###### Комплексная оценка эффективности системы адаптации персонала ООО 'Успех' и определение направлений ее совершенствования

**2015**

**Содержание**

Введение

. Теоретические основы адаптации персонала

.1 Понятие адаптации и ее значение для организации

.2 Социальный аспект в процессе адаптации персонала организации

.3 Факторы, влияющие на адаптацию персонала в организации

. Изучение системы адаптации персонала и ее влияние на экономическую результативность организации на примере ООО "Успех"

.1 Краткая характеристика организации

.2 Анализ кадровых показателей и оценка эффективности системы адаптации персонала ООО "Успех"

.3 Существующие недостатки в системе адаптации персонала ООО "Успех"

. Разработка рекомендаций по повышению эффективности системы адаптации персонала ООО "Успех"

.1 Мероприятия по совершенствованию существующей системы адаптации персонала

.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Заключение

Библиографический список литературы

Приложения

# **Введение**

Актуальность выбранной темы выпускной квалификационной работы обусловлена необходимостью изучения основных показателей, отражающих эффективность системы адаптации персонала в организации, которые непосредственно оказывают влияние на кадровую политику организации и ее экономическую результативность.

В настоящее время вопросам адаптации новых сотрудников стали уделять все больше внимания, прежде всего, это связано с изменениями, которые происходят на кадровом рынке. Потенциальные работники уже не спешат демонстрировать безмерную радость, если получают предложение со стороны работодателей, как это было в послекризисный период. Сейчас соискатель стал более разборчив в выборе компании, где он хотел бы трудиться, и более требователен как к условиям труда, так и к отношению к себе со стороны руководства. Потенциальный работник хочет получать в обмен на свои профессиональные знания и умения хорошее и бережное к себе отношение, ожидает, что его оценят по достоинству. Если же его ожидания не сбываются, то он быстро отправляется искать свою удачу в другое место.

[**Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal3/personal3-1.shtml)

Проблема адаптации персонала в организации не представляется новой, в советский период очень многое делалось для оптимизации этого процесса. Свою актуальность проблема адаптации сотрудников в организации приобрела с переходом России на рыночную экономику, что повлекло за собой массу перемен в самом процессе функционирования каждого отдельного предприятия. Плановая экономика была хороша тем, что сотрудник точно знал, когда и какую зарплату он получит; сколько дней будет отдыхать во время отпуска; где будет работать после окончания учебного заведения. Рыночный тип экономики не предполагает такой стабильности и именно поэтому люди чаще меняют работу (в поиске лучших условий), руководители сталкиваются с проблемами текучести кадров, что неблаготворно влияет на эффективность предприятия, молодые специалисты приходят с совершенно разным уровнем знаний.

**Фитнес на дому**



[**http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml)

Адаптация персонала в организации является необходимым звеном кадрового менеджмента. Действительно, становясь работником конкретного предприятия, новичок оказывается перед необходимостью принять организационные требования: режим труда и отдыха, положения, должностные инструкции, приказы, распоряжения администрации и т.д. Он принимает также совокупность социально-экономических условий, предоставляемых ему предприятием. Он вынужден по-новому оценить свои взгляды, привычки, соотнести их с принятыми в коллективе нормами и правилами поведения, закрепленными традициями, выработать соответствующую линию поведения. Внедрение системы управления адаптацией в предприятия представляет собой достаточно сложную задачу, но от ее нее зависит решение таких важных задач для предприятия как: уменьшение стартовых издержек, уменьшение текучести кадров; возможно более быстрое достижение рабочих показателей, приемлемых для организации - работодателя; вхождение работника в рабочий коллектив, в его неформальную структуру и ощущение себя членом команды; снижение тревожности и неуверенности, испытываемых новым работником. Тревожность и неуверенность в данном случае означают боязнь провалов в работе и неполную ориентацию в рабочей ситуации. Это нормальный страх перед новым и неизвестным, экономия времени непосредственного руководителя и рядовых работников, развитие у нового работника удовлетворенности работой, позитивного отношения к работе и реализма в ожиданиях. Система адаптации призвана решать вышеперечисленные проблемы.

Объектом исследования является система адаптации персонала ООО "Успех".

Предмет исследования - методы и способы в системе адаптации персонала на предприятии.

Целью выпускной квалификационной работы является комплексная оценка эффективности системы адаптации персонала ООО "Успех" и определение направлений ее совершенствования.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть понятие адаптации и ее значение для организации;

изучить социальный аспект в процессе адаптации персонала организации;

выявить факторы, влияющие на адаптацию персонала в организации;

дать краткую характеристику деятельности ООО "Успех";

провести анализ кадровых показателей ООО "Успех" и дать оценку эффективности системы адаптации персонала предприятия;

- выявить существующие недостатки в системе адаптации персонала ООО "Успех";

разработать пути повышения эффективности системы адаптации персонала в ООО "Успех" и провести оценку эффективности предложенных мероприятий.

Результаты, полученные в результате данного исследования, могут быть использованы в формировании эффективной системы адаптации персонала в организации и повлиять на повышение ее экономической результативности.

Информационной основой для проведения анализа и оценки системы адаптации персонала ООО "Успех" послужили: ГК РФ; ТК РФ; материалы; учебные и методические пособия ведущих российских и зарубежных авторов; материалы периодической печати.

В процессе исследовательской работы были применены совокупность методов экономико-статистического анализа, методы анализа и синтеза экономической информации, концепции различных школ менеджмента.

В ходе написания выпускной квалификационной работы использовались научные труды следующих авторов: Т.П. Авдуловой, Н.П. Беляцкого, Г.И. Бутцева, Э.И. Горнакова, П.В. Журавлева, А.Я. Кибанова, Л.И. Лукичевой, Д.Е. Мякушкина, О.С. Орловой, Е. Охлупиной, П.В. Рузанова, О.А. Сочивкиной, А.И. Турчинова, Ю.С. Тюлькиной, В.А. Цыганкова и др.

# **1. Теоретические основы адаптации персонала**

# **.1 Понятие адаптации и ее значение для организации**

Практически всегда, попадая в новый трудовой коллектив, работник испытывает сильнейший стресс, негативно воздействующий на его производственные, психологические и физиологические показатели. В соответствии со шкалой стресс-факторов, составленной американским психологом М. Аргайлом, увольнение приравнено к стрессу среднего уровня и составляет 47% по отношению к максимальному стрессу, а по шкале стрессогенных факторов Холмса-Рея смена места работы находится на третьем месте по силе воздействия на человека после смерти близкого родственника и развода [7, C. 54].

Новый коллектив для работника - это среда незнакомых ему людей с присущими им привычками, наклонностями и эмоциями, действующих по незнакомым работнику моделям поведения. Новый работник сталкивается с новой для себя корпоративной культурой, с незнакомыми правилами, условностями и табу. У работника неизбежно возникают сложности при освоении новой профессии (специальности) или нового рабочего места. Эффективность работника в такой ситуации падает, его КПД снижается. Естественным ходом работодателя и обязанностью его HR-службы становится работа по адаптации и ориентации нового работника

Адаптация(от латинского "adaptio" - приспособлять) - это процесс ознакомления работника с новой организацией и изменения его поведения в соответствии с требованиями и правилами организационной культуры новой компании [11, C. 48]. Адаптация персонала - законодательно не обязательная процедура для работы службы персонала (кадров) компаний. Вместе с тем именно адаптация как процесс показывает отношение компании к наемному персоналу.

Выделяют два направления адаптации [12, C. 11]:

первичная, то есть приспособление молодых кадров, не имеющих опыта профессиональной деятельности (как правило, в данном случае речь идет о выпускниках учебных заведений);

вторичная, то есть приспособление работников, имеющих опыт профессиональной деятельности (как правило, меняющих объект деятельности или профессиональную роль, например, при переходе в ранг руководителя).

Когда новый человек приходит в организацию, он приносит с собой ранее приобретенный опыт и взгляды, которые могут вписаться или не вписаться в новые рамки. Проходит какой-то период "притирки" и адаптации и постепенно человек лучше понимает, чего ожидает от него организация, а руководство начинает понимать стремления и надежды своего нового работника. Процедуры инструктажа, наставления со стороны старших по должности, обучение специальным трудовым навыкам - это формальные методы адаптации работников в организации.

В теоретическом и практическом плане выделяется несколько видов адаптации (Приложение 1).

. Психофизиологическая адаптация - приспособление к новым физическим и психологическим нагрузкам, физиологическим условиям труда. В процессе психофизиологической адаптации происходит освоение совокупности всех условий, оказывающих различное психофизиологическое воздействие на работника во время труда [16, C. 78]:

 физические и психические нагрузки;

 уровень монотонности труда;

 санитарно-гигиенические нормы производственной обстановки;

 ритм труда;

 удобство рабочего места;

 внешние факторы воздействия (шум, освещенность, вибрация и т.п.).

Большинство несчастных случаев происходит в первые дни работы именно из-за отсутствия психофизиологической адаптации (рисунок 1.1).

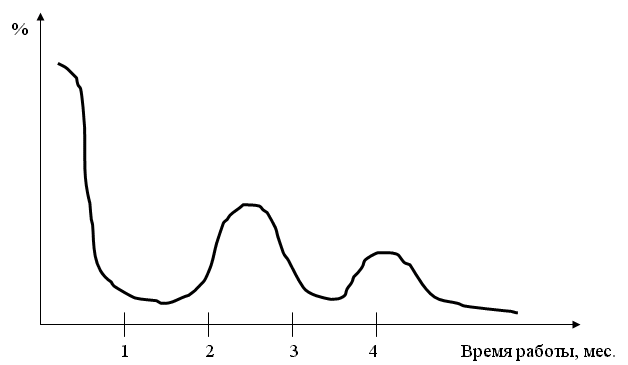


Рисунок 1.1 - Частота несчастных случаев среди новых сотрудников (по Э. Цандеру)

. Социально-психологическая адаптация - приспособление к относительно новому социуму, нормам поведения и взаимоотношений в новом коллективе. В процессе социально-психологической адаптации происходит включение работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями [21, C. 9].

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. Она может быть связана с немалыми трудностями.

. Профессиональная адаптация **-** постепенное совершенствование трудовых способностей работника:

 профессиональных навыков;

 дополнительных знаний;

 навыков сотрудничества и т.п.

Как правило, удовлетворенность трудом наступает при достижении определенных результатов, а последние приходят по мере освоения сотрудником специфики работы на конкретном рабочем месте.

Сложность профессиональной адаптации зависит от следующих факторов:

 широты и разнообразия деятельности;

 интереса к ней;

 содержания труда;

 влияния профессиональной среды;

 индивидуально-психологических свойств личности.

4.Организационная адаптация - усвоение роли и организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре. Сотрудник знакомится с особенностями организационно-экономического механизма управления фирмой, местом своего подразделения и должности в общей системе целей и организационной структуре [23, C. 97].

Большинство людей в первые дни работы больше всего опасаются не справиться с новой должностью, обнаружить недостаток опыта и знаний, показать некомпетентность, не найти общего языка с руководителем и коллегами. Поэтому первое задание должно быть не слишком сложным, чтобы новичок сумел с ним справиться и при этом почувствовал удовлетворение.

Процесс адаптации можно разделить на 4 этапа (Приложение 2):

Этап 1. Оценка уровня подготовленности.

Оценка необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Если сотрудник имеет не только специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичных подразделениях других компаний, период его адаптации будет минимальным [25, C. 112]. Однако следует помнить, что даже в этих случаях в организации возможны непривычные для него варианты решения уже известных ему задач. Поскольку организационная структура зависит от ряда параметров, таких как:

 технология деятельности;

 внешняя инфраструктура;

 персонал.

Адаптация должна предполагать как знакомство с производственными особенностями организации, так и включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, корпоративными особенностями коммуникации, правилами поведения и т.д.

Этап 2. Ориентация.

