранный материал
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	Теоретические основы адаптации персонала в организации; Характеристика компании ООО «Палекс»; совершенствование процесса адаптации в компании ООО «Палекс».
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Атепаева Н.А.
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:	
1.1 Адаптация и ее роль в развитии персонала	Николаенко Н.А.
1.2 Природа и процесс социальной адаптации сотрудников	Николаенко Н.А.

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	20.12.2018
--	------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Корниенко А.А.	к.т.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗНМ71	Лахманова А.Д.		

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

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 27.04.05 Инноватика
Уровень образования магистратура
Период выполнения весенний семестр 2018/2019 учебного года

Форма представления работы:

магистерская диссертация

Организационно-управленческие инновации в системе адаптации персонала (на примере ООО «Палекс»)

КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН
выполнения выпускной квалификационной работы

Срок сдачи студентом выполненной работы:	11.06.2019
--	------------

Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
03.04.2019	Теоретические основы процесса адаптации персонала в организации	
24.04.2019	Характеристика компании ООО «Палекс»	
24.05.2019	Совершенствование процесса адаптации в компании ООО «Палекс»	
23.04.2019	Социальная ответственность	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Корниенко А.А.	к.т.н.		

Принял студент:

ФИО	Подпись	Дата
Лахманова А.Д.		

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Селевич Т.С.	к.э.н., доцент		

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 114 страниц, 13 рисунков, 19 таблиц, 24 использованных источников, 1 приложение.

Ключевые слова: адаптация персонала, методы адаптации, локализация, координатор проектов.

Объектом исследования является компания по переводу и локализации ООО «Палекс».

Целью работы является разработка рекомендаций для повышения эффективности текущей программы адаптации координатора проектов в компании.

В процессе исследования проводились изучение методов адаптации, опрос сотрудников и анализ существующей в компании программы адаптации и ее эффективности.

В результате исследования предложены рекомендации по совершенствованию программы адаптации координаторов проектов в компании «Палекс».

Степень внедрения: рекомендации находятся на рассмотрении у руководства компании.

Экономическая эффективность работы: внедрение предложенных рекомендаций позволит повысить эффективность программы адаптации в компании и сократить расходы компании на поиск и найм одного сотрудника.

В будущем планируется оптимизировать программы адаптации для всех должностей в компании.

Оглавление

Введение	9
1 Теоретические основы адаптации персонала в организации.....	13
1.1 Адаптация и ее роль в развитии персонала.....	13
1.2 Природа и процесс социальной и профессиональной адаптации сотрудника.....	21
1.3 Методы адаптации персонала.....	27
2 Характеристика компании «Палекс».....	34
2.1 Общая характеристика компании.....	34
2.2 Анализ положения компании на рынке.....	42
2.3 Характеристика персонала компании	49
2.4 Особенности текущей программы адаптации координаторов проектов в компании	56
3 Совершенствование процесса адаптации в компании «Палекс».....	62
3.1 Разработка рекомендаций по совершенствованию процесса адаптации в компании	62
3.2 Оценка эффективности предлагаемых решений	70
4 Социальная ответственность при разработке мероприятий по повышению эффективности процесса адаптации персонала.....	80
4.1 Правовые и организационные вопросы обеспечения безопасности.....	81
4.2 Профессиональная социальная ответственность	83
4.3 Экологическая безопасность.....	90
4.4 Безопасность в чрезвычайных ситуациях	91
Заключение.....	94
Список использованных источников	113

Введение

В настоящее время в связи с наблюдающимся кадровым дефицитом в большинстве сфер деятельности подбор и адаптация персонала становятся ведущей функцией системы управления кадрами, которая обеспечивает организацию конкурентным преимуществом.

На рынке сформировались высокие требования к профессиональным, социальным и психологическим характеристикам кандидатов, которые являются главными критериями отбора и найма на работу новых сотрудников. Необходимо подобрать не просто высококомпетентного специалиста, но еще и идеально подходящую личность, способную влиться в коллектив и разделить стратегические цели компании. Но даже после подбора и найма кандидатов, соответствующего заявленным критериям, остается проблема – его эффективное введение в должность. Не существует человека, который бы идеально подходил компании и мог бы сразу приступить к выполнению своих обязанностей, показывая оптимальную работоспособность. Для этого в организации и существует программа адаптации.

Адаптация персонала – одна из ключевых составляющих системы управления персоналом. Адаптационный процесс является управляемым и направленным на приспособление нового работника к организационной культуре компании, к внутрикорпоративному распорядку, к требованиям и ожиданиям, предъявляемым к нему компанией, и к собственному рабочему месту. Адаптация направлена на сокращение временных и финансовых издержек, быстрое освоение на рабочем месте и начало самостоятельной работы с максимальной отдачей. Таким образом, процесс адаптации носит взаимовыгодный характер и выгоден как новому сотруднику, так и руководству.

Острота проблемы адаптации персонала заключается в том, что если программа адаптации в компании отсутствует или же является недостаточно разработанной, то в дальнейшем это грозит компании значительными

временными, финансовыми и моральным потерями, что в свою очередь напрямую повлияет на ее конкурентоспособность. Этот факт делает актуальной проблему адаптации в современных организациях, поиска новых эффективных управленческих средств, методов и технологий для формирования эффективной системы адаптации персонала на предприятиях.

Все вышеперечисленное свидетельствует о важности совершенствования программы адаптации как для исследуемой компании «Палекс», так для всех остальных компаний на рынке. Для «Палекса» проблематика адаптации персонала на рабочем месте относится к числу главных. Так как ее стратегическая цель – войти в список World TOP25 Localization Companies к 2025 году по версии CSA (Common Sense Advisory), а персонал – один из главных инструментов развития, то можно сказать, что система адаптации является одной из ключевых составляющих, на которых надо сосредоточиться.

Объектом исследования в данной работе является компания по переводу и локализации ООО «Палекс».

Предмет исследования – программа адаптации на примере должности координатора проектов.

Целью работы является разработка рекомендаций для повышения эффективности текущей программы адаптации координатора проектов в компании.

Для достижения цели необходимо выполнить следующие задачи:

1. Исследовать теоретические методы и аспекты процесса адаптации персонала;
2. Проанализировать положение компании на рынке и текущую программу адаптации ООО «Палекс»;
3. Предложить мероприятия по совершенствованию процесса адаптации в ООО «Палекс» для повышения эффективности данного процесса;
4. Оценить эффективность предлагаемых мероприятий.

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

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

Зарубежный опыт адаптации персонала представила в своем исследовании Р.С.Бучнева. Проблемы эффективной адаптации персонала и современные подходы к анализу эффективности адаптации персонала исследуются учеными: Бурова Ю.А., Поворина Е.В. Олейникова А.А. Удалова А.А. Шевченко К.А., Черепанов А.В. Энгеловских В.Р. Низдиминов М.Н., Пыжов А.М., Тинькова Е.В. Камалян С.А. Ненахова А.В. Щербий С.А., Гайдай Р.Ф. и др. В работах этих авторов изучаются вопросы процесса адаптации персонала, содержания ее механизма, разработки программ введения нового персонала в организацию, а также возможностей использования наставничества для повышения эффективности мероприятий, осуществляемых в первые дни работы нового сотрудника.

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

В процессе работы используются теоретические и практические методы исследования, такие как анализ научной литературы, изучение и обобщение отечественной и зарубежной практики, синтез статистической

информации о «Палексе», наблюдение за процессом адаптации сотрудников в компании, опрос, анкетирование, тестирование.

Практическая значимость исследования заключается в разработке рекомендаций по повышению эффективности управления процессом адаптации новых сотрудников на примере должности координатора проектов в компании «Палекс».

1 Теоретические основы адаптации персонала в организации

1.1 Адаптация и ее роль в развитии персонала

Переход на новую работу или вступление в новую должность – психологически сложный момент почти для каждого человека. Если новый сотрудник не чувствует поддержки со стороны руководства и коллег, то у него появляются сомнения в правильности выбора нового места работы, происходят ошибки в рабочем процессе и снижается эффективность работы. Повышается вероятность нежелательного, но вполне вероятного исхода – увольнения человека, не сумевшего освоиться на новом месте, не вписавшегося в коллектив и в производственный процесс. Адаптационные мероприятия призваны помочь новым сотрудникам быстро войти в рабочий процесс и избежать снижения эффективности работы всей компании.

У понятия «адаптация» есть несколько определений, приведем некоторые из них.

В зарубежной психологии значительное распространение получило необихевиористское определение адаптации, которое используется, например, в работах Г. Айзенка и его последователей. Адаптацию они определяют двояко:

а) как состояние, в котором потребности индивида, с одной стороны, и требования среды – с другой полностью удовлетворены. Это состояние гармонии между индивидом и природой или социальной средой;

б) процесс, посредством которого это гармоничное состояние достигается [2].

Можно привести определение адаптации Эдгара Штейна: «процесс познания нитей власти, процесс достижения доктрин, принятых в организации, процесс обучения, осознания того, что является важным в этой организации или ее подразделениях» [5].

Таким образом, адаптация – взаимное приспособление работника и организации, которое основывается на постепенном приспособлении

сотрудника к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям труда и выработки собственного поведения в соответствии с требованиями среды. В рамках этого процесса происходит детальное ознакомление с коллективом, с новыми рабочими обязанностями, усвоение корпоративной культуры, ассимиляция и идентификация.

Программы адаптации в разных компаниях реализуются по-разному, и как это будет происходить, зависит от численности персонала, структуры управления, наличия и организации систем управления человеческими ресурсами, нацеленности администрации предприятия на решение социальных задач в сфере управления производством и т.д. [8]

На основе определений сформулируем цели адаптации:

1. Уменьшение издержек компании. Низкая эффективность нового сотрудника по сравнению с более опытными коллегами требует от организации более высоких затрат. Успешная адаптация позволяет сотруднику быстрее освоить установленные стандарты работы в компании и снизить ее издержки.

2. Снижение уровня стресса и неуверенности нового сотрудника. В данном случае это означает боязнь провала и недостаточную ориентацию в новой рабочей ситуации. Психологическая помощь, оказываемая сотруднику во время адаптации позволяет ему преодолеть неуверенность в себе и снизить тревожность.

3. Сокращение уровня текучести кадров. Текучесть кадров неизбежна, но при превышении определенного уровня может нанести ущерб организации, как в материальном, так и в моральном плане. Эффективная система адаптации позволяет снизить коэффициент текучести и затраты организации на поиск, подбор и обучение новых сотрудников.

4. Экономия времени непосредственного руководителя и коллег. При наличии эффективной системы адаптации в организации новый сотрудник требует значительно меньше времени на помощь в процессе выполнения возложенных на него обязанностей.

5. Формирование у нового сотрудника чувства удовлетворенности собственной деятельностью и позитивного отношения. Это является непременным условием высоких рабочих показателей.

6. Вхождение работника в новый для него рабочий коллектив, в его неформальную структуру и ощущение себя членом команды.

7. Формирование кадрового резерва (наставничество – это возможность для опытного сотрудника приобрести опыт руководства).

В процессе адаптации должно произойти оптимальное приспособление сотрудника и организации друг к другу. Этот процесс будет успешнее, если новый сотрудник быстрее приспособится к нормам и ценностям коллектива и будет воспринимать их как свои собственные и если он сможет понять и усвоить социальные роли.

Выделяют следующие направления адаптации:

1. По отношениям субъект-объект:

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

- пассивная – индивид не стремится к такому воздействию и изменению.

2. По воздействию на работника:

- прогрессивная – благоприятно воздействующая на работника;
- регрессивная – пассивная адаптации к среде с отрицательным содержанием (например, с низкой трудовой дисциплиной).

3. По уровню:

- первичная – приспособление сотрудников, не имеющих профессионального опыта (обычно речь идет о выпускниках учебных заведений);

- вторичная – приспособление сотрудников, уже имеющих опыт профессиональной деятельности (например, сотрудники, которые меняют место работы или переходящих в другую должность).

Таблица 1.1 – Уровень адаптации

Вид адаптации	Период	Стадии	Цели
Первичная	Стадия ознакомления	Новый сотрудник знакомится с целями и задачами компании, ее миссией, сравнивает со своими собственными целями и ожиданиями. По завершении у сотрудника формируется понимание того, подходит ему данная работа или нет. Руководство же в свою очередь подтверждает правильность своего решения о найме этого сотрудника, организует его переход в режим полноценной трудовой деятельности и составляет план индивидуального развития сотрудника.	<ul style="list-style-type: none"> • профессиональная ориентация; • начальное распределение рабочей силы; • вливание в деятельность компании.
Вторичная	Стадия приспособления	Продолжительность периода – от месяца до года (зависит от организации программы адаптации в компании). На этом этапе работник вливается в коллектив. Сотрудник полностью приспосабливается к новой работе и самостоятельно ставит перед собой цели, становится членом коллектива.	<ul style="list-style-type: none"> • улучшение производственного климата; • повышение уровня стабильности в коллективе; • перераспределение кадров.

4. По отношению сотрудника к организации:

- конформизм – полное принятие всех норм и ценностей организации;
- мимикрия – основные нормы и ценности не приняты, но соблюдаются не обязательные нормы и ценности, маскирующие неприятие основных норм и ценностей. Соблюдение второстепенных норм при неприятии основных характерно для потенциальной группы риска, члены которой готовы в любой момент расстаться с фирмой;

- адаптивный индивидуализм – обязательные нормы и ценности приняты, необязательные принимаются частично или не принимаются полностью. Сотрудник сохраняет некую индивидуальность, но по-своему неплохо работает в коллективе;

- отрицание – не принимаются никакие нормы и ценности. Сотрудник выражает активное несогласие с ценностями фирмы, его ожидания находятся в непримиримом противоречии с реальностью. Обычно он увольняется в первые же месяцы.

5. По направлениям:

- производственная;
- непроизводственная.

Последний критерий классификации является определяющим для более широкой классификации. Наиболее наглядно ее можно представить в виде схемы, приведенной А.Я. Кибановым [3].



Рисунок 1.1 – Виды адаптации

Рассмотрим виды адаптации персонала:

1. Психофизиологическая – приспособление к новым физическим и психологическим нагрузкам, режиму труда. По большей части успех этого вида адаптации зависит от физического и психического состояния самого работника, его естественных реакций на изменения.

В процессе психофизиологической адаптации происходит освоение совокупности всех условий, оказывающих различное психофизиологическое воздействие на работника во время труда. К этим условиям следует отнести: физические и психические нагрузки, уровень монотонности труда, санитарно-гигиенические нормы производственной обстановки, ритм труда, удобство рабочего места, внешние факторы воздействия. Большое значение имеет уровень работоспособности сотрудника. Работоспособность зависит от

состояния здоровья и естественных ресурсов организма, особенностей нервной системы, тренированности.

2. Социально-психологическая – приспособление к новым нормам поведения, к новому социуму и взаимоотношениям в коллективе.

В ходе такой адаптации сотрудник получает информацию о системе деловых и личностных взаимоотношений в коллективе и отдельных формальных и неформальных группах, о социальных позициях отдельных членов группы. При принятии сотрудником групповых норм происходит процесс идентификации личности либо с коллективом в целом, либо с какой-либо формальной или неформальной группой.

3. Профессиональная – активное освоение профессии, ее тонкостей, новых аспектов с учетом особенностей организации; приобретение необходимых знаний и навыков в профессиональной области. Этот вид адаптации начинается с того, что после определения опыта, знаний и характера нового сотрудника для него определяют наиболее приемлемую форму подготовки (например, курсы или прикрепление наставника).

4. Организационная – усвоение роли и организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре, а также понимание особенностей организационного и экономического механизма управления фирмой. Новый сотрудник получает ответы на вопросы: каковы стратегические цели и приоритеты компании; как осуществляется управление компанией; кто принимает решение; какова структура компании; как решать бытовые проблемы.

5. Экономическая – знакомство нового сотрудника с экономическим механизмом управления организацией, системой экономических стимулов и мотивов, адаптироваться к новым условиям оплаты своего труда и различных выплат.

6. Санитарно-гигиеническая – освоение сотрудником новых требований трудовой, производственной и технологической дисциплины, правил трудового распорядка. Он привыкает готовить рабочее место к

трудовому процессу в сложившейся в организации условиях производства, придерживаясь гигиенических и санитарных норм, требований техники безопасности и сохранения здоровья, а также с учетом экономической безопасности окружающей среды.