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

Обычно программа ориентации включает ряд небольших мероприятий: лекции, экскурсии, практикумы (работа на отдельных рабочих местах или с определенным оборудованием). В ходе проведения ориентации нового сотрудника знакомят с информацией, представленной в таблице 1.1.

Таблица 1.1 Содержание программы ориентации нового сотрудника

|  |  |
| --- | --- |
| Раздел программы | Информация |
| 1 | 2 |
| 1. Общее представление о компании | цели, приоритеты, проблемы; традиции, нормы, стандарты; продукция и ее потребители, стадии доведения продукции до потребителя; разнообразие видов деятельности; организация, структура, связи компании; информация о руководителях |
| 2. Политика организации | принципы кадровой политики; принципы подбора персонала; направления профессиональной подготовки и повышения квалификации; содействие работникам в случае привлечения их к судебной ответственности; правила пользования телефоном внутри компании; правила использования различных режимов рабочего времени; правила охраны коммерческой тайны и технической документации |
| 3. Оплата труда | нормы и формы оплаты труда и ранжирование работников; оплата выходных, сверхурочных |
| 4. Дополнительные льготы | страхование, учет стажа работы; пособия по временной нетрудоспособности, выходные пособия, пособия по болезням в семье, в случае тяжелых утрат, пособия по материнству; поддержка в случае увольнения или ухода на пенсию; возможности обучения на работе; наличие столовой, буфетов; другие услуги организации для своих сотрудников |
| 5. Охрана труда и соблюдение техники безопасности | места оказания первой медицинской помощи; меры предосторожности; предупреждение о возможных опасностях на производстве; правила противопожарной безопасности; правила поведения при несчастных случаях и порядок оповещения |
| 6. Служба быта | организация питания; наличие служебных входов; условия для парковки автомобилей |
| 7. Экономические факторы | стоимость рабочей силы; стоимость оборудования |

После прохождения общей программы ориентации может быть проведена специальная программа, осуществляемая как в формах специальных бесед с сотрудниками того подразделения, в которое пришел новичок, так и собеседований с руководителем (непосредственным и вышестоящим) [28, C. 147]. Обычно в специальной программе затрагиваются вопросы, которые отражены в Приложении 3.

Этап 3. Непосредственная адаптация.

Этот этап состоит в собственно приспособлении новичка к своему статусу и значительной степени обусловливается его включением в межличностные отношения с коллегами. В рамках данного этапа необходимо дать новичку возможность активно действовать в различных сферах, проверяя на себе и апробируя полученные знания об организации. Важно в рамках этого этапа оказывать максимальную поддержку новому сотруднику, регулярно вместе с ним проводить оценку эффективности деятельности и особенностей взаимодействия с коллегами [29, С. 65].

Этап 4. Функционирование.

Этим этапом завершается процесс адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе [31, С. 84]. Как правило, при спонтанном развитии процесса адаптации этот этап наступает после 1-1,5 года работы. Если же процесс адаптации регулировать, то этап эффективного функционирования может наступить уже через несколько месяцев. Такое сокращение адаптации способно принести весомую финансовую выгоду, особенно если в организации привлекается большое количество персонала.

На всех этапах адаптации возможно управленческое воздействие на ее ход. Контролируемый ход адаптации чаще всего приводит к прогрессивному результату, пущенная на самотек пассивная адаптация чревата регрессивным результатом.

Управление адаптацией - это процесс активного воздействия на факторы, определяющие ее развитие и позволяющие снизить неблагоприятные последствия. Основная задача управления адаптацией персонала состоит в устранении причин и снижении негативных моментов, неизбежно возникающих при приспособлении работника к условиям новой внешней и внутренней среды [33, С. 127].

Технология эффективного управления процессом адаптации предполагает составление соответствующего алгоритма, определение способов и методов воздействия на процесс адаптации, качественных и количественных показателей, позволяющих контролировать процесс адаптации нового работника. К основным задачам, которые должен решать подобный алгоритм, относятся: сокращение неблагоприятных последствий от деятельности неадаптированного работника; стабилизация коллектива, встревоженного приходом носителя чужеродной культуры; координация деятельности всех работников, задействованных в мероприятиях, способствующих адаптации нового работника. Управление трудовой адаптацией требует проработки трех организационных элементов: структурное закрепление функции управления адаптацией; технология процесса управления адаптацией; информационное обеспечение процесса адаптации (Приложение 4) [30, С. 76].

Управление адаптацией предполагает знание, как субъективных характеристик работника, так и воздействующих на адаптацию факторов производственной среды. Успешность адаптации зависит от характеристик производственной среды и самого человека. Чем сложнее новая окружающая среда, чем больше она отличается от привычной для работника среды, тем труднее проходит процесс адаптации.

Адаптация одинаково важна как для предприятия, так и для самого работника. Безусловно, для любого предприятия персонал является основой успешного функционирования: от эффективности рабочих показателей каждого зависит качество производимой продукции, экономические показатели компании в целом и, как следствие, прибыль. В свою очередь для работника, проводящего на работе, как правило, большую часть своего времени, значение имеют насыщенность рабочего процесса, психологический комфорт и удовлетворенность условиями труда в целом (как материальными, так и не материальными его составляющими). Органичное взаимодействие между новопринятым работником и компанией - залог эффективности их дальнейшей совместной деятельности. Чем быстрее новый сотрудник овладеет принципами работы на новом месте работы, наладит взаимоотношения с коллегами и ознакомится со спецификой организации внутренних процессов, тем быстрее он начнет приносить прибыль компании и ощутит удовлетворение от работы [27, С.111]. Конечной целью тщательно и правильно организованной программы адаптации является получение сотрудником полной информации о компании, своей должности, обязанностях и требованиях, а также четкое понимание стоящих перед ним задач и целей.

# **.2 Социальный аспект в процессе адаптации персонала организации**

Первым шагом к тому, чтобы сделать труд работника как можно более производительным, является социальная адаптация в коллективе. Если руководство заинтересовано в успехе работника на новом рабочем месте, оно должно всегда помнить, что организация - это общественная система, а каждый работник - это личность.

Термин "адаптация", заимствованный из биологии, означает приспособление к окружающей среде. Адаптация социальная - это вид взаимодействия отдельного индивида или социальной группы с окружающей средой, в процессе которого согласовываются требования и ожидания взаимодействующих сторон с целью сосуществования и взаимодействия [5, С. 146].

В социальной адаптации, в отличие от биологической, и личность (или группа), и социальная среда активно воздействуют друг на друга и являются адаптивно - адаптирующими системами. Механизмом этого взаимодействия является усвоение норм, традиций и ценностей новой социальной среды, освоение соответствующих ролей и форм взаимодействия, сложившихся в этой среде. Социальная адаптация в современной социологии рассматривается как процесс установления равновесия между социальными требованиями и поведением индивидов путем уступок последних [8, С. 16].

Американский социолог Р. Мертон истолковывает социальную адаптацию как процесс взаимодействия и результат встречной активности субъекта и социальной среды, который осуществляется на основе принципов "институциональных императивов" единства и консенсуса [13, С. 121]. Основным элементом в этом процессе является согласование стремлений субъекта с его возможностями и требованиями социальной среды.

Социальная адаптация важна для персонала любой организации, т.к. хорошо адаптированные сотрудники работают эффективнее, тем самым, принося организации дополнительную прибыль, что позволяет ей быть конкурентоспособной. С другой стороны значение адаптации персонала определяется ее важностью для новых сотрудников, она помогает им быстрее влиться в коллектив, тем самым, способствуя снижению состояния фрустрации, быстрейшему осознанию своего места в данной организации [20, С. 56].

Во время этого периода приспособления, у человека через социальную адаптацию к организации вырабатывается новое отношение к работе. Эдгар Шейн определяет социальную адаптацию "как процесс познания нитей власти, процесс постижения доктрин, принятых в организации, процесс обучения, осознания того, что является важным в этой организации или ее подразделениях".

Организации используют целый ряд способов, как официальных, так и неофициальных, для того, чтобы ввести человека в свое общество. Формально, во время найма на работу организация дает человеку информацию о себе с тем, чтобы ожидания кандидата были бы реалистичны. За этим обычно идет обучение специальным трудовым навыкам и собеседование на тему, что считается эффективной работой. Правила, процедуры и наставления со стороны старших по должности, представляют собой дополнительные формальные методы адаптации работников в коллективе организации. Некоторые организации, такие как "Ай Би Эм", "Тандем Компьютерз", "Лак Белл", "З Эм", разработали официальные программы для воспитания нужной им корпоративной культуры в своих организациях. В этих программах указывается, чего же ждет организация от своих служащих, чтобы все они, независимо от своего положения или должности, вели себя соответственно имиджу корпорации [22, С. 45]. В ходе неофициального общения, как отмечалось выше, новые работники узнают неписаные правила организации, кто обладает реальной властью, каковы реальные шансы на продвижение по службе и рост вознаграждения, какой уровень производительности считают достаточным коллеги по работе. Нормы, отношение к работе и ценности, принятые в неформальных группах, могут работать либо в поддержку, либо против официальных целей и установок организации.

Таким образом, социальная адаптация личности в коллективе - это процесс такого взаимодействия и взаимоприспособления личности и коллектива, который осуществляется на основе согласования их интересов и обеспечивает нормальное функционирование и развитие системы "коллектив-личность", а также достижение коллективных и индивидуальных целей.

Из приведенного определения следует, что в ходе такого взаимодействия осуществляется не только приспособление личности к коллективу (социальной среде), но и приспособление коллектива к потребностям, интересам, целям личности. Это процесс, при котором личность и коллектив одновременно выступают в роли субъекта и объекта адаптации. работник стресс адаптация коллектив

Социальная адаптация на всех уровнях и во всех системах, в том числе и в системе" коллектив - личность", представляет единство приспособительной и преобразовательной деятельности, причем решающее значение в процессе социальной адаптации имеет последняя. Однако, будучи определяемым, приспособление также выступает необходимой стороной адаптационного процесса, и здесь, как и во всех социальных явлениях, следует учитывать принцип преемственности. Чтобы совершенствовать условия производственной деятельности (технологию, организацию труда и др.), индивиду требуется освоить новую трудовую ситуацию. Чтобы стать субъектом нормотворчества, необходимо усвоить существующие коллективные нормы, правила, обычаи, требования. Иными словами, чтобы совершенствовать и преобразовывать условия и механизмы адаптации в коллективе, личность должна освоить основные объекты - факторы адаптации. Но, с другой стороны, чтобы эффективно воздействовать на личность, "преобразовывать"" ее, формировать и развивать, коллектив в известной степени должен приспособиться к ней: изучить ее потребности, интересы, цели, мотивы деятельности, способности, индивидуально-психологические особенности и создать условия как для реализации имеющихся потребностей и целей, так и для формирования новых потребностей и мотивов деятельности личности [24, С. 91]. Таким образом, приспособление коллектива к личности означает создание таких условий для труда, быта, досуга работников, при которых они имели бы возможность полнее удовлетворять свои потребности, гармоничнее развивать свою индивидуальность, активно участвовать в выработке экономической и социальной политики.

Если попытаться систематизировать функции социальной адаптации личности в коллективе, то их можно свести к следующим [17, С.86]:

. Адаптация личности в коллективе обусловливает его устойчивость и стабильность, повышает его сплоченность, что способствует улучшению морально-психологического климата, нормальному функционированию и развитию коллектива. Адаптированная личность приобретает новые черты: целеустремленность, осознание единства своих и коллективных интересов, активность в поддержании целей коллектива и, как следствие, значительно большую продуктивность деятельности (благодаря ориентации продолжать работу именно в данном количестве),

. Оптимально протекающий процесс адаптации есть вместе с тем процесс развития творческих возможностей, способностей и активности личности, ее самовыражения и самоопределения. Это связано, прежде всего, с тем, что более или менее длительное пребывание работника в составе одного коллектива и труд по избранной специальности являются непременными условиями достижения профессионального мастерства, социального продвижения.

. Социальная адаптация - один из важнейших аспектов социализации индивида, при этом индивид не только усваивает социальные нормы, обусловленные требованиями и содержанием деятельности коллектива, но также осваивает его социальный опыт и систему ценностей.

В отличие от профессиональной и психофизиологической адаптации, где человек сталкивается с системой объективно существующих отношений, к которым он в какой-то мере вынужден приспосабливаться и к чему он внутренне готов, в социальные отношения человек входит с собственным мировосприятием, сложившимся, как правило, характером, системой отношений к окружающей действительности и т.д. [19, С. 163]. Приспособиться к другим - значит переделать самого себя, что происходит обычно крайне медленно.

В качестве примере приведем особенности и этапы социальной адаптации молодого сотрудника ОВД.

В рамках исследования социальной адаптации молодого сотрудника в ОВД с целью выяснения этапов этого процесса было проведено интервьюирование 49 сотрудников криминальной милиции городов Калуги и Рязани. 12 из них выступили в качестве экспертов в силу большого стажа работы (в среднем не менее 10 лет). Исследование проводилось методом лейтмотивного интервью, при этом учитывался накопленный в социологии опыт работы с биографическими материалами, жизненными историями. Также было проведено включенное наблюдение в подразделениях милиции города Калуги, в частности подразделениях по борьбе с экономическими преступлениями и уголовного розыска.

На основании интервью, проведенных с сотрудниками криминальной милиции, а также в результате включенного наблюдения за процессом адаптации молодых сотрудников в ОВД выявлена определенная типичность этапов адаптации.

Адаптацию новичка в коллективе сотрудников ОВД на основании изучения жизненных историй можно представить в виде следующей модели (рисунок 1.2):

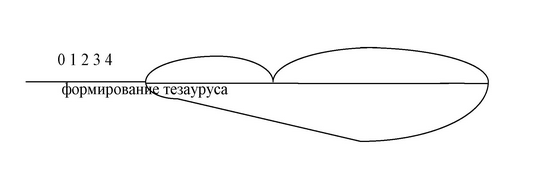


Рисунок 1.2 - Модель адаптации нового сотрудника коллективе сотрудников ОВД на основании изучения жизненных историй

. Предыдущий жизненный путь новичка.

. Приход в ОВД. Этап повышенного интереса к деятельности.

. Точка колебания.

. Этап адаптации в коллективе.

. Идентичность.

Для более детального представления адаптационных траекторий собранные в рамках эмпирического исследования жизненные истории адаптации молодых сотрудников ОВД были разделены на три типа в зависимости от мотива прихода сотрудника в ОВД:

. Первый тип: молодые сотрудники пришли в ОВД уже с опытом членства в различного рода тотальных институтах (кроме милиции). В основном это бывшие военные. Милицию они выбрали по соображениям похожести ее социальной среды на ту, в которой они были ранее. Наличие льгот, представление о стабильности ОВД при любых властях стали одними из главных причин прихода в данную организацию.

. Второй тип: в прошлом респонденты не были членами тотальных институтов. Милиция в их жизненных планах появилась в качестве альтернативы призыва на военную службу.

. Третий тип: продолжатели "милицейской династии". Это сотрудники, пришедшие в ОВД, чтобы продолжить семейную традицию или по примеру друзей. Они наблюдали, как близкие для них люди ("значимые другие") работали в ОВД и уже до прихода в данную организацию имели определенное представление о ней, хотя ранее не являлись членами тотальных институтов.

С учетом данной группировки требуется необходимым раскрыть содержательную сторону каждого элемента модели, фиксирующей адаптацию сотрудника ОВД.

Этап 0: предыдущий жизненный путь новичка. Данный период не является, по сути, этапом адаптации молодого милиционера в коллективе. Однако он оказывает влияние на все стадии процесса адаптации, определяет его характер и качество, возможность адаптации как таковой вообще. Предшествующий жизненный опыт особенно воздействует на выбор деятельности в качестве приемлемой для личности.

Прошлое закладывает в человека определенную систему ценностей, знания и опыта. Именно прошлое формирует стереотипы поведения, привычки - конструкты, при помощи которых он будет познавать новую реальность, адаптироваться к ней, и жизненный опыт определит степень ее новизны. Формирования тезауруса, его характер зависят от того, насколько прошлое человека идентично с его настоящим, насколько прошлый тезаурус новичка имеет общее с новой реальностью. Иными словами, чем больше старый тезаурус похож на тот, который необходимо сформировать в данной группе, тем менее травмирующим и более гладким окажется процесс адаптации новичка в коллективе.

Этап 1: поступление на службу и повышенный интерес к деятельности. Первый этап адаптации характеризуется повышенной активностью новичка, внешним подражанием, любопытством, продиктованным интересом к работе в силу ее новизны. Данный этап присущ всем отмеченным типам новичков.

На данной стадии адаптации первый шаг на пути к пониманию деятельности сотрудника ОВД основывается на подражании. В результате новичок получает необходимую для ориентации информацию. Здесь подражание детерминировано интересом (эмоциональным, поверхностным). Индивид перенимает только форму поведения и лишь на время своей заинтересованности в ней. На этом этапе адаптации тезаурус новичка как будущего милиционера еще только складывается. Молодой сотрудник пока лишен достаточной ориентирующей информации, необходимой для деятельности в данной организации. А ее особенность в рамках тотальной организации состоит в том, что действия исключительно по формальным правилам не всегда уместны и не поощряются опытными коллегами.

Следование правилам нередко выдает новичка, что называется, с головой как начинающего. Так бывает, например, когда новичок стремится точно соблюдать время обеденного перерыва. Новичок скорее не пойдет на обед вообще, чем нарушит его официальную регламентацию. Он так действует вследствие того, что не знает, как принято поступать в данном случае в коллективе и как коллектив отреагирует на нарушение этой нормы.

Новичок до определенного времени не воспринимается как равноправный член коллектива ОВД. Сотрудники не вступают с ним во взаимодействие, отношения здесь поверхностны. В то же время новичком активно интересуются, стараясь узнать как можно больше. Слухи, распространяющиеся о сотруднике, заполняют недостаток информации о нем. Таким путем группа приспосабливается к новичку.

Подобное явление достаточно типично на данной стадии адаптационного процесса, участники социальной группы стараются узнать о самых интимных сторонах жизни новичка. В этой ситуации молодой сотрудник лишен доверия, в результате чего окружающие стараются не посвящать его в неформальные стороны деятельности, в основном знакомя с тем, что представлено на поверхности и не носит характера конфиденциальной информации.

Индикатором дезориентации молодого милиционера в группе является конфликтность последнего как результат незнания норм поведения. Более 3/4 респондентов указали на наличие конфликтов в начале их профессиональной деятельности.

Отметим, что члены группы общаются между собой на языке, понятном "своим". Они ожидают от своих коллег пользования этим языком (со специфическими чертами профессионального языка в смеси с принятым в данном сообществе жаргоном, фрагментами арго преступного мира и т.д.). Требование по усвоению этого языка новичком продиктовано тем, что, осваивая лексикон группы, новичок получает ключ к пониманию реальности в аспекте своей профессиональной деятельности.

Овладение профессиональными терминами, жаргоном начинается у молодого сотрудника уже на первом этапе адаптации, и этим обеспечивается сама возможность взаимодействия с коллегами, а по мере все большего овладения языком "своих" - и эффективного (в профессиональном и личностном смыслах) взаимодействия. Многие респонденты отмечали тот факт, что в начале своей карьеры в милиции они не понимали значения многих слов, точнее - буквальную смысловую нагрузку слов они знали, но почему они употребляются именно в этот момент, им было непонятно.

Этап 2: точка колебания. Это точка переоценки новичком ценностей и установок, формирования отношения к деятельности и коллективу. Данный этап является ключевым в процессе адаптации. От него зависит дальнейший ход адаптации, ее характер. Молодой милиционер осознал негативные стороны своей деятельности, ее недостатки. Он оценивает те лишения, на которые ему придется пойти. Сотрудник определяет, насколько именно данная деятельность подходит ему.

На основе анализа материалов включенного наблюдения были выявлены три линии поведения на втором этапе адаптации:

а) молодой милиционер переходит на другую работу;

б) молодой милиционер принимает решение о дальнейшем прохождении службы в ОВД до первого приемлемого предложения иного места работы;

в) молодой милиционер решает делать карьеру в данной организации.

На данной стадии адаптации у новичка наблюдается фрустрация. Выбирая ту или иную деятельность, он возлагает на нее определенные ожидания, стремится удовлетворить потребности, связанные с профессиональной деятельностью. Зачастую ожидания новичка не соответствуют действительности либо в результате отсутствия информации о данной деятельности, либо по иным причинам, но, войдя в коллектив и заняв там определенную позицию, он видит, что ожидания не оправдались. Появляется разочарование в выбранной деятельности.

Этап 3: собственно адаптация молодого сотрудника в коллективе. На этом этапе наиболее активно формируется тезаурус молодого милиционера, подражание находит внутреннюю поддержку в формах интериоризации личностью внешних до того требований к ней новой организации.

Этап 4: идентификация. Это заключительный этап, в рамках которого новичок признается "своим", соответствующим социальным ожиданиям и нормам. Он становится равноправным членом коллектива, воспринимается окружающими в качестве приемлемого партнера по взаимодействию. У него сформировался адекватный данной организации тезаурус, и теперь молодой милиционер вполне ориентируется в окружающей реальности.

В проведенном исследовании 3/4 респондентов на вопрос, сколько времени им потребовалось для адаптации (приспособления) в ОВД, отметили, что временной интервал составлял от 5 до 7 месяцев.

Теперь новичок становится равноправным членом коллектива, воспринимается окружающими в качестве приемлемого партнера по взаимодействию. У него сформировался тезаурус, позволяющий ему ориентироваться в новой социальной среде. Теперь-то и начинают формироваться профессиональные навыки новичка в собственном смысле. Работа для него становится неотъемлемым элементом жизнедеятельности, он привыкает к такому ритму, и изменить его сотруднику уже нелегко. В личностном плане все это сопряжено с формированием соответствующей идентичности, и, следовательно, процесс идентификации в своей основной части завершен.

Подводя итог вышеизложенному, можно сказать о том, что роль социальных факторов в процессе (процедуре) адаптации персонала достаточно велика, поскольку предполагает активную позицию личности, осознание своего социального статуса и связанного с ним ролевого поведения.

# **.3 Факторы, влияющие на адаптацию персонала в организации**

Целью системы адаптации персонала является в основном снижение издержек организации за счет следующих факторов:

.Ускорение процесса вхождения нового сотрудника в должность:

 Достижение необходимой эффективности работы в минимальные сроки

 Уменьшение количества возможных ошибок, связанных с освоением функциональных обязанностей

2.Сокращение уровня текучести кадров:

 Снижение кол-ва сотрудников, не прошедших испытательный срок

 Уменьшение количества сотрудников, покинувших компанию в течение первого года работы

Выгодами, получаемыми сотрудником после прохождения адаптации являются [9, С. 112]:

 Получение полной информации, требуемой для эффективной работы;

 Снижение уровня неопределенности и беспокойства;

 Повышение удовлетворенности работой и развитие позитивного отношения к компании в целом;

 Освоение основных норм корпоративной культуры и правил поведения;

 Выстраивание системы взаимодействия с коллегами;

 Получение эффективной обратной связи от наставника и линейного руководителя по итогам испытательного срока;

Выгодами, получаемыми компанией с выстроенной системой адаптации, являются:

 Создание механизма оценки профессиональных и управленческих компетенций сотрудника и его потенциала по итогам работы в первые месяцы;

 Выявление недостатков существующей в компании системы подбора;

 Развитие управленческих компетенций наставников и линейных руководителей;

 Обоснование кадровых решений в отношении, как новичка, так и наставников после окончания адаптационного периода;

 Повышение лояльности сотрудника компании как работодателю.