Несмотря на различие между видами адаптации, все они находятся в постоянном взаимодействии, поэтому процесс управления требует наличия единой системы инструментов воздействия, обеспечивающих быстроту и успешность адаптации [3].

Результат процесса адаптации может быть различным: появление в компании нового сотрудника, который успешно вписался в коллектив и может эффективно выполнять свои обязанности, так и возникновением конфликтов и увольнением.

Вероятность добровольного ухода сотрудника определяется совокупностью объективных и субъективных факторов. Объективные факторы: востребованность на рынке компетенций и опыта кандидата, состояние рынка труда как в целом, так и в определенной сфере. Субъективные факторы: степень удовлетворенности сотрудником содержанием работы, условиями труда, заработной платой, перспективой развития и карьерного роста.

В большинстве случаев результат адаптации представляет собой следующее: новый сотрудник начинает работать и в целом вписывается в коллектив, но трудится не с полной, ожидаемой при найме, отдачей [8].

1.2 Природа и процесс социальной и профессиональной адаптации сотрудника

Профессиональная адаптация – это адаптация работника к новой среде и рабочим процессам, с целью подготовить его к эффективной работе в организации. Способность адаптироваться к новым условиям – нелегкий процесс, поэтому организация должна обеспечить надлежащее выполнение этого шага [18]. При определении процесса социальной и профессиональной адаптации можно построить связь между требованиями организации и способностями работника. Они включают:

1. Все действия, инициированные человеком, для сознательной подготовки себя к новым обязанностям. Этот процесс тесно связан с повышением квалификации принятого на работу нового сотрудника;

2. Деятельность, направленная на минимизацию различий между потенциалом человека и ожиданиями организации. Речь идет о процессе адаптации, который ориентирован на конкретизацию задач, устранение тяжелых условий труда, повышение самооценки сотрудника и устранение потенциальных угроз.

Особенно важны следующие действия:

1. Адаптация, которая включает в себя повышение эффективности и производительности новых сотрудников на ранней стадии их вступления в должность;

2. Мотивация, состоящая из адаптации сотрудника к рабочей среде, которая оказывает большое влияние на позитивное восприятие нового рабочего места и вовлеченности новых сотрудников;

3. Социальные элементы, возникающие из-за того, что работник должен знакомиться с коллегами, элементами организационной культуры компании, а также действующими правилами социального сосуществования. Рекомендуется представлять сотрудника всем работникам компании, даже неформально;

4. Организационные элементы, которые сводятся к ознакомлению работника с инструментами работы, организационной структурой, схемой документооборота. Сотрудник должен адаптироваться к содержанию и условиям труда, а также понимать основные процедуры, задачи, обязанности, организационные зависимости.

Упомянутые выше действия имеют двойное значение. С одной стороны, они помогают гарантировать, что принятый на работу сотрудник должным образом адаптируется к работе, что, в свою очередь, имеет решающее значение для его дальнейшего профессионального роста и повышения эффективности. С другой стороны, вместе с реализацией процесса адаптации организация также получает полезный эффект в виде повышения эффективности работы всей компании.

Процесс адаптации сотрудника к новому месту работы считается недооцененной областью менеджмента по персоналу. Однако качество работы этого отдела зависит от результатов работы принятых на работу новых сотрудников. Структурированный процесс профессиональной адаптации новых сотрудников должен проходить в три этапа [21].

Первый этап основан на ознакомлении нового сотрудника с текущей ситуацией в компании, в особенности с:

1. Миссией компании;
2. Действиями компании в области экономики и законодательства;
3. Внутренней ситуацией (организационная структура, сфера ответственности подразделений, схема взаимодействия между подразделениями, правилами обмена информацией);
4. Действующими правилами поведения.

При вступлении в новую должность сотрудник знакомится с культурой компании и для дальнейшей работы ему необходимо принять и понять ее. Важно знать ценности организации и связанные с ними вещи, такие как ритуалы, символы, обычаи – это позволит ускорить процесс вливания в коллектив и быстрее достичь оптимальной эффективности сотрудника. На

практике же зачастую происходит так, что работник, принимая ценности организации, также и обогащает ее своими собственными.

Вторая стадия адаптации связана с усвоением сотрудником теоретического материала и практических навыков работы, необходимых для осуществления своих должностных обязанностей. По словам R. Webber эти обязанности должны совпадать с теми, которые были озвучены сотруднику во время собеседования. Если сотрудник хорошо понимает, что от него хотят и его поведение соответствует этим требованиям, то только тогда можно говорить о его эффективности. Концепция Вебера представлена на рисунке 1.2.

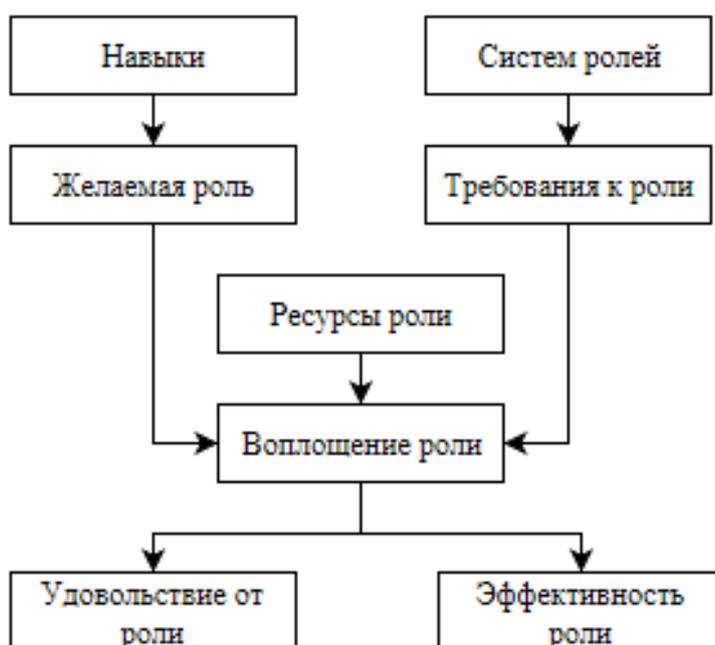


Рисунок 1.2 – Концепция роли по Веберу

По словам Добиес [24], об успешной адаптации к новой должности можно говорить только тогда, когда цели и амбиции сотрудника соответствуют ей. Если данная должность не подходит человеку, то он не сможет полностью к ней адаптироваться. Также выделяется несколько принципов, которые являются необходимыми для успешной адаптации:

1. Принцип адаптивности – обязанности нового сотрудника должны соответствовать его возможностям и квалификации;

2. Принцип оптимальной специализации – обязанности сотрудника должны соответствовать техническому оснащению его рабочего места;

3. Принцип детализации – должностные обязанности четко определены, однако сотрудник в праве самостоятельно решать, каким способом он будет их осуществлять;

4. Принцип цели – обязанности сотрудника должны соответствовать целям компании.

5. Принцип минимальной децентрализации – необходимость распределения прав сотрудников таким образом, чтобы они соответствовали занимаемым ими должностям;

6. Принцип баланса задач, власти и ответственности – сложность задач должна соответствовать ответственности сотрудников.

Также на этой стадии следует информировать сотрудника о правилах рабочего распорядка, уважительных причинах отсутствия на рабочем месте, правилах замещения и т.д. [20].

Третья стадия адаптации нацелена на знакомство нового сотрудника с коллективом. Он представляется своим коллегам, с которыми ему предстоит работать и также получает информацию о принципах взаимодействия для обеспечения эффективной командной работы.

Этот процесс считается одним из самых сложных, так как новый сотрудник должен принять уже устоявшиеся нормы. Следует иметь в виду, что навязывание жестких стандартов часто вызывает сопротивление со стороны нового сотрудника и использование защитных механизмов. Поэтому наставник или лицо, ответственное за новичка, должны обеспечить соответствие ценностей работника ценностям компании. Важна не только способность новичка присоединиться к группе, но и его вовлеченность в ее деятельности [24].

Эффективная адаптация человека в группе обеспечивается хорошими взаимоотношениями внутри коллектива на работе. Сотрудники утверждают, что могут справиться с различными трудностями в процессе работы, если

ощущают поддержку со стороны своих коллег. В противном случае, велика вероятность возникновения конфликтов.

Процесс адаптации можно считать завершенным, когда новый сотрудник достигнет средних показателей эффективности по следующим параметрам:

1. Адаптация к условиям труда, которая проявляется в снижении утомляемости в сравнении с начальными этапами работы;
2. Демонстрация собственного мнения при обсуждении способа достижения поставленных перед сотрудником задач;
3. Понимание системы субординации в компании;
4. Принятие нового сотрудника коллегами – налаживание контактов;
5. Приспособление к культуре организации;
6. Удовлетворенность собственным эмоциональным состоянием по отношению к работе и самой компании [21].

Наибольшая текучесть кадров наблюдается в первые месяцы работы. зачастую имеет место быть «синдром трех (шести) месяцев». На начальных этапах новые сотрудники хотят преуспеть, стараются избегать ошибок, так как считают, что устройство на эту новую работу – возможность всей жизни. Однако постепенно они могут разочароваться, так как их ожидания не оправдались.

Причинами, по которым новые сотрудники покидают место работы в первые месяцы, могут быть [17]:

1. Ошибки при найме: компания обещает привлекательные условия труда для того, чтобы привлечь максимальное число потенциальных кандидатов, в связи с чем у кандидатов возникают завышенные ожидания. При вступлении в должность они разочаровываются и увольняются.
2. Ошибки при подборе персонала: использование неверных методов оценки и подбора, что ведет к отсеиванию кандидатов с навыками и характеристиками, важными для той или иной должности.

3. Неправильно выстроенная программа адаптации или ее отсутствие к новой рабочей среде, обязанностям, коллективу.

Чтобы гарантировать, что работник хорошо подготовлен для выполнения запланированных задач, инновационные формы организации адаптации очень помогают. Правильно проведенный процесс адаптации влияет на формирование у сотрудника позитивного отношения к выполнению своих обязанностей.

1.3 Методы адаптации персонала

Не существует универсальных методов адаптации, так как каждая компания обладает своими особенностями и на их основе и составляет программу адаптации для той или иной должности. Рассмотрим наиболее распространенные методы адаптации в России:

1. Наставничество – помощь более опытного сотрудника новичку войти в курс дела, влиться в коллектив, консультирование на начальных этапах его работы по организационным, рабочим и корпоративным вопросам. Этот метод используют 36% компаний России. Положительные результаты этого метода видны и через несколько лет, так как между новичком и сотрудником устанавливается эмоциональная связь.

В таком случае программа адаптации строится следующим образом: наставник натаскивает нового сотрудника по принципу «делай как я».

Наставничество может быть формальным и неформальным, но именно грамотное сочетание этих двух видов обеспечивает максимальную эффективность наставничества в целом. Формальное наставничество предполагает обучение по заранее установленным целям и процедурам. Результаты работы наставника оцениваются и измеряются точно так же как и результаты обучения нового сотрудника.

Неформальное наставничество – такой вид наставничества может возникнуть стихийно и носит неофициальный характер. Основная цель – дать сотруднику чувство поддержки и заботы. Здесь нет конкретных целей, отсутствуют документы, регламентирующие эту деятельность. Взаимоотношения строятся на основе интереса к профессии, стремлении к развитию в профессиональной области.

2. Беседа – личная беседа нового сотрудника с менеджером по персоналу, непосредственным руководителем, специалистом отдела кадров, в ходе которых новички получают ответы на возникающие в процессе работы вопросы.

3. Специальная программа – ролевые игры, специально разработанные программы для укрепления командного духа, сплочения коллектива.

4. Экскурсия – ознакомительная экскурсия по структурным подразделениям организации, ее территории, знакомство с историей компании, ее сотрудниками, корпоративной культурой.

5. Корпоративный PR – разработка специального справочника, в котором содержатся основные правила отношений в коллективе. В такой справочник можно включить информацию о предпочитаемом стиле в одежде, о перерывах в работе, об оборудовании рабочего места, о начале и завершении рабочего дня. Это своего рода информация об образце поведения в компании.

6. Инструктаж в подразделениях – доведение информации новому сотруднику об основных требованиях в каждом отделе. Плохое понимание функциональных требований может привести к тому, что работник много времени будет использовать на выяснение деталей работы, вместо того, чтобы делать ее. Такой метод подходит для тех должностей, где нужно придерживаться определенного алгоритма действий.

7. Сайт компании – размещение информации о правильном заполнении документов, о последовательности действий по отдельному заданию и др.

8. Тренинги, кейсы и семинары – направлены на развитие определенных навыков сотрудника: коммуникативных, овладение ораторским искусством, обучение подготовке презентаций, правилам поведения в стрессовых ситуациях и развитие устойчивости к ним и т.п. Данный вид представляет собой ролевое проигрывание участниками ситуаций, связанных с профессиональной деятельностью. Учит нестандартному мышлению и навыкам быстрого принятия решений.

Помимо перечисленных выше методик некоторые компании используют и зарубежный опыт адаптации персонала. Они отличаются тем, что новый сотрудник получает больше навыков и знаний.

1. Shadowing (тень) – метод, близкий с наставничеством. Новый сотрудник становится тенью более опытного сотрудника или руководителя. При этом новый сотрудник не получает никакой оплаты, однако может выбрать любую должность для исследования. Этот метод может осуществляться по следующим направлениям:

а) новый сотрудник не имеет опыта и только наблюдает за наставником;

б) новый сотрудник имеет опыт и может самостоятельно делать какую-то работу и участвовать в обсуждениях;

в) новый сотрудник имеет высокие профессиональные навыки и может работать самостоятельно. Здесь тенью выступает наставник, который следит и вносит правки по мере необходимости.

2. Метод погружения. Часто используется для руководящих должностей. Его суть заключается в том, что новый руководитель сразу самостоятельно и в полном объеме выполняет свои должностные обязанности и таким образом активно вливается в работу. Это позволяет быстро установить отношения с коллективом за счет самостоятельного выполнения обязанностей, а не делегирования полномочий.

3. Welcome-тренинг. Показывает хорошие результаты, когда компания нанимает сразу большое количество новых сотрудников. Он позволяет в максимально короткие сроки помочь сотрудникам познакомиться друг с другом, снизить напряженность, познакомить новичков с корпоративной культурой, ценностями и миссией компании. Информационные блоки разбавляются упражнениями на знакомство участников, разминками, иногда ролевыми играми в соответствии со спецификой будущей работы участников. При разработке Welcome-тренинга эксперты советуют руководствоваться такими принципами, как практичность предоставляемой информации, ее полезность и применимость.

4. Коучинг. Отличие от наставничества заключается в том, что коучинг – индивидуальный тренинг с целью развития определенных компетенций сотрудника, а наставничество – работа под руководством

опытного коллеги. Коучем может быть и человек, который не имеет больше опыта, но он знает, как повысить эффективность сотрудника. Им может быть как руководитель или более опытный сотрудник, так и человек со стороны [4].

Значение процесса адаптации растет, так как на рынке наблюдается дефицит кадров и снижение лояльности работников. Процесс адаптации направлен на решение нескольких задач: введение нового сотрудника в должность; обучение нового сотрудника стандартам работы компании; успешное прохождение испытательного срока; возможность скорректировать его поведение; развитие уже работающих сотрудников компании, возможности горизонтальной карьеры при невозможности вертикального продвижения; поддержание единых стандартов обслуживания при невозможности проведения регулярного обучения сотрудников; структурирование затрат на процесс адаптации персонала [1].

Принимая во внимание особенности теоретических аспектов процесса адаптации его можно условно разделить на этапы, представленные на рисунке 1.3.