Успешность адаптации зависит от ряда факторов [10, С. 189]:

I. Личностные факторы:

 Социально-демографические характеристики;

 Социально-обусловленные факторы (образование, стаж, квалификация);

 Психологические факторы (уровень притязания, восприятия самого себя) и др.

II. Производственные факторы - это, по сути, элементы производственной среды (включающие, например, характер и содержание труда данной профессии, уровень организации условий труда, и т.д.).

 III. Социальные факторы:

 Нормы взаимоотношений в коллективе;

 Правила трудового распорядка и др.

 IV. Экономические факторы:

 Размер заработной платы;

 Различные дополнительные выплаты и др.

В приложении 5 представим факторы, влияющие на адаптацию сотрудников организации.

Рассмотрим более подробно факторы, влияющие на профессиональную адаптацию сотрудников организации.

Облегчить процесс вхождения нового работника в организацию может контроль факторов профессиональной адаптации. Профессиональная адаптация связана с приобретением новым сотрудником недостающих знаний и навыков в профессиональной области.

На ее процесс влияют три основных фактора [14, С. 187]:

. Объективные факторы адаптации

2. Индивидуально-личностные факторы

. Факторы управления процессом профессиональной адаптации

##### Объективные факторы адаптации. К ним можно отнести организационную адаптацию. Организационная адаптация - усвоение работником роли и организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре, а также понимание особенностей организационного и экономического механизма управления организацией.

##### Организационная адаптация является одним из самых сложных этапов освоения сотрудника в компании, так как она подразумевает получение и анализ большого объема информации [15, С. 201]. Адаптация начинается с оборудования рабочего места и приспособления его в связи с индивидуальными психофизиологическими, физическими и психологическими особенностями сотрудника. Кроме того большое значение приобретает "вхождение" сотрудника в ритм работы, приспособление к технологическому процессу деятельности. Сутью организационной адаптации является усвоение новым сотрудником писанных и "неписанных" норм и правил организации.

К числу индивидуально-личностных факторов определяющих процесс профессиональной адаптации следует отнести: исходный (предадаптационный) уровень знаний и умений сотрудника; мотивацию деятельности и уровень мобилизованности; адаптационные способности, включающие в себя ряд психологических свойств и умений [18, С. 214].

К индивидуально-личностным факторам относится социальная адаптация. Социальная адаптация - процесс активного приспособления человека к изменившейся среде с помощью различных социальных средств.

Приходя на работу, человек принимает те нормы поведения и общения, которые существуют в коллективе, включается в систему взаимоотношений с коллегами. На этом этапе он знакомится с "атмосферой компании" - корпоративной культурой. Часто случается, что хорошего кандидата "отбраковывают" на этапе подбора, из-за того что он не подходит по стилю поведения и вероятность неприятия им ценностей организации очень высока. Очень важно приложить максимальные усилия, чтобы выбранный специалист чувствовал себя в коллективе комфортно. Сутью социальной адаптации является включение работника в коллектив компании или отдела [32, С. 184].

К факторам управления процессом профессиональной адаптации можно отнести производственную адаптацию. Производственная адаптация - включение человека в непосредственно производственный процесс отдела, изучение новых для него бизнес-процессов, освоение технологий и процедур деятельности [9, С. 128].

Суть производственной адаптации заключается в освоение новым сотрудником системы профессиональных знаний и навыков и эффективное их применение на практике.

В качестве примера приведем результаты исследования, направленного на выявление фактора профессиональной адаптации, который в большей степени оказывает влияние на процесс адаптации нового работника в организации. Всего в исследовании принимали участие работники организаций разных форм собственности и разных видов деятельности, в возрасте от 21 года до 57 лет. Для достижения этой цели были использованы следующие методы:

. Анкетирование (с использованием модифицированной анкеты Н.В. Володиной).

. Психодиагностические методики: 16 - факторный опросник Кеттела, Многоуровневый личностный опросник (МЛО) "Адаптивность".

В результате проведенного исследования были обнаружены взаимосвязи личностного адаптационного потенциала с поведенческой регуляцией, коммуникативным потенциалом, уровнем тревожности (таблица 1.2).

Таблица 1.2 Взаимосвязь личностного адаптационного потенциала с поведенческой регуляцией, коммуникативным потенциалом, уровнем тревожности

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Поведенческая регуляция | Коммуникативный потенциал | Уровень тревожности | P = 0,01 при N = 21 |
| Личностный адаптационный потенциал | 0,93 | 0,93 | -0,86 | R = 0,56 |

Согласно данным, представленным в таблице 1.2, личностный адаптационный потенциал респондентов тем выше, чем выше уровень поведенческой регуляции, коммуникативного потенциала и чем ниже уровень тревожности. Это свидетельствует о том, что новые сотрудники, обладающие этими психологическими особенностями, хорошо адаптируются в организации: к новым условиям деятельности, быстро "входят" в новый коллектив, достаточно легко и адекватно ориентируются в ситуации, быстро вырабатывают стратегию своего поведения в организации. Однако если у нового сотрудника высокий уровень тревожности, то он не сможет выполнять данные ему требования в полной мере и достигать поставленные перед ним результаты, что может сказаться на процессе адаптации.

Согласно результатам, представленным в таблице 1.3, уровень коммуникативного потенциала тем выше, чем выше уровень поведенческой регуляции, уровень поведенческой регуляции и чем ниже уровень тревожности.

Таблица 1.3 Взаимосвязь коммуникативного потенциала с уровнем комфортности, уровнем тревожности, поведенческой регуляцией

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Уровень комфортности | Уровень тревожности | Поведенческая регуляция | P = 0,01 при N = 21 |
| Коммуникативный потенциал | 0,64 | -0,77 | 0,84 | R = 0,56 |

Комфортность в данном случае обуславливает способность индивида приспосабливаться к окружающей ситуации. Приходя в новую организацию, человек попадает в незнакомую для него среду, со своими нормами и правилами общения, и наличие у человека высокого уровня комфортности положительно скажется на его отношениях в коллективе. Высокий уровень тревожности будет означать постоянные нервно - психологические срывы, что будет отражаться на качестве и успешности коммуникативного процесса нового работника и коллектива. Также способность контролировать себя, собственное поведение будет способствовать успешной коммуникации индивида в новых условиях труда.

Так же в ходе исследования была выявлена роль наставника в процессе адаптации сотрудников. Как показали результаты исследования у большинства опрошенных (более 62%) наставник был, что благоприятно отразилось на процессе их адаптации в новой организации.

Одним из важных факторов процесса адаптации сотрудника является испытательный срок. Более 70% опрошенных подтвердили наличие испытательного срока, но отметили, что перед ними на ставилось конкретных задач на этот срок. Вследствие чего возник ряд трудностей.

Более 50% работников ответили, что испытали трудности связанные с профессиональными обязанностями, 19% с условиями труда. Только у 14% не возникло никаких сложностей, т.к. был назначен испытательный срок, рассказаны функциональные обязанности, назначен наставник, сотрудник быстро получал ответы на свои вопросы, в результате чего быстро освоился на рабочем месте и трудовом коллективе.

В результате проведенного исследования можно отметить, что наибольшее влияние на процесс адаптации оказывают факторы управления процессом профессиональной адаптации. Так наличие наставника и беседа в первые дни работы с непосредственным руководителем, заметно облегчает адаптацию нового сотрудника. Так же регулярное подведение итогов работы сотрудника, снижает степень возникновения у него сложностей, что свидетельствует о быстром вхождение в жизнь и работу организации, приводящем к ее повышению прибыльности и конкурентоспособности. На втором месте по значимости стоят индивидуально-личностные факторы. Так знание исходного уровня знаний и умений сотрудника, личностного адаптационного потенциала, коммуникативных способностей, уровня тревожности ряда других психологических свойств личности может облегчить процесс адаптации. Наименее значимыми оказались объективные факторы, которые в меньшей степени зависят от работника, такие как уровень организации труда, механизации и автоматизации производственных процессов, санитарно-гигиенические условия труда, размер коллектива, расположение предприятия, отраслевая специализация. Так как руководство организации заинтересовано в быстром освоение подразделений новым работником, оно должно назначить наставника, который расскажет об организации и принципе ее работы, а так же сможет ответить на появляющиеся вопросы работника.

Таким образом, в данной главе были рассмотрены теоретические основы адаптации персонала. Под адаптацией персонала понимается процесс ознакомления работника с новой организацией и изменения его поведения в соответствии с требованиями и правилами организационной культуры новой компании. Существуют следующие виды адаптации сотрудников: психофизиологическая адаптация; социально-психологическая адаптация; профессиональная адаптация; организационная адаптация. Процесс адаптации можно разделить на 4 этапа: оценка уровня подготовленности; ориентация; непосредственная адаптация; функционирование. Для любого предприятия персонал является основой успешного функционирования: от эффективности рабочих показателей каждого зависит качество производимой продукции, экономические показатели компании в целом и, как следствие, прибыль. Адаптация социальная - это вид взаимодействия отдельного индивида или социальной группы с окружающей средой, в процессе которого согласовываются требования и ожидания взаимодействующих сторон с целью сосуществования и взаимодействия. Социальная адаптация важна для персонала любой организации, т.к. хорошо адаптированные сотрудники работают эффективнее, тем самым, принося организации дополнительную прибыль, что позволяет ей быть конкурентоспособной. К основным факторам, влияющим на адаптацию следует отнести: личностные факторы; производственные факторы; социальные факторы; экономические факторы.

# **2. Изучение системы адаптации персонала и ее влияние на экономическую результативность организации на примере ООО "Успех"**

# **.1 Краткая характеристика организации**

Объектом исследования является Общество с ограниченной ответственностью "Успех". Сокращенное фирменное наименование фирмы - ООО "Успех". ООО "Успех" начало свою деятельность в январе 2009 г.

Правовое положение предприятия определяется Гражданским Кодексом РФ, принятым Государственной Думой РФ 21.10.1994 г. и Федеральным законом "Об обществах с ограниченной ответственностью" от 08.02.1998 г. № 14-ФЗ.

ООО "Успех" является юридическим лицом по законодательству РФ, имеет в собственности обособленное имущество, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. Общество имеет самостоятельный баланс, может открывать счета в кредитных организациях.

ООО "Успех" строит свою деятельность на основании Устава и действующего законодательства России. В соответствии с Уставом, целью создания ООО "Успех" является получение прибыли путем расширение рынка товаров и услуг. Основной вид деятельности - реализация товаров народного потребления.

Местонахождение магазина ООО "Успех": г. Тула, ул. Кауля, дом 51.

Магазин ООО "Успех" располагается в специально отстроенном помещении и поэтому отвечает всем стандартам и требованиям к данным типам магазинов. Общая площадь - 200 кв. м., размер основной торговой площади 150 м². Кроме основной торговой площади в здании имеются вспомогательные помещения. К вспомогательным помещениям относят: подсобные, административно-бытовые и технические помещения. Все помещения магазина располагаются с учетом обеспечения рациональной взаимосвязи между ними. В данном магазине при небольшой площади, можно выделить несколько основных отделов, в которых потребителю представлены продовольственные и непродовольственные товары общим количеством около 4500 ассортиментных позиций. О достаточности основной и вспомогательной площади, необходимой для организации торгового процесса позволяет судить наличие технологического оборудования, необходимой для продажи, а также возможность свободного встречного движения покупателей между стеллажами.

Ассортимент товаров ООО "Успех" представляет собой совокупность видов, разновидностей и сортов, объединенных или сочетающихся по определенному признаку.

Важнейшим принципом формирования ассортимента товаров ООО "Успех" является обеспечение его соответствия характеру спроса населения г. Тулы, обслуживаемого клиентами магазина. Оно должно предусматривать комплексное удовлетворение спроса покупателей в рамках избранного сегмента рынка. В связи с этим ассортимент товаров, предлагаемых покупателям, должен обладать достаточной широтой и глубиной. При этом широта ассортимента определяется числом товарных групп, подгрупп и наименований товаров, включённых в номенклатуру, а глубина - числом разновидностей товаров по каждому наименованию.

Торгово-технологический процесс в магазине ООО "Успех" можно подразделить на три основные части: операции с товарами до предложения их покупателям; операции непосредственного обслуживания покупателей; дополнительные операции по обслуживанию покупателей. Заказ товаров в ООО "Успех" осуществляется посредством заявки по телефону или электронной почте, которая отправляется поставщику. Приемка товаров осуществляется по количеству и качеству товаров.

Приемка товаров по качеству осуществляется путем осмотра товаров на предмет производственного брака и потери товарного вида (царапины, сколы и т.д.). Для продовольственных товаров обязательным условием является проверка даты изготовления и сроков годности товара. Товар, не принятый по качеству, возвращается поставщику. Проверка товаров по количеству осуществляется путем сравнения количества отгруженного товара с товарно-сопроводительными документами по каждой группе

Выкладкой, либо контролем за выкладкой наиболее продаваемой продукции в ООО "Успех" занимаются мерчендайзеры. Продукцию, поставляемую небольшими партиями и имеющими ограниченный спрос, выкладывают продавцы-консультанты. Задача мерчендайзинга - максимизировать прибыль и производителя, и розничного торговца.

Магазин ООО "Успех" оснащен современным торговым оборудованием, которое, в сочетании с предварительной подготовкой товаров (например, доставка уже расфасованных товаров). К технологическому оборудованию торгового зала магазина относятся мебель, торговый инвентарь, холодильное, весоизмерительное и контрольно-кассовое оборудование. Важным дополнением торгово-технологического оборудования магазина является торговый инвентарь, который представляет собой приспособления, инструменты и приборы, применяемые для показа и обработки товаров в процессе обслуживания покупателей, а также различных вспомогательных и хозяйственных операций. К нему относятся ножи, корзины и тележки для покупок, вешала для одежды и т.д.

В ООО "Успех" расчеты осуществляются путем приема денег кассиром и одновременного учета поступившей суммы с помощью контрольно-кассовой машины. Контрольно-кассовые машины обеспечивают наглядность, простоту и правильность расчета, контроль за ведением расчетно-кассовых операций, точность учета денежных поступлений. При этом значительно ускоряется процесс расчетов с покупателями. Наряду с контрольно-кассовыми машинами для ускорения расчетных операций в магазине ООО "Успех" используются сканеры для считывания штрих-кодов с товара.

Стратегическое руководство деятельностью магазина осуществляет управляющий, в том числе он осуществляет общее руководство, организует работу фирмы, представляет интересы фирмы, решает кадровые вопросы, утверждает организационные положения предприятия.

Организация процессов управления ООО "Успех" построена на сочетании принципов линейно-функционального построения управленческих структур. Линейная структура управления фирмы: нижестоящее звено (отдел, руководитель, работник) полностью подчиняется вышестоящему руководителю.

Организационная структура ООО "Успех" представлена на рисунке 2.1.

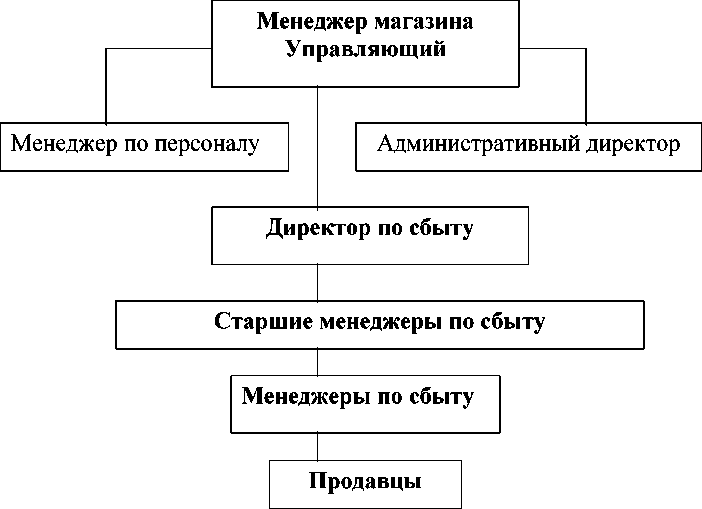


Рисунок 2.1 - Организационная структура ООО "Успех"

Штат магазина составляет - 77 человек, в т.ч.: управленческий персонал - 3 человека, рабочих, привлеченных на постоянной основе, и обслуживающий персонал (менеджеры по сбыту, продавцы и т.д.). - 74 человека.

Бухгалтерский учет ведется бухгалтерией предприятия, которая возглавляется главным бухгалтером и насчитывает 2 человека. Своевременное и качественное оформление первичных документов, их передачу в установленные сроки для отражения в бухгалтерском учете, а также достоверность содержащихся в них данных обеспечивают лица, составившие и подписавшие эти документы.

В соответствии с учетной политикой бухгалтерский учет ведется по упрощенной форме с ведением журнала хозяйственных операций и журнала покупок и продаж, применяется рабочий план счетов бухгалтерского учета.

Налоговый учет ведется по упрощенной системе налогообложения (15% от доходов, уменьшенных на расходы). Момент признания доходов определяется кассовым методом в момент поступления денежных средств на расчетный счет или в кассу организации. Аванс признается доходом в момент его зачета, после оказания услуги. Расходы признаются в момент оплаты товаров или услуг.

В должностные обязанности специалиста по кадровой работе входит ведение кадрового делопроизводства ООО "Успех", а именно: своевременное оформление приема, перевода и увольнения работников; выдачу справок об их настоящей и прошлой трудовой деятельности; соблюдение правил хранения и заполнения трудовых книжек; подготовку документов для установления льгот и компенсаций, оформления пенсий работникам и другой установленной документации по кадрам; составляет установленную отчетность и др.

Работу по комплектованию организации кадрами требуемых профессий, специальностей и квалификации осуществляет специалист по подбору персонала. Также данный сотрудник проводит изучение и анализ: должностной и профессионально-квалификационной структуры персонала магазина и его подразделений; результатов аттестации работников и оценки их деловых качеств с целью определения текущей и перспективной потребности в кадрах, подготовки предложений по замещению вакантных должностей и созданию резерва на выдвижение; участвует в изучении рынка труда для определения источников удовлетворения потребности в кадрах, установления и поддержания прямых связей с учебными заведениями, контактов с организациями аналогичного профиля; принимает участие в работе по адаптации вновь принятых работников к трудовой деятельности; участвует в подготовке предложений по развитию персонала, планированию деловой карьеры, обучению и повышению квалификации кадров, а также в оценке эффективности обучения и др.

Ниже представим товарооборот ООО "Успех" в 2009-2011 гг. (таблица 2.1).

Таблица 2.1 Товарооборот ООО "Успех" в 2009-2011 гг., тыс. руб.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Период | Товарооборот, тыс. руб. | | Удельный вес, в % | |
|  | Прогноз | Факт | Прогноз | Факт |
| 2009 г. | 30000 | 32453 | 30,61 | 32,22 |
| 2010 г. | 32000 | 33264 | 32,65 | 33,03 |
| 2011 г. | 36000 | 35002 | 36,73 | 34,75 |
| Итого | 98000 | 100719 | 100 | 100 |

Из таблицы 2.1 видно, что товарооборот ООО "Успех" за период 2009-2011 гг. имеет положительную динамику, и общий товарооборот за данный период составил 100719 тыс. руб.

На рисунке 2.2 представим динамику товарооборота ООО "Успех" (прогнозное и фактическое значение).



Рисунок 2.2 - Динамика товарооборота ООО "Успех" (прогнозное и фактическое значение), тыс. руб.

Объем фактического товарооборота ООО "Успех" превысил прогнозное значение на 2,77 % (100719/98000\*100 = 102,77 %), но продажи осуществлялись недостаточно ритмично по сравнению с прогнозом, так как изменились объемы и доли продаж в отдельные периоды. Коэффициент ритмичности продаж составил:



Рассчитанное значение коэффициента ритмичности меньше 1, что свидетельствует о недостаточной ритмичности продаж ООО "Успех" в отчетном периоде. Прогнозы по объемам продаж выполнялись только в 2009 и 2010 гг., а в 2011 г. не был выполнен.

С целью анализа экономической деятельности ООО "Успех" далее рассмотрим основные технико-экономические показатели магазина. Анализ технико-экономических показателей ООО "Успех" проведем на основе Бухгалтерского баланса по состоянию на 30.09.2011 г. и Отчета о прибылях и убытках за 2010-2011 гг. (Приложения 6-7).

Характеризуя ООО "Успех", как экономический субъект, можно отметить следующее моменты. Активы ООО "Успех" - это внеоборотные активы и оборотные активы. Общая сумма активов предприятия, в соответствии с Бухгалтерским балансом ООО "Успех" по состоянию на начало отчетного периода составили 7015 тыс. руб., на 30 сентября 2011 г. - 13010 тыс. руб. Внеоборотные активы включают в себя нематериальные активы и основные средства (административное здание фирмы, машины, оборудование). На начало отчетного периода внеоборотные активы ООО "Успех" составили 603 тыс. руб., на конец - 1624 тыс. руб. Оборотные активы - товары отгруженные, прочие запасы и затраты, дебиторская задолженность, денежные средства. На начало 2011 г. оборотные активы предприятия составили 6412 тыс. руб., на конец - 11386 тыс. руб. Представим графически динамику внеоборотных и оборотных активов ООО "Успех" за рассматриваемый период (рисунок 2.3-2.4):



Рисунок 2.3 - Динамика внеоборотных активов ООО "Успех" за 2011 г.

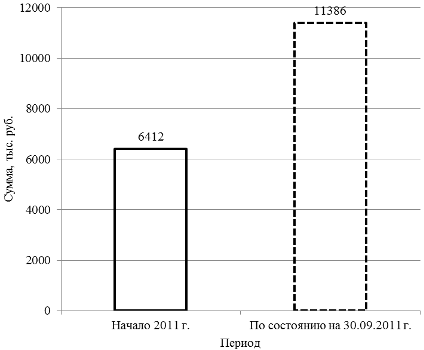


Рисунок 2.4 - Динамика оборотных активов ООО "Успех" за 2011 г.

Пассивы ООО "Успех" составляют капитал и резервы, краткосрочные пассивы. Капитал и резервы включают в себя уставной капитал, резервный капитал и нераспределенная прибыль. На начало отчетного периода капитал и резервы предприятия составили 2332 тыс. руб., на конец - 828 тыс. руб. Краткосрочные пассивы включают в себя заемные средства, в том числе кредиты банков и прочие займы, кредиторскую задолженность поставщиков и подрядчиков, задолженность перед государственными внебюджетными фондами, задолженность по налогам и сборам, задолженность перед персоналом, а так же перед другими кредиторами. На начало 2011 г. краткосрочные пассивы

ООО "Успех" составили 4682 тыс. руб., на конец - 12182 тыс. руб. Долгосрочных пассивов фирма не имеет.

Представим графически динамику капитала и резервов, а также краткосрочных пассивов ООО "Успех" за рассматриваемый период (рисунок 2.5-2.6):



Рисунок 2.5 - Динамика капитала и резервов ООО "Успех" за 2011 г.

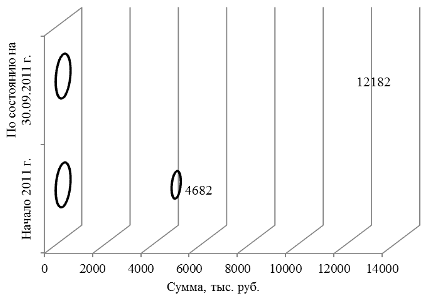


Рисунок 2.6 - Динамика краткосрочных пассивов ООО "Успех" за 2011 г.

Выручка от продаж, согласно отчета о прибылях и убытках ООО "Успех" за период с 1 января по 30 сентября 2011 г., составила - 35002 тыс. руб., а полная себестоимость проданной готовой продукции - 34110 тыс. руб., соответственно затраты на 1 руб. реализованной продукции - 0,97 руб. Прибыль от продаж - один из основных показателей, характеризующих доходность деятельности предприятия, который равен - 892 тыс. руб.