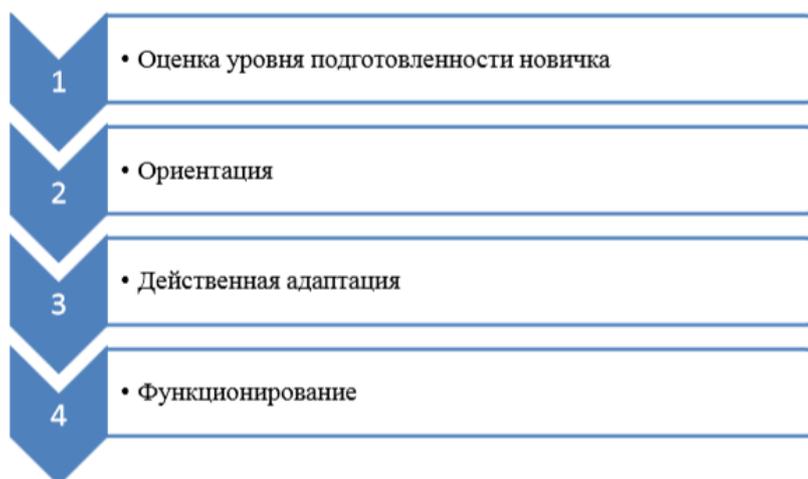


Рисунок 1.3 – Этапы процесса адаптации персонала

1. Оценка уровня подготовленности нового сотрудника. Этап необходим для разработки эффективной программы адаптации. В случае, если у сотрудника уже есть опыт работы в подобных структурных подразделениях, адаптационный период у него будет минимальным, но в любом случае он

неизбежен, т.к. сотрудник попадает в незнакомую для него среду и в организации возможны непривычные для него варианты решения уже известных ему задач. В этом случае адаптация состоит из знакомства с производственными особенностями организации, с персоналом, с особенностями коммуникации, с правилами поведения в организации и т.д.

2. Ориентация. Это практическое знакомство нового сотрудника со своими обязанностями и требованиями, которые будут предъявляться к нему со стороны организации. Программа ориентации включает ряд небольших лекций и курсов, в ходе проведения которых затрагиваются вопросы о политике организации, оплате труда, дополнительных льготах, технике безопасности, экономических факторов, процедуры, правила, предписания, формы отчетности, рабочие обязанности и ответственность.

3. Действенная адаптация. Заключается в приспособление нового сотрудника к новому статусу в компании и в значительной степени обуславливается его включением в межличностные отношения с коллегами. На этом этапе важно дать новичку возможность активно действовать в различных сферах, позволить применить полученные им знания и оказывать поддержку новому сотруднику.

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

Рассмотрим более подробно роли каждого из возможных участников процесса адаптации.

1. Руководитель. Он занимается определением должностных обязанностей нового сотрудника и описанием критериев оценки результатов его работы. Руководитель ставит цели и задачи на период испытательного срока, определяет содержание работы на это время. Именно руководитель определяет наставника из числа ведущих специалистов отдела, знакомит новичка с содержанием адаптационного листа и разъясняет назначение запланированных мероприятий. Так же руководитель отслеживает промежуточные результаты, оценивает выполнение задач, проверяет приобретенные знания, принимает решение относительно работы нового сотрудника в компании.

2. Наставник. Он занимается сопровождением и обучением сотрудника необходимым навыкам в период его вхождения в организацию, коллектив, должность.

3. HR-менеджер. Он несет всю ответственность за процесс адаптации сотрудника. Менеджер контролирует ход адаптации и эффективность адаптационных процедур. Он также участвует в проведении мероприятий по адаптации; готовит комплект документов нового сотрудника; оказывает эмоциональную поддержку новичку; получает обратную связь от новичка после окончания адаптационного периода.

4. Куратор. Иногда в процессе адаптации к новому сотруднику могут прикрепить куратора. Этот человек сопровождает и помогает, отвечает за социальную адаптацию. Его функции заключаются в введении новичка в коллектив, в рассказе о существующих в компании неформальных правилах, эмоциональная поддержка.

Организации необходимо разработать регламентирующие документы, в которых будет установлено содержание, цели, порядок проведения адаптационных мероприятий и назначения ответственных лиц за каждый этап, а также виды и формы отчетности.

Эффективная программа адаптации должна:

- сочетать в себе как теоретические блоки обучения сотрудника, так и практическую деятельность с первых дней работы;
- учитывать все факторы, влияющие на адаптационный процесс (должность сотрудника, личностные особенности, опыт работы, возраст);
- содержать описание целей, желаемых результатов и критериев оценки успешности процесса;
- четко распределять ответственность за проведение каждого этапа программы между участниками процесса.

Наличие в организации полноценных этапов адаптации сотрудников, способствует получению значимых результатов для компании, среди которых можно выделить:

- уменьшение числа увольнений на различных этапах трудовой деятельности;
- сокращение времени, необходимого для полноценного привлечения сотрудника к выполнению профессиональных обязанностей;
- снижение временных затрат участников коллектива на адаптацию нового сотрудника.

Процесс адаптации в компании должен быть четко определен как по времени, так и по содержанию. Кроме того, план адаптации должен помогать дозировать информацию таким образом, чтобы избежать неприятной информационной перегрузки сотрудника. Очень важна так называемая «обратная связь», т.е. отзыв сотрудника по прошествии программы адаптации о ходе ее процесса, полученных результатах, вкладе в процесс адаптации наставника и непосредственного руководителя. Наконец, очень важна четко отлаженная структура взаимодействия всех, участвующих в процессе адаптации новых сотрудников.

2 Характеристика компании «Палекс»

2.1 Общая характеристика компании

Компания «Палекс» является одной из крупнейших компаний по поставке услуг технического перевода и локализации в России и крупнейшей компанией в этой сфере за Уралом. «Палекс» находится на рынке уже 17 лет – с февраля 2002 года. Она давно переросла рамки локального бизнеса и имеет три офиса: главный – в г. Томске, второй – в Алма-Ата, Казахстан (дата создание офиса – 2008 г.) и третий в г. Александрия, США (2012 г.).



Рисунок 2.1 – Логотип компании

Миссия компании – обеспечение высочайшего качества переводов и IT-решений для успешного роста и продвижения клиентов на международных рынках.

Стратегическая цель – войти в список World TOP25 Localization Companies к 2025 году по версии CSA (Common Sense Advisory), для чего необходимо:

Список услуг, предоставляемый компанией, довольно широкий, но можно выделить следующие ключевые направления:

Основное – переводы. На данный момент «языковой портфель» компании включает в себя более 50 языков и более 80 языковых пар: из них 3 языка северной/южной Америки, 13 языков Западной Европы, 10 языков Центральной Европы, 16 языков бывших стран СССР, 4 ближневосточных языка и 9 азиатских языков.

Также компания активно занимается локализацией ПО и веб-сайтов. Оказывает DTP-услуги: верстка и допечатная подготовка и осуществляет проверку качества переводов [10].

Говоря о переводе и локализации, следует дать определения этим понятиям и объяснить, чем же они отличаются друг от друга. Процесс перевода предполагает интерпретацию смысла текста на исходном языке с последующим созданием эквивалентного ему текста на языке перевода. Главное здесь – точная передача смысла.

Локализация – более сложный процесс. Она представляет собой процесс адаптации продукта и его содержания под требования целевого рынка. Перевод является лишь частью процесса локализации, которая также может включать в себя:

- адаптацию графики;
- адаптацию дизайна и внешнего вида продукта, чтобы все его составляющие отображались корректно;
- внесение изменений в содержание, чтобы лучше удовлетворить запросы и соответствовать привычкам потребителей на разных рынках;
- приведение продукта в соответствие с нормами и требованиями местного законодательства;
- замену валюты, единиц измерения, флагов для соответствия местным требованиям;
- использование соответствующих региону форматов даты, адреса, номеров телефонов и т.д. [22]

LISA (Localization Industry Standards Association) выделяет три составляющие, которые должны быть решены на стадии локализации продукта (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Три составляющие локализации

Составляющая	Характеристика
1. Лингвистическая	Продукт должен быть понятен конечному потребителю. Например, при локализации программного обеспечения переводятся различные элементы интерфейса, справочный материал, программа установки и т. д.
2. Культурная	Предполагает правильное использование: форматов (телефонов, адресов, дат, имён, десятичных разделителей, различных сокращений и т. д.); цветов (траурные, праздничные); знаков (например, в разных странах могут отличаться дорожные знаки) и т. д.
3. Техническая	В разных языках текст может обрабатываться по-разному. Например, для китайского языка нужно использовать шрифт, поддерживающий китайскую кодировку; для арабского и иврита нужна поддержка право-левых языков и т. д. [19]

Цель локализации – создание продукта, внешний вид которого говорит о том, что он был создан специально для целевой аудитории, независимо от ее языка, культуры и местоположения [16]. Все эти изменения проводятся чтобы, во-первых, выявить чувствительные различия и избежать возможных конфликтов с местной культурой и населением и, во-вторых, проникнуть на местный рынок, приспособившись к локальным нуждам. Например, в результате локализации веб-сайт одной и той же компании может быть адаптирован к определенной стране, или издания одной и той же книги могут различаться в зависимости от места издания. Качественно локализованный продукт дает пользователю возможность работать с программами, интерфейс которых полностью переведен на его родной язык, включая, к примеру, сообщения об ошибке и различного рода подсказки.

Причин, по которым клиенту может понадобиться локализация того или иного продукта, может быть несколько. Во первых, обеспечение роста продаж за счет воздействия на целевую аудиторию – необходимость адаптации продукта к запросам целевой аудитории, так как во многих странах пользователи предпочитают работать с программным обеспечением на родном языке.

Во-вторых, возможность избежать проблем, касающихся культурных особенностей страны: отсутствие локализации может навредить имиджу компании – как минимум, производителю необходимо знать, как переводится название его фирмы и что оно обозначает на языке перевода, чтобы избежать возможных казусов.

В третьих, юридические требования страны – часто, согласно требованиям местного законодательства, все импортное оборудование должно сопровождаться руководством пользователя на местном языке. К примеру, в Испании, Франции и других странах Европы по закону запрещено распространение английской версии программного обеспечения без сопровождения локализованного варианта.

В-четвертых, локализованный продукт – это своеобразный «знак качества» и отличная реклама как для самого продукта, так и для компании, его производящей; как результат – локализация открывает для компании новые перспективы и горизонты, возможность выхода на новые рынки и привлечения новых аудиторий.

Могут быть локализованы такие материалы как:

- веб-сайты;
- медиаконтент;
- маркетинговые материалы;
- пользовательский интерфейс;
- документация;
- программное обеспечение и сопутствующие материалы;
- системные сообщения и справочные материалы;
- игры и приложения [23].

Как уже было сказано ранее, «Палекс» занимается локализацией всех вышеперечисленных видов материалов. При этом приоритетными направлениями деятельности компании являются переводы в следующих сферах:

- медицинский перевод;
- технический перевод;
- бизнес-перевод;
- IT-перевод.

Помимо приоритетных направлений, компания также определила для себя целевые специализации, в рамках которых осуществляется продвижение услуг, и, напротив, нецелевые виды переводов, возможность локализации материалов для которых «Палекс» на данный момент не рассматривает (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Целевые и нецелевые специализации и виды переводов «Палекс»

Целевые специализации	Нецелевые специализации
медицина	военный сектор
фармакология	религия
разработка ПО	узкоспециализированные научные работы и статьи
IT-решения	биохимия
бытовая электроника	микробиология
мобильная телефония	
телекоммуникации	
мультимедиа и электронные курсы	
игры	
спорт и туризм	
нефтегазовая промышленность	
электроприборы и иное оборудование	
машиностроение	
автомобилестроение	
потребительские товары	
бизнес	

Согласно сертификату, полученному в 2009 году, система менеджмента качества компании «Палекс» соответствует стандарту ISO 9001:2008.

Также согласно сертификату, полученному в 2009 году, деятельность компании «Палекс» соответствует стандарту DIN EN 15038:2006 – единому

европейскому стандарту качества переводческих услуг, утвержденному Еврокомиссией в 2006 году. Стандарт детально определяет технологические процессы для предоставления переводческих услуг: управление проектами, подготовка к переводу, технические и лингвистические аспекты, непосредственно процесс перевода, его проверка редактором, корректура и выдача заказа.

Общее количество штатных сотрудников компании «Палекс» насчитывает около 90 человек. Для того чтобы обеспечивать постоянный перевод на более чем 50 языков, компания располагает внештатными переводчиками и редакторами, проживающими в своих родных странах. Общее количество внештатных сотрудников – более 1000.

Компания состоит из шести подразделений:

1. отдел менеджмента проектов;
2. отдел переводов;
3. инженерный отдел;
4. служба информационной безопасности;
5. отдел развития бизнеса;
6. администрация (кадровая служба, бухгалтерия, менеджеры по ресурсам, менеджер по контролю качества).

Для повышения эффективности и качества работы в компании ее основная деятельность разделена между несколькими командами в соответствии с тематикой перевода, на которой специализируется каждая из них.

Tech: направление бытовой техники (принтеры, сканеры, швейные машинки) и комплексных проектов (локализация обучающих курсов).

Med: направление медицинского перевода (инструменты, приборы, фармакология, околomedические отрасли).

Business: направление бизнес-перевода (маркетинг, финансы, юриспруденция).

IT: направление потоковой локализации программного обеспечения.

RU-Tech: направление индустриального перевода (электродвигатели, станки, различное ПО), а также разработка новых направлений [10].

Работники «Палекса» имеют возможность пользоваться всеми необходимыми для успешного выполнения работы информационно-коммуникационными технологиями. Кабинеты оснащены современными компьютерами с двумя мониторами. В зале для совещаний расположен проектор и оборудование для видеоконференций. Стоит отметить, что политика компании выстроена таким образом, чтобы все сотрудники имели возможность удаленной работы. При этом некоторые из них вынуждены по каким-либо причинам работать удаленно на постоянной основе (к примеру, проживают в другом городе) – они могут получить компенсацию на обустройство своего рабочего места, а также принимать участие в собраниях, презентациях, встречах, проводимых в компании.

Для удобства хранения и обмена информацией между работниками компании был создан внутренний корпоративный сайт, на котором размещаются как официальные данные (новости отрасли, нормативные документы, база знаний компании), так и неформальные моменты: доска объявлений, просьбы о помощи, сведения о подготовке к праздникам и т.д.

Для оперативного общения между сотрудниками используется внутренний сервис мгновенных сообщений на базе jabber-протокола – с его помощью можно отправлять мгновенные сообщения в случае, если необходимо получить срочный ответ или просто есть желание пообщаться.

Для взаимодействия с внештатными лингвистами, помимо корпоративной почты, также активно используются сервисы Skype. Кроме того, для улучшения, оптимизации и автоматизации работы компании отдел разработки программного обеспечения «Палекса» постоянно занимается собственными разработками (программ, скриптов), которые не только помогают сотрудникам компании избежать рутинного труда и возникающих вследствие него ошибок, но и позволяют сэкономить клиенту благодаря сокращению времени, затрачиваемого на выполнение проекта.

Таким образом, можно отметить, что компания «Палекс» постоянно работает над тем, чтобы совершенствовать свои процессы, удерживать и укреплять позиции на внешнем рынке.

2.2 Анализ положения компании на рынке

Компания «Палекс» позиционирует себя как надежного партнера с профессиональным менеджментом и компетентным персоналом, работа которого соответствует высоким требованиям отрасли. Деятельность «Палекса» базируется на таких ценностях как:

- индивидуальный подход к клиентам;
- профессионализм и компетентность команд;
- целостное понимание задач, решаемых в рамках каждого проекта;
- внимательное отношение к деталям.

Конкурентными преимуществами компании являются:

1. **Квалификация:** компания фокусируется на создании сильной команды, способной предоставлять клиентам услуги высокого качества. При этом постоянно совершенствуется рабочий процесс и процесс обучения персонала.

2. **Конфиденциальность:** для многих клиентов очень важна конфиденциальность и защита информации, поэтому компания уделяет этому вопросу особое внимание. Для этой цели используется собственное программное обеспечение.

3. **Собственные разработки и программы:** самым известным продуктом «Палекса» является программа для проверки формального качества переводов Verifika. Преимущества данной программы отмечаются как сотрудниками компании и внештатными лингвистами, так и сторонними пользователями. Работники «Палекса» постоянно находятся в процессе совершенствования, улучшения данного продукта, исправления возникающих ошибок.

Суммировав всё перечисленное, можно выделить следующие преимущества компании «Палекс»:

- профессиональное управление проектами;
- сравнительно невысокая стоимость менеджмента в России в целом и в Сибири в частности;
- использование самого современного программного обеспечения и компьютерной техники;
- всесторонний контроль качества на основе технологий, разработанных и опробованных в компании;
- внутрифирменные программы обучения и развития персонала.