Данные из Приложения 7 сведем в аналитическую таблицу, где кроме основных технико-экономических показателей приводится одновременно и темпы роста (таблица 2.2).

Таблица 2.2 Технико-экономические показатели ООО "Успех" за 2011 год

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2010 г. | 2011 г. | Темп роста, % |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Выручка (нетто) от реализации продукции, работ, услуг, тыс. руб. | 33264 | 35002 | 105,22 |
| 2. Себестоимость реализации товаров, продукции, работ, тыс. руб. | 31876 | 34110 | 107,01 |
| 3. Валовая прибыль | 1388 | 892 | 64,27 |
| 4. Коммерческие расходы, тыс. руб. | 78 | 83 | 106,41 |
| 5. Управленческие расходы, тыс. руб. | 175 | 201 | 114,86 |
| 6. Прибыль от реализации, тыс. руб. | 1135 | 608 | 53,57 |
| 7.Прибыль до налогообложения, тыс. руб. | 1087 | 552 | 50,78 |
| 8. Чистая прибыль отчетного периода, тыс.р. | 889 | 342 | 38,47 |
| 9. Численность работающих, чел. в том числе: руководителей служащих специалистов | 15 2 12 1 | 19 3 14 2 | 126,67 150 116,67 100 |
| 10. Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс. руб. | 852 | 1057 | 124,06 |
| 11. Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб. | 7253 | 8899 | 122,69 |
| 12. Выработка на одного работающего, в том числе на одного руководителя | 2217,6 16632 | 1842,21 11667,33 | 92,85 70,15 |
| 13. Фондоотдача, руб./руб. | 39,04 | 33,11 | 84,81 |
| 14. Фондоемкость, руб./руб. | 0,0256 | 0,0302 | 117,97 |
| 15. Затраты на 1 руб. товарной продукции, руб./руб. | 0,96 | 0,97 | 101,04 |
| 16. Рентабельность, % - общая - продукции | 3,27 2,79 | 1,58 1 | 48,32 35,84 |

Анализируя данные таблицы 2.2 можно сделать вывод о том, что в рассматриваемом периоде значения по ряду технико-экономических показателей ООО "Успех" растут, по некоторым - сокращаются.

С целью выявления эффективности системы адаптации персонала ООО "Успех" далее осуществим анализ кадровых показателей предприятия, а также рассмотрим особенности существующей системы адаптации сотрудников в ООО "Успех".

# **.2 Анализ кадровых показателей и оценка эффективности системы адаптации персонала ООО "Успех"**

Трудовые отношения в ООО "Успех" урегулированы действующим трудовым законодательством (Трудовым Кодексом РФ). Кроме того, действия работников регламентированы распорядительными документами (Должностная инструкция, Правила внутреннего трудового распорядка).

Уровень развития трудового потенциала ООО "Успех" и его работников оценим при помощи количественных и качественных показателей.

Количественные показатели:

. Численность персонала ООО "Успех" в разрезе месяцев 2011 г. представим на рисунке 2.7. Изобразив на графике изменение численности сотрудников организации, можно увидеть устойчивую тенденцию к росту численности, которая становится все менее выраженной с течением времени.



Рисунок 2.7 - Динамика численности персонала ООО "Успех" в разрезе месяцев 2011 г.

. Анализ текучести кадров в ООО "Успех" производится ежегодно. Для расчета показателя текучести рабочей силы в ООО "Успех" применяются две формулы.

. Коэффициент увольнений или потерь, который показывает число увольнений за период (как правило, за один год) в процентах от среднего числа занятых в тот же период. Таким образом, он равен:

*(Число увольнений за период) / (Средняя численность персонала за период) \* 100%,* (2.1)

. Индекс стабильности рабочей силы, который показывает долю работников, проработавших в организации как минимум в течение одного года. Он обычно рассчитывается следующим образом:

*(Численность работников, проработавших в течение как минимум одного года) / (Число работников, принятых год назад) \* 100%*, (2.2)

Вариации индекса стабильности рабочей силы называются "дополнительным индексом текучести":

*(Численность работников, поступивших и уволившихся в течение одного года) / (Средняя численность персонала в течение одного года) \* 100%,* (2.3)

Он показывает текучесть работников, проработавших короткое время. Для расчета коэффициента стабильности воспользуемся формулой 2.3.

В таблице 2.3 представим текучесть кадров ООО "Успех" за 2009-2011 г.

Таблица 2.3 Текучесть кадров ООО "Успех" за 2009-2011 г.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2009 г. | 2010 г. | 2011 г. |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Количество уволенных сотрудников, чел. | 10 | 6 | 4 |
| Среднесписочная численность сотрудников в течение одного года, чел. | 78 | 75 | 77 |
| Количество принятых сотрудников, чел. | 7 | 8 | 8 |
| Коэффициент потерь, % | 12,82 | 8 | 5,19 |
| Коэффициент стабильности, % | 21,79 | 18,67 | 15,58 |

Таким образом, из таблицы 2.3 видно, что коэффициент потерь и коэффициент стабильности за рассматриваемый период снизился с 12.82 % до 5,19 % и с 21,79 % до 15,58 % соответственно.

Уровень текучести кадров оценим в соответствии с принятой в практике управления классификацией:

 0-10% - низкая;

 10-20% - нормальная;

 20-30% - средняя;

 30-40% - высокая;

 40-50% - тревожная;

 более 50% - кризисная.

Полученные значения коэффициентов стабильности за 2009-2011 гг. можно отнести к интервалу 10-20 %, т.е. уровень текучести кадров в ООО "Успех" является нормальным. Что касается коэффициента потерь, то согласно представленной выше шкале, его можно отнести к группе с низким уровнем, что безусловно является положительным моментом.

На рисунке 2.8 представим динамику текучести кадров ООО "Успех" за 2009-2011 гг.



Рисунок 2.8 - Динамика текучести кадров ООО "Успех" за 2009-2011 гг.

Таким образом, текучесть кадров в ООО "Успех" указывает на устойчивость и стабильность коллектива магазина. В основном увольняются сотрудники, проработавшие в организации до 3 лет.

Качественные показатели трудового потенциала:

. Профессионально-квалификационная структура.

По классификации, принятой в ООО "Успех" профессионально-квалификационную структуру персонала на 01.01.2012 представим в виде таблицы 2.4. При этом второй уровень включает менеджеров, отвечающих за основную деятельность организации. Третий уровень состоит из вспомогательных служб и служащих.

Таблица 2.4 Профессионально-квалификационная структура персонала ООО "Успех"

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Уровень | Абсолютное кол-во, чел. | Относительное кол-во, % |
| 1 | 2 | 3 |
| Первый уровень | 3 | 3,90 |
| Второй уровень | 27 | 35,06 |
| Третий уровень, в т.ч.: | 47 | 61,04 |
| - вспомогательные службы | 44 | 57,14 |
| - категория служащих | 3 | 3,90 |
| Всего | 77 | 100 |

Из таблицы 2.4 видно, что большую долю в общей численности персонала предприятия занимает третий уровень, т.е. вспомогательные службы и служащие (61,04 %), на втором месте разместился второй уровень - менеджеров (35,06 %), третье место - руководящий состав ООО "Успех" (3,90 %).

. Структура персонала по уровню образования.

В таблице 2.5 представим данные в отношении уровня образования персонала ООО "Успех".

Таблица 2.5 Структура персонала по уровню образования ООО "Успех"

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Уровень образования | Количество работников, чел. | Относительное количество, % |
| Высшее | 72 | 93,51 |
| Неполное высшее | 1 | 1,30 |
| Среднее профессиональное | 4 | 5,19 |
| ВСЕГО | 77 | 100 |

Таким образом, из полученных данных видно, что персонал ООО "Успех" обладает высоким уровнем образования и спецификой профессиональной структуры является то, что наибольшую прослойку составляют вспомогательные службы.

. Структура персонала ООО "Успех" по стажу работы представлена в таблице 2.6.

Таблица 2.6 Структура персонала ООО "Успех" по стажу работы

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Стаж работы | Абсолютное количество, чел. | Относительное количество, % |
| Более 3 лет | 31 | 40,26 |
| 1-3 года | 15 | 19,48 |
| менее 1 года | 31 | 40,26 |
| Всего | 77 | 100,00 |

Для наглядного представления данных покажем распределение работников ООО "Успех" по стажу работы в виде диаграммы (рисунок 2.9). Распределение сотрудников, уже проработавших в ООО "Успех" достаточное количество времени, равно количеству новых сотрудников.



Рисунок 2.9 - Распределение работников ООО "Успех" по стажу работы

4. Половозрастная структура персонала.

Распределение сотрудников ООО "Успех" по возрастному признаку представлено в таблице 2.7.

Таблица 2.7 Возрастная структура персонала ООО "Успех"

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Возраст | Абсолютное количество, чел. | Относительное количество, % |
| до 30 лет | 43 | 55,84 |
| 30-45 лет | 26 | 33,77 |
| 45-60 лет | 8 | 10,39 |
| Всего | 77 | 100 |

Из таблицы 2.7 видно, что большую долю в общей численности сотрудников предприятия занимают сотрудники до 30 лет (55,84 %), меньшую долю - сотрудники 45-60 лет (10,39 %).

Соответствующее соотношение работников ООО "Успех" по возрасту показано на диаграмме (рисунок 2.10).



Рисунок 2.10 - Возрастная структура персонала ООО "Успех"

Распределение работников ООО "Успех" по половому признаку представлено в таблице 2.8.

Таблица 2.8 Структура персонала ООО "Успех" по половому признаку

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Пол | Абсолютное количество, чел. | Относительное количество, % |
| Мужчины | 32 | 41,56 |
| Женщины | 45 | 58,44 |
| Всего | 77 | 100,00 |

Таким образом, можно сделать вывод о том, что коллектив ООО "Успех" является молодым, и хотя большую часть которого составляют женщины, распределение полов по количеству приемлемо.

. Показатели общей заболеваемости сотрудников за 2010-2011 гг. ООО "Успех" представим в таблице 2.9.

Таблица 2.9 Показатели заболеваемости сотрудников ООО "Успех"

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | 2010 г. | 2011 г. |
| Кол-во больничных листов за год | 36,00 | 65,00 |
| Кол-во дней нетрудоспособности за год | 490,00 | 755,00 |
| Среднее кол-во дней нетрудоспособности на 1 больничный лист | 13 | 11 |
| Среднесписочная численность работников на конец года | 75 | 77 |
| Кол-во больничных листов на 1 чел. | 0,51 | 0,84 |
| Кол-во дней нетрудоспособности в среднем на 1 чел. за год | 6,90 | 9,81 |

Из таблицы 2.9 видно, что в 2010 г. уменьшилось среднее число дней нетрудоспособности на 1 больничный лист, но остальные показатели увеличились, что говорит о необходимости проведения периодических медицинских осмотров с соответствующими выводами о возможности влияния рабочей обстановки на здоровье персонала.

6. Реализация творческого потенциала работников ООО "Успех" происходит в процессе осуществления непосредственной деятельности. По причине того, что рациональные предложения и изобретения не регистрируются, их выдвижение происходит в рабочем порядке, творческие группы не организуются, на основе данных показателей нельзя сделать вывод о творческом потенциале персонала организации.

7. В ноябре 2011 г. в ООО "Успех" было проведено исследование по вопросу удовлетворенности основных потребностей работников предприятия. В анкетировании приняли участие 53 человека.

В ходе анкетирования выявлялась степень удовлетворенности потребностей в безопасности, в развитии, социальных потребностей и отношение сотрудников к организации. При этом в данных параметрах были выделены отдельные составляющие:

 потребность в безопасности;

 социальные потребности;

 потребность в развитии;

 отношение к организации.