Конкурентами компании «Палекс» являются компании, занимающие соседние строки рейтинга, а также компании со схожими приоритетными направлениями: среди них Janus Worldwide, Logrus International, Neotech, ROID Translation Company и другие. Прямым конкурентом «Палекса» считается компания Janus Worldwide – она также имеет офис в Томске.

Говоря о мировом рынке переводов и локализации, стоит выделить несколько ключевых игроков, которые по совместительству являются крупнейшими локализационными компаниями в мире: Lionbridge Technologies, Hewlett-Packard Applications and Content Globalization, TransPerfect, SDL, LanguageLine Solutions.

В последние годы наблюдаются следующие тенденции развития отрасли локализации:

1. Глобализация рынка – если раньше компании предпочитали работать на одном-двух локальных рынках, то сейчас они могут выбирать до десяти, а в некоторых случаях даже больше.
2. Поглощение мелких игроков более крупными компаниями (по итогам, мелкие игроки получают ресурсы для развития, а крупные – завоевывают новые ниши рынка).

Минусы: появление крупных, мощных и опасных игроков на рынке локализации.

Плюсы: сокращение числа игроков на рынке, следовательно, у других компаний появляется возможность выйти на более высокие места в рейтингах.

3. Использование машинного перевода – при больших объемах переводов без него сложно обойтись. Активно развивается Custom Machine Translation – адаптация машинного перевода к определенной области или теме. Данный вид перевода, при правильном выполнении, повышает уровень качества в сравнении с универсальным машинным переводом. Однако некоторые клиенты документально фиксируют в договорах запрет на использование машинного перевода для локализации их материалов. Также существует табу на перевод при помощи machine translation в определенных отраслях, случайная ошибка машины в которых может привести к серьезным последствиям и даже стоить человеку жизни, – например, для перевода медицинских материалов.

4. Стремление к универсализации – данная тенденция подразумевает предоставление клиенту наиболее широкого спектра услуг и максимального набора решений, связанного с разработкой и адаптацией контента – от написания и перевода текстов до дизайна маркетинговых материалов и продвижения на рынке.

«Палекс» также делает упор на смежные отрасли. К примеру, при локализации сайта с китайского на русский, помимо перевода, компания выступила с инициативой принять участие в разработке его русской версии и внесла предложения относительно будущего дизайна.

5. Непрерывная локализация вместо отдельных проектов – раньше процесс локализации сложного контента (такого, к примеру, как веб-сайты) выстраивался следующим образом: сперва происходил сбор всех необходимых материалов, затем осуществлялся их перевод, подготовка и публикация материалов, что свидетельствовало о завершении проекта. В настоящее время поток проектов для локализации может быть непрерывным.

6. Сокращение производственной цепочки – рабочий процесс можно разделить на следующие этапы: прием проекта от клиента менеджером,

передача материалов проекта сначала переводчику, а затем редактору и корректору. При этом менеджер контролирует качество выполнения на каждой стадии. В настоящее время развитие технологий позволяет сократить цепочку вовлеченных лиц: заказчики сами могут отслеживать и контролировать процесс [15].

7. Взрывной рост производства контента благодаря интернету.

8. Централизация и последовательное управление лингвистическими активами – компании начинают задумываться о том, что можно экономить время (свое и заказчика) и повысить производительность переводов с помощью специально разработанных инструментов. Здесь можно выделить ключевое направление – разработку корпоративных терминологических глоссариев, стайлгайдов, баз Translation Memory, которые используются для локализации материалов определенного клиента.

9. Возрастающее значение интеграции и облачных решений – многие международные компании пришли к выводу, что внедрение этих операций поможет решить традиционное противоречие скорость-цена-качество. Организации, выступающие постоянными заказчиками больших объемов переводов, стремятся максимально интегрировать производственные этапы в единый рабочий процесс, а работу сделать доступной исполнителям из любой точки света – все необходимые материалы, корпоративные глоссарии, базы Translation Memory и даже сами проекты помещаются в «облако» [13].

10. Для крупных участников рынка локализации и переводов важной целью является работа над узнаваемостью бренда.

Основными заказчиками компании «Палекс» являются крупные зарубежные переводческие агентства. Также имеются и прямые клиенты – производители различного оборудования и программного обеспечения. Среди прямых заказчиков «Палекса» выступают такие мировые бренды как:

- Samsung (производитель электроники, бытовой техники, телекоммуникационного оборудования и т.д.);

- Brainlab (немецкая компания, занимающаяся разработкой и производством медицинского оборудования и ПО);
- Brother (японская корпорация, производящая швейные машинки и принтеры – самый преданный клиент компании «Палекс», с которым компания сотрудничает уже более 9 лет);
- EA (Electronic Arts – компания, действующая в индустрии компьютерных игр) и многие другие [10].

В целом клиентскую базу компании «Палекс» можно подразделить на несколько категорий (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Основные категории клиентов компании «Палекс»

Категория	Характеристика
Крупные локализационные компании	Установленные, чаще низкие цены, стандартные проекты, средние или невысокие требования к качеству, один проект с большими объемами или большое количество мелких проектов.
Небольшие локализационные компании	Установленные, чаще высокие цены, стандартными, небольшие проекты, средние или высокие требования к качеству.
Небольшие эксклюзивные переводческие агентства (развивающиеся клиенты)	Нестандартные проекты и частое дополнительное обсуждение цен. Полезны для развития менеджерских качеств. Не приносят большой прибыли, поэтому их не страшно потерять.
Небольшие прямые клиенты	Достаточно стандартные проекты средних и небольших объемов, неформальный скорее личный подход, высокие требования к качеству.
Крупные прямые клиенты (Brainlab, Brother)	Крупные проекты, формальный подход, порой непонятные требованиями к качеству, зависящими от текущего менеджера, критичные сроки, бюджетирование. Это самые приоритетные клиенты компании, потеря которых критична и может нанести урон бюджету и репутации.

Суммировав все ранее сказанное, был проведен SWOT-анализ компании «Палекс» (таблица 2.4).

Таблица 2.4 – SWOT-анализ компании «Палекс»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> 1. Широкий спектр оказываемых услуг 2. Положительный имидж компании на рынке локализации. 3. Наличие постоянных прямых клиентов. 4. Высокие требования к подрядчикам. 5. Наличие систем всестороннего контроля качества продукта. 6. Высокий уровень квалификации сотрудников и подрядчиков, постоянное обучение и развитие, профессиональное управление проектами. 7. Собственные продукты и разработки. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Текучесть кадров. 2. Зависимость прибыльности компании от курсов валют. 3. Невыгодное территориальное расположение головного офиса (удаленность от центральной части России и часовых поясов клиентов и большей части подрядчиков, как результат, – сложности в коммуникации). 4. Нехватка штатных кадров в периоды высокой сезонной нагрузки.
Возможности внешней среды	Угрозы внешней среды
<ol style="list-style-type: none"> 1. Уход с рынка\ослабление позиций компаний-конкурентов. 2. Открытие филиалов «Палекса» в других городах\странах\часовых поясах. 3. Организация работы в несколько смен. 4. Привлечение новых (прямых) клиентов. 5. Рост спроса на услуги компании. 6. Повышение квалификации кадров. 7. Расширение спектра оказываемых услуг, числа языковых пар, улучшение качества услуг. 8. Участие в престижных международных конференциях, семинарах, онлайн-платформах. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Жесткая конкуренция, наличие на рынке компаний, с которыми сложно конкурировать. 2. Усиление позиций конкурентов: расширение спектра услуг, улучшение сервиса. 3. Потеря узнаваемости бренда среди будущих клиентов. 4. Неблагоприятная экономическая ситуация. 5. Неустойчивый курс валют. 6. Нестабильная политическая ситуация, отражающаяся на работе с иностранными заказчиками\подрядчиками. 7. Необходимость всегда быть осведомленным о трендах отрасли.

На основе матрицы были обозначены проблемы, стоящие перед компанией «Палекс», обусловленные положительными и отрицательными факторами внутри компании, а также имеющимися внешними возможностями

и угрозами. Согласно выявленным сильным и слабым сторонам, можно обозначить несколько основных стратегических направлений по улучшению положения организации в будущем (таблица 2.5).

Таблица 2.5 – Выводы SWOT-анализа

Сильные стороны/возможности	Повышение имиджа компании за счет участия в отраслевых мероприятиях, публикаций в тематических журналах, порталах.
Сильные стороны/угрозы	Привлечение новых прямых клиентов и укрепление лояльности за счет предоставления услуг высокого качества.
Слабые стороны/возможности	<ul style="list-style-type: none"> • Открытие офисов в более выгодных часовых поясах или организация посменной работы менеджеров. • Расширение числа штатных и внештатных сотрудников, чтобы более успешно и без перегрузок справляться с большими объемами работ. • Постоянная работа над собственными разработками, улучшением процессов внутри компании.

Таким образом, суммировав результаты проведенного SWOT-анализа, можно сделать вывод о том, что большинство слабых сторон компании «Палекс» могут быть успешно нивелированы возможностями, предоставляемыми компании внешней средой.

2.4 Особенности текущей программы адаптации координаторов проектов в компании

Координаторы проектов – лицо компании. Именно они постоянно общаются с заказчиками и с исполнителями, отвечают за качество исполнения проекта, соблюдение сроков и бюджета. Сфера ответственности координаторов широка, так как именно от них зависит насколько качественно будет выполнен проект и будет ли доволен клиент результатами.

Отсюда следует, что координаторы должны разбираться как в технической, так и в лингвистической составляющих работы. Процесс и этапы перевода и локализации, специфика различных языковых групп, особенности работы с программным обеспечением и инструментарием, специфичными для данной отрасли, стандарты качества – лишь часть знаний, которыми необходимо обладать координаторам для успешного управления проектами.

Координаторам нужно обладать широким кругом компетенций и личных качеств, чтобы всегда держать ситуацию под контролем, принимать рациональные и взвешенные решения, координировать действия множества специалистов, вовлеченных в реализацию проекта. Это способность к самообучению, ответственность, аналитический склад ума, активная жизненная позиция, умение работать в команде, а также умение видеть картину целиком и умение работать с рисками.

Все это заставляет компании предъявлять высокие требования к претендентам на должность координаторов. Невозможно с первых же дней самостоятельно вести проекты, при этом не допуская ни одной ошибки и показывая высокие результаты.

К сожалению, пока что нигде не готовят координаторов проектов в сфере перевода и локализации. Например, даже в «Палексе» только у 26% координаторов есть высшее образование в сфере управления. Остальные же являются обладателями дипломов в технической сфере.

Начиная с 2002 года «Палекс» испробовал различные программы

подготовки координаторов. Например, до 2015 года существовала вот такая система подготовки. Начальник отдела менеджмента проектов, выступавший в роли наставника, давал новичку список тем для изучения и список источников для поиска информации, а затем на контрольных встречах проверял усвоение материала. Примерно через неделю-две начиналась реальная работа над проектами. И хотя новичку еще не давалась полная ответственность, а он только помогал опытным коллегам, все равно ему не удавалось избегать ошибок. В результате, на обучение уходило много времени – около года. А если учесть, что наставником выступал только начальник отдела менеджмента проектов, а обучить необходимо было несколько новичков сразу, то одновременно удавалось готовить не более трех координаторов. Но потребность компании была значительно выше. Более того, такая система обучения не позволяла оценить объективно, насколько человек способен действовать самостоятельно и принимать рациональные решения. Для решения этих проблем была разработана другая программа обучения.

Она рассчитана на три месяца и состоит из двух разделов: общая информация о компании и отрасли и раздел управления проектами. Каждый из разделов состоит из ряда подразделов, в которых есть как теоретическая, так и практическая часть (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Разделы программы подготовки координаторов

Раздел 1. Общая информация	Раздел 2. Управление проектами
1.О компании	1.Введение в отрасль
2.Отраслевые стандарты	2.Проектное управление
3.Система менеджмента качества	3. Качество перевода
	4.Финансовая грамотность
	5.Верстка
	6.Работа с заказчиками
	7. Работа с ресурсами

Программа основана на следующих принципах:

1. Обучение – первый самостоятельный проект новичка.

От своего наставника, которым теперь может стать любой опытный сотрудник, новичок получает программу со всеми ресурсами, необходимыми для ее успешного прохождения. Разделы четко структурированы и содержат в себе список обязательных и дополнительных к изучению материалов, контрольные вопросы и практические задания. Также указаны рекомендуемые сроки прохождения каждого раздела.

На этом этапе задача новичка заключается в правильном самостоятельном планировании своего обучения: определить, сколько времени уйдет на изучение каждого раздела, согласовать с проверяющими экспертами даты консультаций и контрольных точек для разбора теоретических вопросов и практических заданий, а потом и подвести итоги этих встреч.

2. Подготовка координатора – система.

Новая программа построена таким образом, чтобы новичок мог использовать накопленные знания после изучения одного раздела для прохождения следующего. На каждом этапе он получает обратную связь от наставника и экспертов, чтобы иметь возможность скорректировать свой план обучения, посвятив больше времени моментам, в которых он недостаточно хорошо разобрался. Параллельно он изучает основы управления проектами (планирование, тайм-менеджмент, работа с рисками). Такой подход позволяет новичку осваивать материал в комфортном для него темпе и отслеживать динамику своего развития, а наставнику – понять, подходит ли кандидат на эту должность.

3. Лучшая школа – практика.

Во время обучения новичок проходит стажировки в нескольких отделах компании. Это позволяет ему углубиться в процесс и понять из каких этапов он состоит и сколько времени на него отводится. А также научиться грамотно выставлять задачи специалистам. Кроме того, подобные стажировки

позволяют новичку до начала своей реальной работы научиться взаимодействовать с подразделениями компании.

4. Компания – команда.

Так как к обучению привлекаются эксперты из различных отделов, это помогает ему быстрее влиться в коллектив и познакомиться с корпоративной культурой и ценностями компании.

5. Обучение – инвестиции.

Программа построена так, что новичок допускается к реальной работе лишь на последних этапах обучения. Компания готова предоставить все необходимые ресурсы для развития нового сотрудника. Это повышает вероятность того, что после выхода с испытательного срока он будет обладать достаточными компетенциями, которые позволят не допускать грубых ошибок при работе.

Различия между старой и текущей программами обучения представлена в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Сравнение программ обучения координаторов проектов

	Старая программа	Новая программа
Наставник	начальник отдела менеджмента проектов	менеджер проектов с опытом работы в компании от 2 лет
количество обучаемых	до 3 человек	до 6 человек
срок обучения	3 месяца	3 месяца
объем знаний	<ul style="list-style-type: none"> ● Сфера локализации, отраслевая терминология ● Технологии и тренды отрасли ● САТ-инструменты ● Языковые группы и их особенности ● Способы обеспечения качества ● Межкультурные коммуникации ● Деловое общение 	<ul style="list-style-type: none"> ● Сфера локализации, отраслевая терминология ● Технологии и тренды отрасли ● САТ-инструменты ● Языковые группы и их особенности ● Основные процессы в компании, этапы проектов ● Способы обеспечения качества ● Стандарты отрасли и компании ● Политика продаж ● Межкультурные коммуникации ● Деловое общение

формат работы	набор информации	проект
источники	внутренняя база общение с наставником	внутренняя база общение с наставником общение с экспертами
практика	технические инструменты, деловая переписка	практика в отделах, презентации, организация встреч, деловая переписка
работа в отделе	через 1-2 недели	через 1-1,5 месяцев
контроль	контрольные встречи по теории, беседы с наставником, финальный экзамен	контрольные встречи по разделам с экспертами, промежуточный и финальный экзамены

Внедрение этой программы позволило увеличить число координаторов, одновременно проходящих обучение, и улучшить качество их подготовки. Новичкам приходится изучать больше теоретической информации, делать больше практических заданий, которые максимально приближены к реальным ситуациям. Более того. Теперь в обучении участвует целая команда экспертов из различных отделов. С каждым из экспертов проводятся контрольные встречи, на которых новичок может задать уточняющие вопросы. В итоге, сотрудники, прошедшие обучение по новой программе, допускают в 4 раза меньше ошибок и меньше нуждаются в помощи наставников.

По результатам тестирования координаторов, прошедших обучение по текущей и старой программам, было выявлено, что средний балл координаторов, прошедших обучение по новой программе, существенно выше, а результаты ровнее.

Количество правильных ответов
участников тестирования (%)

—■— средний процент
👤 менеджер



Рисунок 2.10 – Результаты тестирования координаторов

Это говорит о том, что новая программа обеспечивает более высокий уровень знаний.

Текущая программа подготовки менеджеров уже сейчас показывает хорошие результаты, но ее можно сделать еще эффективнее. Главная проблема в том, что создавалась программа внутренними силами компании (руководством) и совершенствуется пока лишь на основе обратной связи от обучающихся. Для ее структурирования необходимо привлечь квалифицированного методиста. Кроме того, предстоит адаптировать учебные материалы из внутренней базы знаний, сделав их более легкими для восприятия, так как программа содержит очень много теоретического материала, который новичкам нужно освоить в короткие сроки [11].

3 Совершенствование процесса адаптации в компании «Палекс»

3.1 Разработка рекомендаций по совершенствованию процесса адаптации в компании

Наиболее эффективной является комплексная программа адаптации, которая:

1. Включает как теоретические разделы обучения нового сотрудника, так и практическую составляющую;
2. Учитывает индивидуальные факторы, которые могут повлиять на адаптационный процесс (должность, личные качества, опыт работы, возраст, образование и т.д.)
3. Содержит описание целей, желаемых результатов и критериев оценки успешности процесса адаптации;
4. Обозначает ответственность за проведение каждого этапа программы между всеми участниками процесса.

Сотрудники, которых целесообразно привлекать к разработке и реализации программы адаптации:

1. Менеджер по персоналу;
2. Непосредственный руководитель;
3. Наставник;
4. Эксперты.

Определим группу показателей для оценки эффективности процесса адаптации:

1. Количество новых сотрудников, успешно прошедших испытательный срок (уровень текучести кадров в период испытательного срока);
2. Эффективность сотрудника;
3. Оценка удовлетворенности сотрудниками местом и условиями работы;
4. Оценка удовлетворенности социальным климатом в компании.

Для улучшения этих показателей необходимо улучшить комплексную программу адаптации, которая представляет собой набор последовательность процедур, с определением ответственных лиц за каждый раздел программы и с описанием желаемых конечных результатов.

Программа адаптации координаторов проектов состоит из следующих этапов:

1. Подготовительный;
2. Выход на работу;
3. Вводное обучение и реализация плана адаптации;
4. Оценка результатов прохождения адаптации.

Подробнее об этих этапах.

1. Подготовительный этап. Его началом является принятие решения о приеме на работу нового сотрудника на должность координатора проектов. На этом этапе планируется процесс адаптации и определяется круг лиц, ответственных за мероприятия в рамках процесса.

Выбор наставника и экспертов происходит по следующим признакам:

- способность к обучению другого человека;
- хорошие коммуникативные навыки;
- опыт работы в должности от 2 лет;
- выполнение им индивидуального плана/устойчивые показатели

эффективности работы.

Зачастую сотрудники не хотят выполнять функции наставника из-за низкой мотивации и так как это требует дополнительного времени и отдачи, а при ненормированном рабочем графике, когда приходится часто задерживаться на работе, брать на себя еще и дополнительную ответственность за обучение сотрудники не хотят. Эту проблему можно решить следующим образом:

- назначить премию наставнику, если стажер успешно прошел испытательный срок;

- ввести статус наставника, который позволит продвинуть сотрудника в будущем при его рассмотрении на более перспективную должность;
- акцентировать внимание сотрудников компании на выполнении коллективного плана, которого можно добиться при достижении результатов каждым отдельным сотрудником.

На подготовительном этапе также необходимо определить конкретные задачи, сроки их выполнения и критерии оценки, по которым будут проводиться итоги адаптации. Предлагается создать электронный «Лист прохождения адаптации», в котором новичок сможет отслеживать свой прогресс в процессе адаптации, получать обратную связь от наставника и видеть критерии оценки.

Также важно доводить до сведения новичков дальнейший план их развития после испытательного срока.

2. Выход на работу нового сотрудника. В это время проводится основная часть организационной адаптации. Новый сотрудник оформляется в штат. Проводится собрание, на котором сотруднику представляют наставника и кратко описывается план стажировки. Менеджер по персоналу передает сотруднику пакет документов, регламентирующих его деятельность, показывает офис и сопровождает на место работы.

На этом этапе предполагается также знакомить сотрудника с «Листом прохождения адаптации» с задачами и сроками по прохождению обучения.

3. Вводное обучение и реализация плана адаптации. Оно должно являться одним из ведущих направлений кадровой политики, так как компетентность и профессионализм сотрудников – одно из главных конкурентных преимуществ «Палекса». Социально-психологическая адаптация сотрудника в компании проводится по следующим направлениям:

- определение психологической совместимости с коллективом;
- мотивация новичка;
- ознакомление с корпоративной культурой компании;

- помощь в развитии необходимых компетенций.

Однако, принимая во внимание специфику работы координаторов проектов, стоит отметить следующие пункты, которые важно проговаривать еще на собеседовании:

- ненормированный рабочий график обязывает сотрудников перестраивать свой привычный распорядок дня и учиться грамотному сочетанию рабочей и личной жизни.

- иногда работы может быть довольно много, поэтому важно научить сотрудников правильно расставлять приоритеты при исполнении задач и работать в условиях сжатых сроков. Для этого рекомендуется освоение best practice более опытных коллег. Также не лишним является развитие системы охраны здоровья: наличие комнаты отдыха, игр и обеденной зоны, что обеспечивает возможности для психологической и физической разгрузки.

Профессиональная адаптация заключается в овладении навыками и умениями, необходимыми для должности, на основе предоставляемой информации.

План обучения координаторов проекта включает в себя следующие блоки:

1. Общая информация о компании и отрасли;
2. Система менеджмента качества;
3. Проектное управление;
4. Обеспечение качества перевода;
5. Финансовая грамотность;
6. Верстка;
7. Работа с заказчиками;
8. Работа с подрядчиками.

Программа обучения состоит как из блоков по общей информации о компании и ее истории, так и более специфичной об особенностях работы координатором.

На этом этапе следует как можно раньше передавать новичку аккаунты в работу, так как информация, полученная в процессе обучения, сильно отличается от того, как все происходит на самом деле и, к тому же, варьируется от аккаунта к аккаунту. Чем раньше новичок приступит к работе над проектами, тем больше времени он проведет под присмотром опытного наставника и тем больше сможет узнать об особенностях своей будущей работы и совершать меньше ошибок.

Таблица 3.1 – Сравнение текущей и новой программ адаптации координаторов проектов

	Текущая программа	Новая программа
объем знаний	<ul style="list-style-type: none"> ● Сфера локализации, отраслевая терминология ● Технологии и тренды отрасли ● САТ-инструменты ● Языковые группы и их особенности ● Основные процессы в компании, этапы проектов ● Способы обеспечения качества ● Стандарты отрасли и компании ● Система менеджмента качества ● Политика продаж ● Межкультурные коммуникации ● Деловое общение 	<ul style="list-style-type: none"> ● Сфера локализации, отраслевая терминология ● Технологии и тренды отрасли ● САТ-инструменты ● Языковые группы и их особенности ● Основные процессы в компании, этапы проектов ● Способы обеспечения качества ● Стандарты отрасли и компании ● Система менеджмента качества ● Политика продаж ● Межкультурные коммуникации ● Деловое общение ● Информация о работе с аккаунтами ● Порталы клиентов ● Работа в стрессовых ситуациях
формат работы	проект	проект + работа с реальными проектами
источники	внутренняя база общение с наставником общение с экспертами	внутренняя база общение с наставником общение с экспертами опыт работы над проектами

практика	практика в отделах, презентации, организация встреч, деловая переписка	практика в отделах, презентации, организация встреч, деловая переписка, реальные проекты
работа в отделе	через 1,5 месяцев	через 3-4 недели
контроль	контрольные встречи по разделам с экспертами, промежуточный и финальный экзамены	контрольные встречи по разделам с экспертами, консультации с экспертами, промежуточный и финальный экзамены, контроль наставника по реальным проектам

Также в компании есть корпоративный портал, из которого новичок берет всю информацию во время обучения и для подготовки к контрольным встречам с наставником. Однако часть информации, представленная на портале, уже неактуальна или устарела. Таким образом, сотрудник изучает одно, а на деле оказывается, что процесс осуществляется совершенно по-другому, что приводит к путанице. А так как новичку приходится изучать довольно много информации за короткий промежуток времени, от этого становится еще сложнее. Необходимо обновить информацию, представленную на портале, чтобы новый сотрудник сразу получал правильные знания и при возникновении трудностей/вопросов в процессе работы мог, ссылаясь на эту информацию, решить их самостоятельно, не отвлекая других.

4. Оценка результатов прохождения адаптации. В компании существует промежуточная оценка, на которой новичок готовит презентацию и рассказывает о своих будущих должностных обязанностях и особенностях работы. Также есть финальный экзамен, на котором новичок представляет результаты работы по проектам, с которыми ему приходилось работать, что он узнал о них, с какими трудностями столкнулся и чему научился. После финального экзамена принимается решение о завершении испытательного срока, его продлении или увольнении сотрудника. Необходимо не только сделать выводы об отношении работника к компании и своим должностным обязанностям, но и получить обратную связь от него о качестве обучения и

помощи при психологической адаптации, о вкладе в процесс обучения наставника.

На этом этапе необходимо предоставлять сотруднику обратную связь в виде заполненного «Листа прохождения адаптации» для того, чтобы он мог понять степень своей готовности к работе и определить слабые места. Критерии оценки по листу представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Критерии и методы оценки стажера

1	Профессиональная компетентность (знание процессов работы)	собеседование	наставник по программе, эксперты
2	Применение полученных знаний в работе	наблюдение	наставник по проектам
3	Эффективность работы (производительность)	отчет	руководитель
4	Отношение к работе, мотивация	наблюдение, собеседование	наставник по программе, наставник по проектам, менеджер по персоналу
5	Готовность принимать и выполнять корпоративные принципы и нормы	тест, наблюдение, собеседование	менеджер по персоналу, наставники, эксперты

В случае успешного прохождения испытательного срока и приема сотрудника, можно провести небольшое мероприятия-поздравление «Прием в ряды постоянных сотрудников» с вручением памятного знака от компании. Тогда у нового сотрудника возникнет чувство причастности к компании и он сможет ощутить себя полноценным членом команды.

Если же руководство принимает решение продлить испытательный срок, то важно объяснить сотруднику его недочеты, пробелы в знаниях, вместе с ним составить план мероприятий на продленный срок, определить задачи на этот период. Затем снова проводится оценка сотрудника и по ее результатам принимается соответствующее решение.

Данная программа рассчитана на 3 месяца и затрагивает все аспекты адаптации. Информация предоставляется сотруднику поэтапно и предусматривает как самостоятельное обучение, так и обучение во время работы и взаимодействия с экспертами и наставником.

3.2 Оценка эффективности предлагаемых решений

В качестве оценки эффективности функционирования новой программы адаптации предлагается использовать следующие показатели:

1. объективные показатели – уровень и стабильность количественных показателей труда;
2. субъективные показатели – уровень удовлетворенности своей профессией, условиями труда, коллективом и др.

Эффективность сотрудника во время прохождения стажировки определяется показателями, представленными в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Критерии оценки эффективности работы координатора во время прохождения стажировки

№	Критерий	Единица измерения
1	Прибыльность выполненных заказов. Измеряется по следующей формуле: $\text{прибыльность} = \text{прибыль} / \text{издержки}$.	%
2	Качество выполненных заказов. Измеряется процентом выполненных заказов, с уровнем качества не ниже установленным клиентом.	%
3	Соблюдение сроков выполнения заказов. Измеряется отношением фактического времени выполнения заказа к нормативному времени выполнения заказа.	% проектов сдаются в установленные клиентом сроки
4	Удовлетворенность клиентов. Определяется количеством негативных отзывов по работе координатора.	отсутствие негативных отзывов по работе координатора

На основе выявленных проблем текущей программы адаптации составим сравнительную таблицу 3.4.

Таблица 3.4 – Текущая и проектная программы адаптации

Текущая программа	Проектная программа
Процесс адаптации нового сотрудника практически полностью возложен на изучение теоретического материала и выполнения практических заданий, то есть происходит перегрузка новыми знаниями (которые иногда не соответствуют методам работы с реальными проектами) и снижается эффективность обучения.	Привлекать новичка к реальным проектам на ранних этапах обучения для того, чтобы разбавить большой объем теоретической информации и дать ему возможность попробовать работать над реальными проектами под присмотром наставника и изучить больше особенностей работы с аккаунтами.
В компании нет четкой процедуры обеспечения обратной связи для сотрудника, то есть во время обучения новичок не представляет насколько хорошо он справляется с процессом обучения.	Введение электронного «Листа прохождения адаптации», в котором новичок сможет отслеживать свой процесс адаптации, получать обратную связь от наставника и видеть критерии оценки.
Не доведение плана развития до сотрудника. То есть новичок не знает, что его ждет в дальнейшем (какие аккаунты будут за ним закреплены, какие навыки ему предстоит развить).	Составление и предоставление возможности ознакомления и корректировки плана развития/обучения нового сотрудника самому сотруднику.
В процессе обучения новый сотрудник активно пользуется информацией с корпоративного портала компании. Однако часть информации устарела, что выясняется только на контрольных встречах с наставником и экспертами. Таким образом, при изучении большого объема новой информации, которая оказывается еще и неактуальной, сотрудник путается.	Обновление информации на портале для того, чтобы при возникновении трудностей в дальнейшей работе новый сотрудник мог ссылаться на внутренние источники, а не отвлекать наставника с вопросами.
Во время подготовки нового сотрудника не уделяется внимание обучению навыкам работы в стрессовых ситуациях и гармоничному совмещению рабочей и личной жизни, отчего некоторые испытывают трудности при работе.	Добавить в процесс обучения блок по работе в стрессовых ситуациях, чтобы привить новому сотруднику необходимые навыки.
Отсутствие информации об отделах и зонах ответственности сотрудников.	Создать виртуальную карту отделов, в которой будет представлена информация о сотруднике, его должности и зоне ответственности, а также где его можно найти.
Недостаточная социальная адаптация.	В случае успешного прохождения испытательного срока и приема сотрудника, можно провести небольшое

	мероприятия-поздравление «Прием в ряды постоянных сотрудников» с вручением памятного знака от компании.
--	---

Для каждой организации важна экономическая эффективность предлагаемых разработок. Рассмотрим затраты на внедрение предлагаемых разработок и сравним с ожидаемой прибылью. Прежде всего определим, насколько важно вообще внедрение предложенных разработок для «Палекса».

Уход сотрудника до истечения испытательного срока наносит ущерб компании:

1. Материальный

На поиск нового сотрудника затрачиваются немалые средства. Например, «Палекс» для привлечения кандидатов размещает вакансии на своем корпоративном сайте, на различных сайтах рекрутмента, участвует в различных ярмарках вакансий. Также в компании проходит программа «Приведи друга», суть которой заключается в том, что если текущий сотрудник посоветует своего друга/знакомого на открытую вакансию, и этот друг успешно пройдет все этапы отбора и его примут на работу, то сотрудник получит небольшой бонус.

Стоит также учитывать, что стажировка нового сотрудника оплачивается. А если он уходит после испытательного периода, то компания терпит убытки.

2. Моральный

Уход новичка наносит ущерб имиджу компании на рынке труда. Возрастает вероятность появления неблагоприятного отзыва о компании на рынке работодателей, что в условиях жесткой конкуренции может отрицательно сказаться на позиции «Палекса» на рынке. Более того, частая мена сотрудников во время испытательного срока отрицательно влияет на морально-психологический климат в коллективе, не способствует формированию команды, что сказывается и на эффективности ее работы.

подобные потери сложно выразить в денежном эквиваленте, но очевидно, что они есть.

Разработанные мероприятия влекут и некоторые затраты:

- Обновление документации проводится за счет привлечения внутренних ресурсов компании.
- Разработку блока обучения по работе в стрессовых ситуациях лучше проводить с привлечением психолога в совокупности с опытными сотрудниками компании. Такое взаимодействие позволит составить грамотную программу обучения, которая будет учитывать особенности работы в должности координатора и профессиональных рекомендаций психолога.
- Создание виртуальной карты компании, которая позволит новичкам лучше ориентироваться в новой среде.
- Организация мероприятия-поздравления с официальным вступлением нового сотрудника в должность.