Удовлетворенность основных потребностей сотрудников ООО "Успех" показана в таблице 2.10.

Таблица 2.10 Удовлетворенность основных потребностей сотрудников ООО "Успех"

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Потребность | Количество работников, % | | |
|  | в безопасности | социальные | в развитии |
| Удовлетворена | 49 | 64 | 64 |
| Не удовлетворена | 33 | 20 | 13 |
| Не смогли определить | 18 | 16 | 23 |

Распределение количества удовлетворенных, неудовлетворенных и не определившихся работников ООО "Успех" по потребностям в безопасности, в развитии, социальным потребностям изобразим графически (рисунок 2.11).



Рисунок 2.11 - Удовлетворенность основных потребностей персонала ООО "Успех"

Рассмотрев эти потребности, их составляющие, представим в таблице 2.11 удовлетворенность работников ООО "Успех" отдельными параметрами потребностей.

Таблица 2.11 Удовлетворенность сотрудников ООО "Успех" отдельными параметрами потребностей

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Потребность | Параметры | Кол-во удовлетворенных, % |
| 1 | 2 | 3 |
| Потребность в безопасности | Условия труда | 70 |
|  | Социальный пакет | 55 |
|  | Рабочая нагрузка | 53 |
|  | Положительное отношение к изменениям и нововведениям | 48 |
|  | Вознаграждение | 33 |
| Социальные потребности | Социально-психологический климат | 85 |
|  | Информация и обратная связь | 62 |
|  | Стиль управления | 67 |
|  | Особенности взаимодействия | 54 |
| Потребность в развитии | Самореализация | 73 |
|  | Профессиональный рост | 54 |
|  | Карьерный рост | 50 |
| Отношение к организации | Восприятие организации как ценности | 67 |
|  | Лояльность | 70 |
|  | Престижность работы | 70 |
|  | Оценка корпоративной культуры | 67 |

Графически данное распределение удовлетворенных сотрудников ООО "Успех" показано на рисунке 2.12.

Таким образом, исходя из данных таблицы 2.11 можно сделать вывод о том, что половина сотрудников ООО "Успех" не чувствует уверенности в способности организации обеспечивать защиту работников, удовлетворяя их базовые потребности. При этом наиболее удовлетворительной составляющей потребностей в безопасности являются условия труда, самой неудовлетворительной - вознаграждение.

Среди составляющих социальных потребностей наиболее удовлетворенными являются: благоприятность социально-психологического климата.

Сложившимися особенностями взаимодействия удовлетворена только половина сотрудников ООО "Успех".



Рисунок 2.12 - Удовлетворенность основных потребностей персонала ООО "Успех"

Потребностью в развитии не удовлетворена доля большинства сотрудников с позиции реализации себя в работе, но в то же время лишь половина сотрудников удовлетворены перспективами карьерного и профессионального роста.

Сильными сторонами ООО "Успех", по мнению сотрудников, являются: достойные условия труда, благоприятный социально-психологический климат, возможность заниматься интересной работой, престижность работы в организации.

Слабые стороны организации, по мнению сотрудников: недостаточный уровень вознаграждения, игнорирование некоторыми руководителями принципов морально-этического в общении с подчиненными, нечеткие перспективы роста.

. Состояние трудовой дисциплины.

Состояние трудовой дисциплины в ООО "Успех" в виде отсутствия опозданий или их минимального количества и выполнения заданий в срок можно охарактеризовать как хорошее, сформированное посредством жесткого контроля. На протяжении существования организации периодически проводятся дежурства с целью выявления опаздывающих сотрудников. Затем они обязаны написать объяснительную записку с указанием причин опоздания, которые могут быть сочтены как уважительные или неуважительные. Повторение опоздания отражается на коэффициенте трудовой дисциплины работника, соответственно влияя на размер его премии. В каждом из отделов магазина ведутся журналы учета рабочего времени, выступающие средством отслеживания опозданий сотрудников ООО "Успех".

9. Состояние социально-психологического климата, наличие или отсутствие конфликтных взаимоотношений в коллективе.

Открытых конфликтов в ООО "Успех" нет. В то же время следует отметить, что общение, взаимодействие между руководством ООО "Успех" и персоналом в не осуществляется на должном уровне:

информация, поступающая от руководства в качестве заданий больше информации, поступающей в качестве обратной связи;

большая дистанция власти в организации;

сведено к минимуму общение на неформальном уровне между этими категориями сотрудников.

10. Производительность труда в ООО "Успех" измеряется только для менеджеров по продажам в виде выработки в стоимостном выражении.

Данному показателю дается качественная оценка: средний уровень выполнения плана 85-110%.

11. Уровень образовательной и социальной активности.

В 2011 г. в ООО "Успех" было проведено обучение сотрудников предприятия, основными направлениями которого стали:

 тренинги и семинары для менеджеров и руководителей дирекции по продажам по тематикам: развитие навыков продаж, эффективных переговоров, работы с возражениями, развитие личной эффективности, управленческих навыков, изучение технологий производства;

 курсы повышения квалификации профессиональных бухгалтеров, тематические семинары для бухгалтеров;

 повышение квалификации специалистов дирекции по правовым вопросам, специалиста по персоналу, дирекции по маркетингу;

 развитие навыков эффективного общения и управления временем для сотрудников дирекции по обеспечению основной и оперативной деятельности и др.

Кроме того, уровень образовательной и социальной активности персонала в ООО "Успех" проявляется в результатах очередных аттестаций. Так, в 2011 г. аттестацию прошли 33 работника ООО "Успех". Результаты оценки представлены в таблице 2.12.

Таблица 2.12 Итоги аттестации персонала ООО "Успех" в 2011 г.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Дирекция | Результаты аттестации | Категория | | | Проходили повторную оценку |
|  |  | не изменена | повышена | понижена |  |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Дирекция по продажам | абсолютное кол-во, чел. | 13 | 8 | 1 | 9 |
|  | относительное кол-во, % | 59 | 36 | 5 | 41 |
| Дирекция по маркетингу | абсолютное кол-во, чел. | 4 | 1 | 0 | 3 |
|  | относительное кол-во, % | 80 | 20 | 0 | 60 |
| Дирекция по обеспечению основной и оперативной деятельности | абсолютное кол-во, чел. | 6 | 0 | 0 | 0 |
|  | относительное кол-во, % | 100 | 0 | 0 | 0 |

Результаты аттестации сотрудников ООО "Успех" показаны на рисунке 2.13.



Рисунок 2.13 - Результаты аттестации сотрудников ООО "Успех" в 2011 г.

Таким образом, во-первых, можно сказать, что процедура аттестации еще не стала привычной для сотрудников ООО "Успех", ее результаты могут быть оценены как положительные, во-вторых, самой подвижной из аттестованных дирекций является дирекция по продажам.

Оплата и вознаграждение персонала осуществляется на основе Положения о премировании, согласно которому премии работникам начисляются исходя из 3 коэффициентов:

 коэффициент исполнительской дисциплины;

 коэффициент трудовой дисциплины;

 коэффициент личной эффективности.

Соотношение оклада и премии дифференцированы по степени зависимости прибыли, общего результата работы ООО "Успех" от деятельности данной категории работников.

Система начисления вознаграждения сотрудникам ООО "Успех" представлена в таблице 2.13

Таблица 2.13 Соотношение оклада и премии сотрудникам ООО "Успех"

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Подразделения | Доля оклада | Доля премии |
| Дирекция по персоналу, бухгалтерия, дирекция по правовым вопросам дирекция по финансам и экономике | 70 | 30 |
| Дирекция по обеспечению основной и оперативной деятельности, дирекция по маркетингу | 60 | 40 |
| Дирекция по индустриальным и региональным продажам | 50 | 50 |

Кроме того, предусмотрены определенные компенсационные пакеты, предоставляющие определенные возможности для сотрудников ООО "Успех", по направлениям:

 командировки по территории РФ;

 средства мобильной связи;

 покупка справочной и специальной литературы, подписка на периодические издания;

 добровольное медицинское страхование;

 компенсация детских дошкольных учреждений, льготные путевки для работников и для детского отдыха:

- работники, совокупный доход которых ниже 15000 руб. в месяц имеют право на полную компенсацию оплаты бюджетных детских дошкольных учреждений;

по итогам 2011 г. 19 сотрудников имели возможность отдохнуть, поправить свое здоровье в санаториях-профилакториях России;

в летние месяцы дети сотрудников ООО "Успех" отдохнули по 9 путевкам, представленным администрацией предприятия и оплаченных из ее собственных средств, средств сотрудников, а также средств Фонда социального страхования;

 выделяется материальная помощь в связи со свадьбами, рождением детей и смертью близких родственников;

 в день рождения каждый сотрудник получает подарок.

Таким образом, ООО "Успех" создает большое количество условий, благоприятствующих работе персонала в части удовлетворения материальных потребностей, потребностей в безопасности. Соотношение постоянной и переменной частей в зарплате работников дирекции по индустриальным и региональным продажам и дирекции по обеспечению основной и оперативной деятельности способствуют усилению мотивации персонала.

В настоящее время в ООО "Успех" действует система адаптации персонала, осуществляемая на основе "Положения об адаптации" от 10.01.2011 г. За время действия была проведена адаптация 21 сотрудника предприятия.

Для наиболее многостороннего исследования существующей системы адаптации сотрудников ООО "Успех" было проведено исследование, включающее:

1. Анализ успешности прохождения адаптации новыми сотрудниками по листам оценки деятельности в период испытательного срока, по выполнению задач, поставленных на испытательный срок.

2. Исследование мнения руководителей, участвующих в программе адаптации, по вопросу проведения программы в организации посредством анкетирования.

. Исследование мнения наставников новых сотрудников с помощью анкетирования.

. Исследование мнения новых сотрудников, прошедших адаптацию.

. Анкетирование работников, прошедших адаптацию, для выявления разделов, которые необходимо включить в "Справочник новичка".

Результаты исследований могут быть соответственно распределены по блокам.

Были проанализированы следующие данные:

показатели успешности адаптации;

количество прошедших испытательный срок по итогам адаптации;

количество уволенных среди адаптированных сотрудников;

соответствие 80% фактических задач плановым;

анализ успешности социально-психологической адаптации.

Количественные данные представлены в таблице 2.14.

Из таблицы 2.14 видно, что показатели оценки находятся на достаточно высоком уровне. Показатель выполнения запланированных на испытательный срок заданий находится на высоком уровне. Количество сотрудников, прошедших испытательный срок, высоко, но при этом некоторые из них впоследствии уволились. Невысокими являются показатели социально-психологической адаптации, как по мнению менеджера по персоналу, так и по данным листов адаптации, заполненных руководителями.

Таблица 2.14 Анализ успешности прохождения адаптации сотрудниками ООО "Успех"

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Абсолютное кол-во, чел. | Относительное кол-во, % |
| 1. Количество работников, у которых 80% показателей получили оценку "Хорошо" и "Отлично" по результатам оценки | 15 | 71,43 |
| 2. Количество прошедших испытательный срок | 20 | 95,24 |
| 3. Количество уволенных среди адаптированных сотрудников | 4 | 19,05 |
| 4. Соответствие 80% фактических задач запланированным. | 18 | 85,71 |
| 5. Количество работников, успешно прошедших социально-психологическую адаптацию | 14 | 66,67 |
| 6. Показатель "Взаимоотношения в коллективе" оценен на "Хорошо" или "Отлично" | 15 | 71,43 |

Процентные значения приведенных в таблице 2.14 показателей представлены на рисунке 2.14.



Рисунок 2.14 - Анализ успешности прохождения адаптации сотрудников ООО "Успех"

Всего было опрошено 19 руководителей, принимавших участие в адаптации. Распределение ролей в период адаптации показано в таблице 2.15.

Таблица 2.15 Участие руководителей ООО "Успех" в программе адаптации

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Форма участия руководителей | Частота участия, раз | | |
|  | 1 | 2 | 3 |
| Наставничество | 7 | 2 |  |
| Оценка | 4 | 2 | 4 |

Из таблицы 2.15 видно, что успешность адаптации сотрудников ООО "Успех" оценивается руководителями на достаточно высоком уровне.