Единовременные затраты на мероприятия составят $K=25\ 000$ рублей. На основе этих данных определим экономическую эффективность предлагаемых решений.

Экономия от сокращения текучести рабочей силы рассчитывается по формуле:

$$\text{Эс} = P * (1 - K_2 / K_1), \quad (2)$$

где, P – средний ущерб, вызванный уходом 1 сотрудника, не прошедшего испытательный срок, руб.;

K_1 – фактический коэффициент текучести, %;

K_2 – ожидаемый коэффициент текучести, %.

Если предположить, что в результате внедрения предлагаемых мероприятий коэффициент текучести кадров сократится на 13%, то $\text{Эс} = 80\ 500 * (1 - 10/23) = 45\ 885$ руб. – экономия на поиск, найм и адаптацию одного координатора проектов.

Экономический эффект рассчитывается по формуле:

$$\Delta\Gamma = \Delta c \cdot K, \quad (3)$$

$$\Delta\Gamma = 45\,885 - 25\,000 = 20\,885 \text{ руб.}$$

Теперь рассчитаем срок окупаемости единовременных затрат, потраченных на внедрение мероприятий, воспользуемся для этого формулой:

$$T = K / \Delta c \quad (4)$$

$$\text{Таким образом, } T = 25\,000 / 45\,885 = 0,54 \text{ года.}$$

Итак, экономический эффект (на 1-го сотрудника) от улучшения системы адаптации составит 45 885 рублей, при этом срок окупаемости единовременных затрат на внедрение комплекса мероприятий составит 0,54 года, т.е. около 6 месяцев. Таким образом, можно сказать, что проект экономически эффективен, и что срок окупаемости составляет менее 1 года. Видно, что затраты на внедрение разработок невелики относительно потерь организации.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
ЗНМ71	Лахмановой Анастасии Дмитриевной

Школа	инженерного предпринимательства	Отделение (НОЦ)	-
Уровень образования	магистр	Направление/специальность	27.04.05 Инноватика

Тема ВКР:

Организационно-управленческие инновации в системе адаптации персонала (на примере ООО «Палекс»)	
Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:	
1. Характеристика объекта исследования (вещество, материал, прибор, алгоритм, методика, рабочая зона) и области его применения	Объект исследования – рабочая зона в компании «Палекс», на примере которой проводилась разработка рекомендаций по совершенствованию системы адаптации для координаторов проектов.
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:	
1. Правовые и организационные вопросы обеспечения безопасности: – специальные (характерные при эксплуатации объекта исследования, проектируемой рабочей зоны) правовые нормы трудового законодательства; – организационные мероприятия при компоновке рабочей зоны.	– Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 27.12.2018) – ГОСТ 12.2.032-78 ССБТ. Рабочее место при выполнении работ сидя. Общие эргономические требования.
2. Производственная безопасность: 2.1. Анализ выявленных вредных и опасных факторов 2.2. Обоснование мероприятий по снижению воздействия	Вредные факторы: – отклонение показателей микроклимата; – повышенный уровень шума; – недостаточная освещенность рабочей зоны. Опасные факторы: – электробезопасность; – пожаробезопасность.
3. Экологическая безопасность:	– Загрязнение атмосферного воздуха; – Загрязнение гидросферы; – Бытовые и промышленные отходы.
4. Безопасность в чрезвычайных ситуациях:	– Пожар.

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	20.12.2018
---	------------

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ООД ШБИП	Атепаева Н.А.			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗНМ71	Лахманова А.Д.		

4 Социальная ответственность при разработке мероприятий по повышению эффективности процесса адаптации персонала

Введение

Появления компьютеров способствовали возникновению серьезных изменений в условиях производственной деятельности работников умственного труда. Их деятельность стала более интенсивной и напряженной, требующей затрат умственной, эмоциональной и физической энергии.

Правильная оценка опасных и вредных производственных факторов во многом обеспечивает безопасную жизнедеятельность человека. Различные факторы производственной среды, чрезмерная умственная и физическая нагрузка, эмоциональное напряжение, а также сочетание этих причин могут вызывать изменения в организме человека.

В этом разделе рассмотрены вопросы безопасной жизнедеятельности на стадии разработки мероприятий по повышению эффективности процесса адаптации персонала в компании «Палекс».

В настоящее время в компании не уделяется должного внимания проблемам адаптации персонала. Новый сотрудник предоставлен сам себе, и, если ему действительно необходима данная работа и он хочет пройти испытательный срок и закрепиться в компании, все будет зависеть только от него. Проблема адаптации проявляется как в качестве продуктивности работы сотрудников, так и в психологическом напряжении и дискомфорте в коллективе компании. Уровень адаптации персонала в компании в настоящее время – базовый, который характеризуется применением традиционных методов адаптации персонала.

Для повышения эффективности существующей системы адаптации в «Палексе» был проведен анализ этой системы и предложен ряд мероприятий по ее оптимизации. Таким образом, объектом исследования является сама компания «Палекс». Область применения предложенных решений может и не

ограничиваться исследуемой компанией, хотя их реальными пользователями будут являться именно сотрудники «Палекса».

Социальная направленность работы связана с тем, что одним из главных ресурсов любого предприятия являются люди и их знания и умения. Для реализации своих навыков и для поддержания деятельности компании (или даже повышения ее эффективности) необходимо создавать комфортные условия для работы персонала.

Так как на данной стадии разработки все работы велись в офисном помещении за компьютером, логично будет рассмотреть факторы, связанные с этим видом работ, их воздействие на окружающую среду и возможные чрезвычайные ситуации.

4.1 Правовые и организационные вопросы обеспечения безопасности

Организационные мероприятия при компоновке рабочей зоны

При организации рабочего места необходимо учитывать требования безопасности, промышленной санитарии, эргономики, технической эстетики. Работник может получить производственные травмы или подвергнуться риску развития профессионального заболевания при невыполнении этих требований.

При организации работы сотрудников должны выполняться условия согласно требованиям:

- 1) рабочее место с персональным компьютером должно располагаться по отношению к оконным проемам так, чтобы свет падал сбоку (предпочтительнее слева);
- 2) избегать расположения рабочего места в углах комнаты или лицом к стене (расстояние от компьютера до стены должно быть не менее 1м), экраном и лицом к окну;

3) компьютер желательно устанавливать так, чтобы, подняв глаза от экрана, можно было увидеть самый удаленный предмет в комнате, так как перевод взгляда на дальнее расстояние – один из самых эффективных способов разгрузки зрительной системы;

4) окна в помещениях должны быть оборудованы жалюзи, занавесками, внешними козырьками и т.д.;

5) монитор, клавиатура и корпус компьютера должны находиться прямо перед оператором, высота рабочего стола с клавиатурой должна составлять 680-800 мм над уровнем пола, высота экрана (над полом) – 900-1280 см;

6) монитор должен находиться от оператора на расстоянии 60-70 см на 20 градусов ниже уровня глаз;

7) пространство для ног должно быть высотой не менее 600 мм, шириной не менее 500 мм, глубиной не менее 450 мм;

8) рабочее кресло должно иметь мягкое сиденье и спинку, с регулировкой сиденья по высоте, с опорой для поясницы.

Также являются важными правильная поза и положение рук оператора, так как это позволяет исключить возникновение нарушений в опорно-двигательном аппарате вследствие постоянных нагрузок.

Согласно СанПиНу 2.2.2/2.4.1340-03 при 8-ми часовом рабочем дне перерывы в работе для сотрудника, работающего с компьютером, должны составлять от 10 до 20 минут каждые 2 часа работы. Также сотруднику должно выделяться 40 минут обеденного времени.

Особенности законодательного регулирования проектных решений

Соблюдение режима труда и отдыха играет важную роль при работе с компьютером.

Вид трудовой деятельности при проведении исследований в офисе входит в группу В – творческая работа в режиме с диалогом с ПЭВМ. Категория тяжести и напряженности работы определяется в зависимости от суммарного времени непосредственной работы с ПЭВМ за рабочую смену, но не более 6 часов за смену. В таблице 4.1 представлена информация о регламентированных перерывах, которые необходимо делать при работе на компьютере, в зависимости от продолжительности рабочей смены, видов и категорий трудовой деятельности в соответствии с СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03.

Таблица 4.1 – Время регламентированных перерывов при работе на компьютере

Категория работы с ВДТ или ПЭВМ	Уровень нагрузки за рабочую смену при видах работы с ВДТ	Суммарное время регламентированных перерывов, мин
	Группа В, часов	При 8-часовой смене
I	до 2,0	30
II	до 4,0	50
III	до 6,0	70

Если фактические условия труда не соответствуют требованиям санитарных правил и норм, то время регламентированных перерывов следует увеличивать на 30%.

Для повышения эффективности перерывов необходимо сочетать их с производственной гимнастикой. Также не лишним будет наличие специального помещения для отдыха персонала с удобной мягкой мебелью, зеленой зоной и т.д.

4.2 Профессиональная социальная ответственность

В данном разделе приведены следующие этапы работы: оценка условий труда на рабочем месте, анализ вредных и опасных факторов труда, разработка мер защиты от них. Темой дипломной работы является «Организационно-управленческие инновации в системе адаптации персонала (на примере компании ООО «Палекс»». Объект исследования – рабочее место,

оборудование и помещение, в котором располагается это рабочее место. Исследования проводились непосредственно в том помещении, в котором выполнялась дипломная работа. Рабочее место находится в здании компании «Палекс».

К сожалению, не бывает полностью безопасных и безвредных производств, поэтому необходимо прибегать к дисциплине охраны труда для уменьшения воздействия неблагоприятных факторов на человека.

Основным оборудованием для выполнения исследования является компьютер. Высокое напряжение в электросети является опасным для разработчика фактором и, как следствие, возникает опасность поражения электрическим током. Напряжение в сети составляет 220В при частоте 50Гц, что является смертельно опасным для человека в случае поражения электрическим током.

В соответствии с ГОСТ 12.01.003-2015 был выбран следующий перечень возможных вредных и опасных факторов (таблица 4.2).

Таблица 4.2 – Возможные вредные и опасные факторы

Факторы (ГОСТ 12.0.003-2015)	Этапы работ			Нормативные документы
	Разработка	Изготовлен	Эксплуата	
1. Повышенный уровень и другие неблагоприятные характеристики шума.	+			СанПиН 2.2.4/2.1.8.562 – 96. Шум на рабочих местах, в помещениях жилых, общественных зданий и на территории жилой застройки.
2. Отсутствие или недостатки необходимого искусственного/естественного освещения.	+			СанПиН 2.2.1/2.1.1.1278-03. Гигиенические требования к естественному, искусственному и совмещенному освещению жилых и общественных зданий.

Продолжение таблицы 4.2

3.Отклонение показателей микроклимата.	показателей	+			СанПиН 2.2.4.548–96. Гигиенические требования к микроклимату производственных помещений.
4.Поражение электрическим током.	электрическим	+			СанПиН 2.2.2/2.4.1340–03. Санитарно-эпидемиологические правила и нормативы «Гигиенические требования к персональным электронно-вычислительным машинам и организации работы».

Отклонение показателей микроклимата

Температура, относительная влажность, скорость движения воздушных потоков – параметры микроклимата, определяющие температурное состояние организма человека и его работоспособность.

Для нормального функционирования организма необходимо, чтобы выделяемое тепло полностью отводилось в окружающую среду. Нарушение теплового баланса может вызвать перегрев или переохлаждение организма, что, в свою очередь, приведет к потере трудоспособности и утомляемости, а в некоторых случаях и к потере сознания.

Оптимальные значения характеристик микроклимата устанавливаются в соответствии с СанПиН 2.2.4.548-96 и приведены в таблицах 4.3 и 4.4.

Таблица 4.3 – Оптимальные величины характеристик микроклимата

Период года	Категория работ по уровню энергозатрат, Вт	Температура воздуха, °С	Температура поверхностей, °С	Относительная влажность воздуха, %	Скорость движения воздуха, м/с
Холодный	I а (до 139)	22-24	21-25	60-40	0,1
Теплый	I а (до 139)	23-25	22-26	60-40	0,1

Таблица 4.4 – Допустимые величины характеристик микроклимата

Период года	Категория работ по уровню энергозатрат, Вт	Температура воздуха, °С	Температура поверхностей, °С	Относительная влажность воздуха, %	Скорость движения воздуха, м/с
Холодный	I а (до 139)	20,0-25,0	19,0-26,0	15-75	0,1
Теплый	I а (до 139)	21,0-28,0	20,0-29,0	15-75	0,1-0,2

По степени физической тяжести работа офисного сотрудника относится к легкой физической работе категории I а, с энергозатратами организма до 120 Дж/с, так как работа проводилась сидя и не требовала систематического физического напряжения.

В офисе отсутствует искусственная вентиляция, имеется только естественная. То есть воздух поступает и удаляется через щели, окна, двери. Основной недостаток такой вентиляции заключается в том, что приточный воздух поступает в помещение без предварительной очистки и нагрева.

В зимнее время в помещении функционирует система отопления, которая обеспечивает достаточное, постоянное и равномерное нагревание воздуха. В данном рабочем помещении используется водяное отопление со встроенными нагревательными элементами и стояками. Также в офисе проводится ежедневная влажная уборка.

Совокупность этих мероприятий позволяет поддерживать микроклимат в офисе на оптимальном уровне.

Недостаточная освещенность рабочей зоны

Освещение – один из главных элементов условий трудовой деятельности. Правильно организованное освещение позволяет сохранить зрение человека и нормальное состояние его нервной системы. Недостаточность освещения может привести к преждевременной утомляемости. Слишком яркое освещение приводит к раздражению глаз. Все это может привести к заболеваниям или несчастному случаю на рабочем месте.

Для оптимизации условий труда имеет большое значение освещение рабочих мест. Задачи организации освещенности рабочих мест состоят в следующем: обеспечение различаемости рассматриваемых предметов, уменьшение напряжения и утомляемости органов зрения. Освещение на рабочем месте должно быть равномерным и устойчивым, иметь правильное направление светового потока, исключать слепящее действие света и образование резких теней.

Рабочее помещение освещается тремя светильниками на потолке, в каждом из которых установлено 4 люминесцентных лампы типа ЛБ-40. Светильники расположены равномерно по всей площади потолка, создавая равномерное освещение. Норма освещенности, представленная в таблице 4.5, согласно СанПиН 2.2.1/2.1.1.1278-03 в помещении соблюдается.

Таблица 4.5 – Нормированные показатели естественного, искусственного и совмещенного освещения помещений общественного здания

Помещение	Рабочая поверхность и плоскость нормирования КЕО и освещенности (Г-горизонтальная, В — вертикальная) и высота плоскости и над полом, м	Естественное освещение		Совмещенное освещение		Искусственное освещение					
		КЕО е _н ,%		КЕО е _н ,%		Освещенность, Лк		При комбинированном освещении	При общем освещении	Показатель дискомфорта, М, не более	КП и освещенности, К.п., %, не более
		При верхнем или комбинации	При боковом освещении	При верхнем или комбинации	При боковом освещении	Всего	От общего				

Продолжение таблицы 4.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Кабинеты, рабочие комнаты, офисы, представи тельства	Г — 0,8	3,0	1,0	1,8	0,6	400	200	300	40	15

Повышенный уровень шума на рабочем месте

Шум является одним из параметров, наносящим ущерб здоровью человека и резко снижающим его производительность.

Источниками шума в офисе являются: работающие компьютеры и периферийные устройства, работающие осветительные приборы и внешние факторы.

Установлено, что шум и вибрация ухудшают условия труда и оказывают вредное воздействие на организм человека. Шум приводит к нарушению слуха (высокий уровень шума может привести к акустической травме), вызывает снижение работоспособности и концентрации, повышает утомляемость, может привести к сердечно-сосудистым заболеваниям (развивается гипертония и гипотония, скачет артериальное давление) или гормональному расстройству (нарушается работа мозга и нервной системы, что может привести к нарушению работы репродуктивной системы или к болезням щитовидной железы). Также ослабляется внимание, ухудшается память, снижается реакция и увеличивается число ошибок при работе.

Допустимые уровни звукового давления при разных значениях частот приведены в таблице 4.6.

Таблица 4.6 – Допустимые уровни звукового давления на рабочих местах

Уровни звукового давления, дБ, в октавных полосах со среднегеометрическими частотами, Гц								Уровни звука и эквивалентные уровни звука, дБ А
63	125	250	500	1000	2000	4000	8000	
71	61	54	49	45	42	40	38	50

По субъективным ощущениям уровень шума на рабочем месте соответствует норме.

Электробезопасность

Согласно действующим правилам устройства электроустановок офис относится к помещениям без повышенной опасности: сухое, с нормальной температурой воздуха и токонепроводящими полами.

Электрические установки, к которым как раз относятся персональные компьютеры, представляют для человека потенциальную опасность, так как человек может задеть поврежденные участки комплектующих, находящихся под напряжением, в процессе эксплуатации или проведения профилактических работ. Ситуация усугубляется еще и тем, что органы чувств человека не могут на расстоянии обнаружить наличие электрического напряжения на оборудовании.

Работа, осуществляемая в помещениях без повышенной опасности, все равно сопровождается опасностью электропоражения:

- 1) при непосредственном контакте с токоведущими частями;
- 2) при прикосновении к нетоковедущим частям, оказавшимся под напряжением;
- 3) при прикосновении к полу, стенам, оказавшимся под напряжением;
- 4) опасность короткого замыкания в блоке питания.

Помещение, в котором проводились работы, по опасности электропоражения относится к помещениям без повышенной опасности. В

нем используются приборы, потребляющие напряжение 220В переменного тока с частотой 50Гц. Обязательны следующие меры предосторожности:

- 1) перед началом работы нужно убедиться, что выключатели и розетка закреплены и не имеют оголенных токоведущих частей;
- 2) убедиться в отсутствии видимых повреждений аппаратуры;
- 3) при обнаружении неисправности необходимо сообщить об этом ответственному, не прибегая к самостоятельному исправлению проблем;
- 4) загромождать рабочее место лишними предметами запрещается.

При возникновении несчастного случая следует немедленно освободить пострадавшего от действия электрического тока и, вызвав врача, оказать необходимую первую помощь.

4.3 Экологическая безопасность

Развитие научно-технического прогресса создает предпосылки для возникновения экологических кризисов. Но одновременно с этим прогресс также расширяет возможности устранения создаваемых ухудшений природной среды.

Защита окружающей среды – комплексная проблема, требующая совместных усилий для ее решения.

Загрязнение атмосферного воздуха

Во время проведения исследований выбросы в атмосферу вредных веществ не осуществлялись. Загрязнение воздуха может возникнуть в случае пожара в здании. Дым и газ от пожара будут являться антропогенным загрязнением воздуха.

Отходы

Твердые бытовые и промышленные отходы – основные виды загрязнения литосферы.

Во время проведения исследования образовывались различные твердые отходы. К ним можно отнести бумагу, картриджи, канцелярские принадлежности, отходы от продуктов питания и средств личной гигиены и т.д. Сбор, сортировка и утилизация отходов и их организованное захоронения являются методами защиты почвы от твердых отходов.

4.4 Безопасность в чрезвычайных ситуациях

Наиболее вероятная чрезвычайная ситуация при работе в ПЭВМ – пожар. Соединительные провода и кабели располагаются в непосредственной близости друг от друга. Электрический ток, текущий по ним, способствует выделению теплоты, что может привести к оплавлению изоляции и возникновению возгорания.

Оценка пожарной безопасности помещения

По нормам технологического проектирования по пожарной и взрывной опасности помещения подразделяются на категории А, Б, В, Г, Д в зависимости от характеристик используемых в производстве веществ и их количества.

Помещение, в котором проводилось исследование, относится к категории Д. Это помещение, в котором находятся (обращаются) негорючие вещества и материалы в холодном состоянии.

Возможные причины пожара:

- 1) наличие горючих компонентов;
- 2) короткие замыкания;
- 3) неисправность токоведущих частей установок;
- 4) перегрузка сетей, которая может привести к перегреву токоведущих частей и возгоранию изоляции
- 5) несоблюдение правил пожарной безопасности.

Правильный выбор, монтаж и соблюдение установленного режима эксплуатации электрических сетей, дисплеев и других электрических средств автоматизации помогут предупредить возникновение пожара при коротких замыканиях и перегрузках.

Мероприятия, которые помогут снизить вероятность возникновения пожара:

- 1) покрытие кабелей огнезащитным материалом для понижения их воспламеняемости и способности распространять пламя;
- 2) оборудование помещений первичными средствами пожаротушения (сигнализация и огнетушители) и инструкциями по их применению;
- 3) составление и распространение инструкций и планов эвакуации;
- 4) плановый противопожарный инструктаж сотрудников;
- 5) обучение сотрудников правилам техники безопасности;
- 6) обеспечение свободного доступа к оборудованию и освобождение проходов для возможности эвакуации;
- 7) содержание в исправности электрооборудования;
- 8) соблюдение противопожарных мероприятий при устройстве электропроводок, оборудования, систем отопления, вентиляции и освещения;
- 9) своевременный профилактический осмотр и ремонт оборудования.

При возникновении пожара необходимо не только устранить сам очаг пожара, но и своевременно эвакуировать людей, следуя плану эвакуации. Согласно ГОСТ Р 12.4.026-2015 на входе в офис висит план эвакуации, на котором обозначены маршруты эвакуации и помечены места расположения средств пожаротушения. В помещениях с компьютерной техникой недопустимо применение воды и пены из-за опасности повреждения дорогостоящего оборудования. Для тушения применяются порошковые или углекислотные огнетушители.

Выводы по разделу

Можно сделать вывод, что корпоративная социальная ответственность является одной из основных составляющих успешной деятельности компании.

Создание комфортных условия для работы сотрудников позволяет сохранять их здоровье и поддерживать их эффективность на оптимальном уровне, а иногда и повысить. Для реализации мероприятий по созданию этих комфортных условий необходимо учитывать различные показатели микроклимата, уровня шума, света и т.д. Также необходимо обеспечить электро- и пожаробезопасность в помещениях.

В ходе анализа программ социальной ответственности «Палекса» было выявлено, что компания выполняет свои социальные обязательства и обеспечивает комфортные и безопасные условия труда для своих сотрудников.

Заключение

Адаптация – это приспособление к новым окружающим условиям. С ней приходится сталкиваться каждому новому сотруднику, приходящему в компанию. Смена места работы рассматривается психологами как стрессовая ситуация для человека, следствием которой является потребность в адаптивном периоде. Сотрудник может и не знать о том, что идет процесс адаптации, однако он неизбежен, даже если новичок имеет большой опыт работы в других компаниях. В это время его работа менее эффективна и положение наиболее уязвимо.

Облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации призваны процедуры адаптации персонала. Как правило, новичок в организации сталкивается с большим количеством трудностей, основная масса которых порождается именно отсутствием информации о порядке работы, особенностях коллег, правилах поведения, схеме взаимодействия подразделений и др. Зачастую новичок приходит на предприятие, а его рабочее место не подготовлено, и никто особенно этим не озабочен, новичкам предоставляют право выплывать самим. Но поскольку первое впечатление обычно оставляет глубокий след, такая процедура может оказать длительное отрицательное воздействие на мотивацию и отношение сотрудника к работе. Опыт такого рода может зачастую объяснять высокую текучесть кадров в первые недели или месяцы работы и причины, по которым новый сотрудник может испытывать чувство отчуждения и занять негативную позицию по отношению к организации прямо с первого дня работы.

Основными целями адаптации являются: возможность более быстрого достижения каких-либо показателей в работе, желаемых для организации, а непосредственно и для руководителя; уменьшение стартовых издержек. Эффективная адаптация снизит первоначальные затраты и даст возможность новому сотруднику более эффективно выполнять данную ему работу.

Если новые сотрудники предоставляются самим себе, то организация не может влиять на то, что они случайно узнают, и потеряет возможность сформировать у них положительное отношение к работе и преданность традициям фирмы.

В ходе работы было проведено анкетирование сотрудников «Палекс» на предмет удовлетворения условиями работы в компании и проведен анализ текущей системы адаптации. По итогам проведенного анализа были выявлены следующие основные проблемы в программе адаптации:

1. Теоретическая направленность обучения, информация из которого полностью не используется на практике, что снижает эффективность обучения.
2. Отсутствие обратной связи для новичка в процессе обучения и плана развития.
3. Неактуальность большей части информации, используемой в процессе обучения.
4. Отсутствие обучения навыкам работы в стрессовых ситуациях и гармоничному совмещению рабочей и личной жизни.
5. Наличие проблем взаимодействия разных отделов: новички не имеют единого представления о том, к кому с какой проблемой обращаться.
6. Отсутствие социальной адаптации новых сотрудников к коллективу.

Для решения выявленных проблем были предложены решения, которые позволяют повысить эффективность функционирования программы адаптации, к которым относятся:

1. Привлекать новичка к реальным проектам на ранних этапах обучения для того, чтобы разбавить большой объем теоретической информации.
2. Введение электронного «Листа прохождения адаптации», в котором новичок сможет отслеживать свой процесс адаптации, получать обратную связь от наставника и видеть критерии оценки. Составление и

предоставление возможности ознакомления и корректировки плана развития/обучения нового сотрудника самому сотруднику.

3. Обновление информации на портале для того, чтобы при возникновении трудностей в дальнейшей работе новый сотрудник мог ссылаться на внутренние источники, а не отвлекать наставника с одними и теми же вопросами.

4. Добавить в процесс обучения блок по работе в стрессовых ситуациях, чтобы привить новому сотруднику необходимые навыки. Усовершенствовать систему охраны здоровья на предприятии: разработать систему превентивных мер, направленных на сведение к минимуму влияния вредных производственных факторов на сотрудников, а именно обеспечить возможности для психологической и физической разгрузки.

5. Создать виртуальную карту отделов, в которой будет представлена информация о сотруднике, его должности и зоне ответственности, а также где его можно найти.

6. В случае успешного прохождения испытательного срока и приема сотрудника, можно провести небольшое мероприятия-поздравление «Прием в ряды постоянных сотрудников» с вручением памятного знака от компании.

В результате внедрения рекомендаций планируется повысить эффективность работы нового сотрудника (увеличить прибыльность на 5%, улучшить качество на 3%, снизить срыв сроков на 15% и повысить удовлетворенность клиентов в 2 раза).

Программа позволит существенно сократить текучесть кадров, как новичков, так и сотрудников, значительно повысить показатели включенности молодых координаторов в работу за счет ускорения результатов адаптации.

Видно, что затраты на внедрение разработок невелики относительно потерь организации. Таким образом, разработанные мероприятия по повышению эффективности текущей системы адаптации координаторов экономически эффективен, и что срок окупаемости составляет менее 1 года.

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

Приложение
(справочное)

Раздел 1.1
Adaptation and its role in staff development
Раздел 1.2
Social and Professional Adaptation of Employees

Студент:				
Группа	ФИО		Подпись	Дата
ЗНМ71	Лахманова А.Д.			
Консультант ШИП:				
Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Корниенко А.А.	к.т.н.		
Консультант – лингвист ШИП:				
Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Николаенко Н.А.	к.ф.н.		

1.1 Adaptation and its role in staff development

The transition to a new job or entry into a new position is a psychologically difficult moment for almost everyone. If the new employee does not feel support from the management and colleagues, then he will have doubts whether his choice of a new job was right. Mistakes may occur in the workflow and work efficiency may decrease. The probability of an undesirable, but quite possible outcome increases - the dismissal of a person who has not managed to get comfortable in a new place, who did not fit into the team and into the production process. Adaptation process is designed to help new employees quickly get into work and avoid reducing the overall performance of the company.

The concept of "adaptation" has several definitions, let's overview some of them.

In foreign psychology the neo-behavioral definition of adaptation is widely spread, for example, in the works of G. Aysenck and his followers. They define adaptation as:

a) a state in which the needs of the individual, on the one hand, and the requirements of the environment, on the other, are fully satisfied. It is a state of harmony between the individual and nature or the social environment;

b) a process by which this harmonious state can be achieved.

The definition of Edgar Stein's adaptation is "the process of learning the threads of power, the process of attaining doctrines accepted in an organization, the process of learning, the awareness of what is important in this organization or its subdivisions".

Thus, adaptation is a mutual accommodation of the employee and the organization, which is based on the gradual adaptation of the employee to new professional, social, organizational and economic working conditions and the development of his own behavior in accordance with the requirements of the environment. A detailed familiarization with the team and new job responsibilities, acceptance of corporate culture, assimilation and identification are a part of this

process. The most important components of employee adaptation are the alignment of employee self-assessments and claims with his capabilities, on the one hand, and on the other, with the reality of the working environment in which he adapts.

It is important for the process to be managed, i.e. adaptation is a set of organized events that allows an employee to achieve established standards of corporate behavior and necessary performance indicators quickly.

Adaptation management is the process of an active influence on the factors that determine its duration and allow to reduce the negative consequences that inevitably arise in the process of adaptation to new conditions.

It is worth mentioning that both the HR-manager and the line managers are the responsible people for implementing the adaptation system in the company. Formation of an employee adaptation program (especially at production) requires a huge organizational work. Adaptation programs in different companies are implemented differently and it all depends on the number of personnel, management structure, availability and organization of human resource management systems, the focus of the company's administration on solving social problems in the field of production management, etc.

Based on the definitions let's form the goals of adaptation:

1. Reducing company costs. A new employee is often not familiar with the process of the work assigned to him. His low efficiency in comparison with more experienced colleagues requires higher costs from the organization. Successful adaptation allows the employee to master the established standards of work in the company quickly and reduce its costs.

2. Reducing the level of stress and uncertainty for the new employee, which includes a fear of failure and lack of orientation in the new work situation. This is quite a normal fear of new and unknown. Psychological assistance provided to the employee during adaptation allows him to overcome self-doubt and reduce anxiety.

3. Reduction in staff turnover. Personnel turnover is inevitable, but if a certain level is exceeded, it can damage the organization both materially and

morally. An effective adaptation system allows to reduce the turnover rate and the organization's costs of finding, recruiting and training new employees.

4. Time saving of the direct supervisor and colleagues. With an effective system of adaptation in an organization, a new employee requires significantly less time of assistance in the process of fulfilling his duties.

5. Forming a sense of satisfaction with their own activities and a positive attitude for a new employee. The adaptation process should contribute to the formation of a positive attitude to the organization, to their unit and to the assigned task. This is an important requirement for high performance.

6. The entry of an employee into a new working group, into its informal structure and feeling of being a member of a team.

7. Formation of personnel reserve (mentoring is an opportunity for an experienced employee to gain leadership experience).

When a new employee starts his job duties, he already has certain goals, needs, standards of behavior. In accordance with them the employee has certain requirements for the organization: working conditions and motivation. At the same time, the organization is already an established community with its goals, objectives, value system and methods of interaction. In the process of adaptation an adaptation of the employee and the organization to each other should occur. This process will be more successful if the new employee quickly adapts to the norms and values of the team and perceives them as his own and if he can understand and assimilate company's social roles.

There are the following areas of adaptation:

1. By subject-object relations:

- active - the individual aims to influence the environment in order to change it (including those norms, values, forms of interaction and activities that he must master);

- passive - the individual does not seek such an impact and change.

2. By the impact on the employee:

- progressive - positively affecting the employee;

- regressive - passive adaptation to the environment with a negative content (for example, with a low labor discipline).

3. By level:

- primary - the adaptation of employees who do not have professional experience (usually we are talking about graduates of educational institutions);

- secondary - adaptation of employees who already have professional experience (for example, people who change job or transfer to another position)ю

It's worth mentioning that the role of secondary adaptation increases in modern conditions of forming and functioning of the labor market. However, domestic personnel services should learn from the experience of foreign colleagues that pay particular attention to the primary adaptation of young employees since this category of employees needs special care from management.

4. By relation of the employee to the organization:

- conformism - full acceptance of all norms and values of the organization.

- mimicry - the basic norms and values are not adopted, but not compulsory norms and values that mask the rejection of basic norms and values are followed. Following the secondary norms while declining the main ones is typical for a potential risk group, whose members are ready to leave the company at any time.

- adaptive individualism - mandatory norms and values are accepted, optional ones are partially accepted or aren't accepted at all. The employee remains a certain personality but works well with a team.

- denial - no norms and values are accepted. The employee expresses active disagreement with the values of the company, his expectations are in irreconcilable contradiction with reality. He usually quits in the first few months.

5. By directions:

- productive;

- non-productive.

The last classification criterion is decisive for a wider classification. It can be represented graphically in the form of a diagram given by A.Ya. Kibanov.

Let's review the forms of personnel adaptation:

1. Psychophysiological – adaptation to new physical and psychological stress, schedule of work. For the most part the success of this type of adaptation depends on the physical and mental state of the worker himself, his natural reactions to changes.

A mastering a set of all conditions that have a different psycho-physiological effect on the worker during labor occurs in the process of psychophysiological adaptation. These conditions include: physical and mental stress, the level of monotony of work, sanitary and hygienic norms of the production environment, the rhythm of work, convenience of the workplace, external factors.

The level of employee efficiency is of great importance. Efficiency is an ability to perform specific work for a specified time at a certain level of performance. Efficiency depends on the state of health and natural resources of the body, the characteristics of the nervous system, fitness.

2. Socio-psychological – adaptation to new norms of behavior, to a new society and relationships in a team.

In the process of socio-psychological adaptation the employee is being included in the system of teamwork with its traditions, norms of life and values. In the course of such adaptation an employee receives information about the system of business and personal relationships in a team and formal and informal groups, and about the social positions of individual members of the group. When an employee accepts group norms, the process of individual identifying takes place either with the team as a whole or with a formal or informal group.

3. Professional – the active mastering of the profession, its characteristics, new aspects, taking into account the organization features; acquisition of necessary knowledge and skills in the professional field. This type of adaptation begins with the fact that, after determining the experience, knowledge and character of a new employee, the most acceptable form of training is determined (for example, courses

or mentoring). The complexity of professional adaptation depends on the breadth and diversity of activities, interest from the employee, the content of work, the influence of the professional environment, the individual psychological characteristics of the individual.

4. Organizational – the assimilation of the role and organizational status of the workplace, as well as an understanding of the characteristics of the organizational and economic mechanism of managing a firm. The new employee receives answers to the questions: what are the strategic goals and priorities of the company; how the company is managed; who makes the decision; what is the structure of the company; how to solve domestic problems.

5. Economic – acquaintance of the new employee with the economic mechanism of organization management, the system of economic incentives and motives, adaptation to the new conditions of payment for their labor.

6. Sanitary-hygienic – mastering of the new requirements of labor, production and technological discipline, rules of labor regulations by the employee. He gets used to preparing the workplace in the existing production conditions, adhering to hygienic and sanitary standards, safety and health requirements, and taking into account the economic security of the environment.

Despite the difference between the types of adaptation, all of them are in constant interaction, therefore the management process requires a unified system of impact instruments that ensures the speed and success of adaptation.

The result of the adaptation process can be different: the appearance in the company of a new employee who has successfully entered the team and can effectively fulfill their duties, as well as the emergence of conflicts and dismissals.

In most cases, the result of adaptation is the following: the new employee starts working and generally fits into the team, but does not work with the full, expected when hiring, return.

1.2 Social and Professional Adaptation of Employees

Professional adaptation is the adaptation of a worker to a new environment and work processes in order to prepare him for effective work for the organization. The ability to adapt to new conditions is not an easy process, therefore the organization needs to ensure proper conduct of this step. When defining the social and professional adaptation process we can refer to the relations between the requirements of the organization and employee's capabilities. This concept can be characterized the following way:

1. All activities initiated by man, in order to consciously prepare himself for his duties. This process is closely associated with improving qualifications of a newly recruited employee;

2. Activities aimed at minimizing differences between the potential of a man and the expectations set by the organization. It is about adaptation process that focuses on the concretization of tasks, elimination of harmful working conditions, increasing self-esteem, and elimination of threats.

Particularly important are activities such as:

1. Adaptation, which involves the use of employee efficiency and performance at an early stage of entering the organization;

2. Motivation, consisting of fast and conscientious adaptation of employee to the work environment, which has a great impact on the positive perception of new workplace and employee engagement;

3. Social, arising from the fact that the employee should get acquainted with staff members, elements of the organizational culture of the company, and current rules of social coexistence. It is recommended to introduce the employee to an organizational community, even informally;

4. Organizational, which come down to familiarize the employee with the tools of work, organizational structure, scheme of document circulation. Employee should adapt to the content and working conditions, and understand basic procedures, tasks, responsibilities, organizational dependencies.

Activities listed above have a double meaning. They help to ensure that the newly recruited employee properly adapts to the work, which is crucial for its further progress and efficiency. With the implementation of adaptation process, the organization gains beneficial effect in form of increased efficiency, which is reflected in proper functioning of the organization.

The process of adaptation to a new place of work is considered to be undervalued area of human resources management. However, the quality of its progress depends on results of the work of newly recruited staff. A structured process of occupational adaptation of new employees should follow three stages.

The first stage of adaptation is based on familiarization of newly recruited employee with the current situation of the organization, especially with:

1. The company's mission;
2. The activities of the organization in terms of legal and economic environment and its external environment;
3. The situation within the organization (organizational structure, tasks of individual divisions, general principles of cooperation and exchange of information);
4. Work regulations and other acts in company.

Upon his entry into the organization, an employee comes into contact with organizational culture, and this means that he should understand and accept it. It is necessary to know the values of the organization and things closely related to it, such as rituals, symbols, that facilitate adaptation to new working environment. Basing adaptability of workers on a conscious introduction to the culture allows to accelerate the process of integration with the organization and its members and facilitates reaching the full effectiveness. In practice it often happens that an employee enriches company's culture with his own personal qualities by adopting and accepting a system of values characteristic for organization. The knowledge acquired on this subject should reassure a new employee that he has chosen the right company.

The second stage of adaptation concerns employee's acquisition of theoretical and practical skills and information necessary to perform work at a specific position. Tasks and responsibilities assigned in the workplace should be consistent with perceptions shaped during the recruitment process. If the requirements set to the employee are properly understood by him and his behavior is adapted to these requirements, only then we can talk about the effectiveness of the role. The concept of the R. Webber's role is presented in Figure 1.



Figure 1 – The concept of role

The condition for active adaptation to the role imposed on the employee is the need to familiarize with the expectations related to the nature of the tasks, as well as the required attitudes and behaviors. We can speak about the adaptation to the professional role only when the role imposed on the employee corresponds with his values and ambitions. If the role is not consistent with his wishes, employee fails to comply with it properly.

In order for the process of adaptation to go smoothly and remain unhindered by the tasks set for the employee, employers should take care of correct formulation of the rules referring to the tasks at the workplace. It is necessary to comply with the following group of principles:

1. Principle of adaptability, according to which the tasks should be adapted to abilities and qualifications of employee;

2. Principle of optimal specialization, which means matching activities and tasks to a man with machines, tools, skills of subordinate and environmental conditions;

3. Principle of detail requires such definition of tasks that will make them map out a direction, but allow a leeway in how to implement the content of the tasks;

4. Principle of purpose requires the designation of tasks and activities to employees at a given position from the perspective of organizational goals;

5. Principle of a minimum of decentralization points to the need for the allocation of staff's entitlements, so that they are appropriate for the position held;

6. The principle of balancing the tasks, power, and responsibilities indicates the need to match the difficulty of tasks with responsibilities given to staff.

An important factor associated with adapting to work is the content of the work. This concept is defined as "a variety of activities carried out in the workplace, in their mutual structural relations, arising from the tasks entrusted to the employee". A job with rich content allows an employee to shape attitudes, optimal use of skills, engagement of intellectual processes in relation to physical activities. A man reaches a high level of satisfaction with his tasks and motivation to work through participation in innovative forms of work organization.

Such forms of work organization include:

Job rotation is a planned and systematic change of given jobs within the organization as a form of division of labor. The character of work can remain the same, which means that "employee follows the work process after the product", or the change may concern the type of work which is a transition from performing basic activities to more complicated activities. This form of work counteracts the effects of excessive division of labor, and despite the small effects of its use is a variation to fixed work.

Extending the scope of work means assigning to employee more varied tasks in the transformation of workplaces and work process. At a certain workplace, it is possible to combine structurally uniform activities divided so far among different employees. This form is designed to enhance activities of the best quality. It is

considered helpful for easing onerous working conditions and the introduction of an atmosphere conducive to work. Enrichment of work comes down to increasing the number of activities performed by the worker and extending their control. To achieve this objective, managers give up some elements of control over specific workplace to fully use the decision-making competences of employees and create jobs within the natural units.

Approach based on the characteristics of the job is an alternative job specialization that focuses on a system of work and employee preferences. This concept indicates that workplaces should be diagnosed and improved, taking into account the five elementary dimensions:

1. Diversity of qualifications, i.e., the number of operations performed by a subordinate in a certain position;
2. Identical tasks, that is the extent of employee's full or recognizable part of total work;
3. Feeling the importance of the task;
4. Autonomy is the extent to which the worker controls the way the work is done;
5. Feedback concerns the scope of the assessment of quality of performed tasks by employee.

Quality circles are systematized way of getting high productivity and quality effects of the activities through the use of employees' inherent initiative, the desire to improve the organization, conditions and results of the processes and their theoretical and practical knowledge on the job. This method is the preferred way to improve the efficiency of the company, as it is based on the synergy of results obtained from the teamwork.

At this stage of adaptation, the employee should be informed about schedule of working time, principles of using leave, rules of justifying absences from work, principles of the use of mutual replacements.

The third stage of adaptation aims to integrate a new person with a team of staff. Newly recruited introduces himself to team members with whom he will work.

Employee is obliged to obtain information about the conditions of employment and effective teamwork.

The process of adaptation to colleagues is the most difficult part for the new employee because of the need to assimilate and comply with standards developed by team members. It should be kept in mind that the imposition of rigid standards often causes resistance and use of defense mechanisms. Therefore, the supervisor and the person responsible for newly employed should ensure that the existing standards system in the organization corresponds even to a small extent to the values of employee. Not only the ability to join the group is important, but also gaining the group's approval and the opportunity to actively participate.

The formation of adaptation process of employee to the organization is affected by determination of his position in the group structure. In the new situation, employee feels confused and helpless. That is why it is important to adopt him into the team and give him appropriate position in the group. If a novice accepts the hierarchy, he will understand and accept the standards of his colleagues.

Effective adaptation of the individual to the group is ensured by a good atmosphere at work. For new employees, it is particularly important to have good relationships. They claim that they could cope with problems often occurring at work if there are honest relationships between the workers and if they show the ability to support others in difficult situations. The lack of satisfactory relationships tends to result in the exclusion of employee from a group and rise of conflicts.

The process of introduction to work will be completed, when employee reaches at least an average degree of efficiency in the implementation of the following activities:

1. Adapting to the prevailing system of work, which manifests itself in a significant decrease of fatigue;
2. Demonstrating his own creativity when discussing tasks given by superior;
3. Full subordination in relation to superiors;
4. Acceptance by employees from the immediate surroundings—
establishing peer contacts;

5. Adapting to the culture of work and organization;

6. Determining his own emotional state in relation to work and company in terms of satisfaction.

When the final results of the introduction to work confirm validity of the above procedures, it can be said that the organization has recruited a competent employee.

The largest turnover occurs in the initial period of employment. Not without significance is the phenomenon of “syndrome of three (six) months” characteristic for newly hired people with a positive attitude to work. They want to do well because they try to avoid mistakes and think that taking a new job is a lifetime opportunity. It happens quite often that some of them, due to the strong disappointment, decide to leave the company.

Among the reasons for leaving a new job in the first months of employment, the following should be mentioned:

1. Errors resulting from traditional recruitment processes: The advertisement of organization presents attractive working conditions in an effort to maximize the number of potential candidates resulting in too high expectations of the newly hired. When facing the reality, they experience disappointment and dissatisfaction with accepted job which ultimately results in fluctuation;

2. Errors related to selection of employees: Using the wrong tools for testing the competence and erroneous selection procedure that allows the exclusion of candidates with a high degree of crucial characteristics in the initial stage of the selection of candidates;

3. Inadequately prepared adaptation of employees to tasks, new work environment, corporate culture and even its absence.

Chances to properly adapt the new employee to new working conditions are higher when he is presented with a range of activities that is consistent with perceptions shaped by him in the course of recruitment. To ensure that an employee is well-prepared to carry out the planned tasks, innovative forms of work

organization are of great help. Adaptation process that was properly carried out has an impact on shaping a positive attitude of employee to perform his daily duties.

Список использованных источников

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: учебник для вузов. – М.: МГУ, 2006. – 576 с.
2. Волина В. А. Методы адаптации персонала // Управление персоналом. – 2012. – № 13. – С. 46–48.
3. Дятлов В.А. Управление персоналом: учебник // Кибанов А.Я., Одегов Ю.Г., Пихало В.Т. – М.: Издат. центр «Академия», 2000. – 356 с.
4. Зарубина Е.В., Петрова Л.Н. Технологии и методы адаптации человеческих ресурсов/ Аграрное образование и наука. – 2016. – №4. – С. 33–36.
5. Зборовский Г.Е. Общая социология. Учебник для вузов. – М: Гардарики, 2004. – 592 с.
6. Казанчеева С.Н., Репина Р.В. Проблемы адаптации персонала в кадровом менеджменте [Электронный ресурс] // Интернет-журнал «Наукovedение». – 2015. – №7(5). – URL.: <https://naukovedenie.ru/PDF/195EVN515.pdf> (дата обращения 20.04.2019)
7. Кибанов А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: учеб. пособие // А.Я. Кибанов, Е.В. Каштанова. – М.: Проспект, 2015. – 56 с.
8. Куроленкина Н.Е. Адаптация персонала: ее роль в компании // Управление человеческим потенциалом. – 2007. – № 3. – С. 204–211
9. Михайлова А.А. «Четыре колеса» адаптации персонала // Кадровик. – 2014. – № 2. – С. 10–13.
10. Официальный сайт компании «Палекс» [Электронный ресурс] // – URL.: <http://www.palexgroup.com/ru/> (дата обращения 05.06.2019)
11. Передерей А., Шуклина Т. Школа супергероев: как в «Палексе» готовят менеджеров проектов [Электронный ресурс]. – 2015. – URL.: <http://www.palexgroup.com/ru/blog/> (дата обращения 05.05.2019)

12. Рогачева М. Адаптация работника в новом коллективе // Управление компанией. – 2006. – № 2. – С. 28–32
13. Фролов Д. Тренды локализации и локализация трендов // Localization World-2013 [Электронный ресурс]. – 2016. – URL.: <https://habrahabr.ru/company/abbyy/blog/193468/> (дата обращения 25.05.2019)
14. Шипунов В.Т. Основы управленческой деятельности: управление персоналом, управленческая психология, управление на предприятии: учебник. – М.: Высшая школа, 2015. – 304 с.
15. Choudhury R., McConnell B. Translation Technology Landscape Report // TAUS, 2003. – 76 p.
16. Esselink B. A Practical Guide to Localization // Language international world directory, 1999. – 485 p.
17. Jamka B. Selection of external and internal employees // – Warsaw: Difin Publishing House, 2001. – P. 155-171.
18. Listwan T. Personnel functions in companies // – Warsaw: C.H. Beck, 2004. – P. 92-98.
19. Lommel A. The Localization Industry Primer // LISA, – 2003. – 52 p.
20. Makowski K. Employee management // – Warsaw: Poltext Publishing House, 2002. – P. 58-67.
21. Niedzielski E., Walkowiak A. Social and professional adaptation of employees as a main factor in shaping working conditions // Human resources management in the enterprise // – Olsztyn: University of Warmia and Mazury, 2000. – P. 26-33.
22. Pym A. The Moving Text: Localization, Translation, and Distribution // – Amsterdam: John Benjamins Publishing Company, 2004. – 215 p.
23. Williams J. The Guide to Translation and Localization // – Oregon: Lingo Systems, 2002. – 106 p.
24. Żarczyńska-Dobiesz A. The role of coaching and mentoring in the process of adaptation of a new employee // Scientific Papers of the University of Economics in Wrocław. – 2018. – Vol. 3, № 9. – P. 67-75.