В программе адаптации принимали участие 21 наставник. Среди них также был проведен опрос с помощью анкеты.

Результаты проведенного анкетирования среди наставников представим ниже:

. Большинство наставников считает, что адаптация проводится на должном уровне.

. Основными причинами недостатков системы признаны несвоевременная работа вспомогательных служб, нечеткая подготовка к адаптации нового сотрудника, что подтверждают данные о том, что 63% наставников указали, что рабочее место нового сотрудника обеспечивается несвоевременно.

. Большинство наставников удовлетворены доплатой за наставничество.

. Большинство наставников указывают на сложность социально-психологической адаптации.

Результаты исследования мнения сотрудников, участвующих в программе адаптации, по вопросам организации адаптации, сведены в таблицу 2.16.

По результатам исследований мнений по данным вопросам, можно рассчитывать на поддержку мер усовершенствования со стороны всех участников процедуры адаптации сотрудников ООО "Успех".

Таблица 2.16 Результаты опроса о программе адаптации в ООО "Успех"

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вопрос | Показатель | Адаптированные сотрудники | Наставники | Руководители | Итого |
| Необходима ли адаптация? | Кол-во работников, ответивших положительно, чел. | 20 | 19 | 15 | 54 |
|  | Относительное количество, % | 95,24 | 90,48 | 78,95 | 88,52 |
| Проводится ли адаптация на должном уровне? | Кол-во работников, ответивших положительно, чел. | 15 | 17 | 14 | 46 |
|  | Относительное количество, % | 71,53 | 80,95 | 73,68 | 75,41 |

Результаты исследования успешности проведения адаптации в ООО "Успех" по мнению адаптированных сотрудников представлены в таблицах 2.17-2.20.

Таблица 2.17 Удовлетворенность сотрудников ООО "Успех особенностями работы

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Фактор | Абсолютное кол-во, чел. | Относительное кол-во, % |
| 1 | 2 | 3 |
| 1. Содержание труда | 14 | 65 |
| 2. Наличие перспектив | 11 | 53 |
| 3. Оснащенность рабочего места | 16 | 78 |
| 4. Размер зарплаты | 7 | 35 |
| 5. Организация труда | 14 | 67 |
| 6. Отношения с руководителем | 14 | 69 |
| 7. Отношения с коллегами | 17 | 81 |

Были обобщены данные по продолжительности овладения профессиональными навыками, указанными работниками ООО "Успех" (таблица 2.18).

Таблица 2.18 Срок овладения профессиональными навыками

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Срок | до 2 месяцев | от 2 до 6 месяцев | от 6 до 12 месяцев | свыше года |
| Абсолютное кол-во, чел. | 9 | 8 | 4 | 0 |
| Относительное кол-во, % | 42,86 | 38,10 | 19,05 | 0,00 |

При проведении анкетирования были выявлены основные затруднения, возникающие у работников ООО "Успех" в процессе адаптации. Они были сгруппированы и количественно обобщены в виде таблицы 2.19.

Таблица 2.19 Затруднения в процессе адаптации, возникающие у работников ООО "Успех"

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Абсолютное кол-во, чел. | Относительное кол-во, % |
| 1 | 2 | 3 |
| Задержка в оборудовании рабочего места | 7 | 33,33 |
| Обращение к руководству | 7 | 33,33 |
| Общение с коллегами | 12 | 57,14 |
| Оформление отсутствий, отпуска, больничного | 5 | 23,81 |
| Отсутствие информации о лицах, к которым можно обратиться по интересующим вопросам | 5 | 23,81 |

Одной из задач анкеты было выявление информации, которую следует включить в "Справочник новичка". Количественное и процентное распределение мнений работников по данному вопросу показано в таблице 2.20.

Таблица 2.20 Результаты опроса по поводу разделов "Справочника новичка" ООО "Успех"

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Раздел | Абсолютное кол-во, чел. | Относительное кол-во, % |
| О принятой форме одежды | 7 | 33,33 |
| О принятых нормах общения | 11 | 52,38 |
| О правилах общения с клиентами | 17 | 80,95 |
| О правилах обращения к руководству и коллегам | 17 | 80,95 |

Таким образом, исходя из данных таблиц 2.17-2.20 можно сделать следующие выводы:

наибольшая неудовлетворенность адаптированных сотрудников

ООО "Успех" связана с факторами: наличие перспектив и размер зарплаты;

срок овладения профессиональными навыками оценивается как приемлемый;

наиболее часто работники указывали на трудности в общении с коллегами, задержки в оборудовании рабочего места и обращении к руководству, недостаток информации об оформлении больничного, отпуска, отсутствие информации о лицах, к которым можно обратиться по интересующим их вопросам;

трудности чаще всего возникали из-за несвоевременного выполнения службами своих обязанностей, но встречаются случаи указания на отсутствие информации о процедуре оборудования;

большинством были указаны следующие разделы для "Справочника новичка":

 о правилах общения с клиентами;

 о правилах обращения к вышестоящему руководству и коллегам;

 об оформлении пропуска, о процедуре получения зарплаты, о правилах оформления отсутствия, бланков основных документов, регламентов;

 о миссии, стратегии, о ценностях организации;

 об ответственных за оборудование рабочего места и процедуре оборудования.

Предложения наставников и руководителей ООО "Успех" были обобщены и сведены в таблицу 2.21.

Таблица 2.21 Предложения по усовершенствованию программы адаптации, предложенные наставниками и руководителями ООО "Успех"

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Количество предложения | Руководителей | | Наставников | |
|  | абс., чел. | отн., % | абс., чел. | отн., % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Упрощение системы адаптации | 14 | 73,68 | 19 | 90,48 |
| Увеличение вовлечения рядовых сотрудников | 11 | 57,89 | 16 | 76,19 |
| Распределение ответственности по подготовке к приходу нового сотрудника | 15 | 78,95 | 15 | 71,43 |
| Улучшение работы отдела персонала | 6 | 31,58 | 7 | 33,33 |
| Улучшение работы ответственных за оборудование рабочего места служб | 8 | 42,11 | 9 | 42,86 |
| Необходимость социально-психологической адаптации | 16 | 84,21 | 17 | 80,95 |

Из таблицы 2.21 видно, что наиболее часто высказываемые предложения:

 упрощение системы адаптации;

 увеличение вовлечения числа рядовых сотрудников;

 разработка программы социально-психологической адаптации.

Таким образом, на основании анализа кадровых показателей ООО "Успех" и имеющейся системы адаптации персонала в организации выявим существенные недостатки, которые представим в п. 2.3.

# **.3 Существующие недостатки в системе адаптации персонала ООО "Успех"**

Таким образом, на основании проведенного анализа кадровых показателей и эффективности системы адаптации персонала в ООО "Успех" к основным преимуществам кадровой ситуации в ООО "Успех" следует отнести:

. Молодой коллектив.

. Высокий уровень образования коллектива.

. Низкая текучесть кадров, высокий уровень стабильности кадров.

. Высокий уровень удовлетворения социально-психологическим климатом.

. Высокий уровень самореализации в процессе трудовой деятельности.

. Организация воспринимается сотрудниками как ценность.

. Высокий уровень дисциплины и уровень выполнения норм.

. Разработанная система материального стимулирования.

. Большое внимание уделяется развитию и обучению персонала.

Помимо положительных моментов на основании результатов проведенного анализа кадровых показателей ООО "Успех" выделим основные проблемы, связанные с персоналом магазина:

1. Большое количество работников, недолго работающих в организации. Как, правило, чем дольше работают сотрудники, тем лучше они адаптируются к условиям работы в организации, более успешно преодолевают трудности и устраняют препятствия в работе.

2. Низкая текучесть кадров приводит к стабильности, консервативности коллектива, что подтверждает сомнительное отношение персонала к изменениям. При этом текучесть персонала складывается из ухода сотрудников, проработавших до 3 лет.

3. Неудовлетворенность потребности в безопасности в отношении оплаты труда. В зависимости от удовлетворенности трудом повышаются или понижаются требования и притязания работников, в том числе в отношении вознаграждения за работу (удовлетворенность может снижать критичность в отношении оплаты труда).

4. Невысокая удовлетворенность персонала рабочей нагрузкой и возросшая по сравнению с 2010 заболеваемость. Перегрузка или слишком малая рабочая нагрузка является одним из организационных факторов, вызывающих неудовлетворенность персонала работой. Рабочая нагрузка - это задание, которое работнику следует завершить за конкретный период времени. Если человеку на данный период времени поручено непомерное количество заданий или выставлен необоснованный план, то у него неизбежно возникает беспокойство, тревога и внутренний страх не успеть выполнить задание в срок.

В том случае, когда сотрудник на протяжении длительного времени находится в режиме такого "горения на работе", у него может возникнуть фрустрация (чувство крушения), а также чувство безнадежности и материальных потерь. Ситуация перегрузки является стрессовой, а один из методов бессознательной защиты человека от стресса - уход от травмирующих условий (например, увольнение с работы) или борьба с ними (саботаж выдаваемых заданий или другой конфликт с работодателем).

Однако и недостаточная загруженность работой, недогрузка, вызывает у сотрудника не менее сильные негативные чувства. Не получая работы, соответствующей его возможностям, человек обычно чувствует беспокойство относительно своей ценности, у него снижается самооценка, он ощущает себя ненужным своей организации и явно невознагражденным. В результате сотрудник все чаще начинает посматривать на сторону и искать лучшей доли в виде другой (зачастую конкурирующей) организации.

5. Морально-этические аспекты взаимодействия высшего руководства с сотрудниками не оценивается высоко. Личный авторитет управляющего магазином должен строиться только на фундаменте высокой нравственной культуры в единстве трех ее компонентов: культуры нравственного сознания*,* предполагающей наличие таких личностных качеств, как честность, порядочность, справедливость, гуманность, интеллигентность; культуры нравственных чувств,определяющих характер отношения к обществу, гражданам, окружающим, к самому себе; культуры поведениякак воплощения нравственных убеждений и установок в конкретных поступках, в определенных формах этикета, включающих знание правил поведения, умение ими пользоваться в конкретной ситуации и навыки, доводящие исполнение этих правил до автоматизма.

6. Невысокий уровень удовлетворенности сотрудников возможностью карьерного роста, особенно среди молодых сотрудников.

Работникам не предоставляется возможность участвовать в управлении, большинство решений принимаются высшим руководством. Участие работников в управлении - это программа мотивирования их путем предоставления возможности участвовать в обсуждении и принятии решений по деятельности фирмы. Схемы такого участия могут, осуществляются на разных организационных уровнях:

 на уровне рабочих групп (участие в управлении осуществляется посредством обсуждения и выработки решений членами этих групп в рамках представленных полномочий);

 на других организационных уровнях (производственных подразделений и управления фирмы в целом) используется принцип представительства. Участие в профсоюзной деятельности сотрудников ООО "Успех" позволит определять социальную и кадровую политику организации.

Но, необходимо отметить, что использование схем участия в управлении может вызывать и проблемы:

 издержки на координацию и распределение работы (обсуждения, собрания);

 "размывание" ответственности в ходе коллективной выработки решений;

 изоляция группы от других рабочих групп, вызывающая конфликты и сбои в работе фирмы.

7. Система жесткого контроля в работе с персоналом. В идеале любой даже самый жесткий контроль должен так вписываться в общую концепцию управления, чтобы в организации не создавалось впечатление тотальной "слежки" и "прослушки". Слишком явный контроль порождает в коллективе атмосферу всеобщего недоверия, излишней конфликтности и нервозности. Следовательно, не только не улучшает работу, но и приводит к большой "текучке".

8. Недостаточный уровень нематериального стимулирования. Низкий уровень оплаты труда приводит к текучести кадров в организации, снижению качества рабочей силы, падению производительности труда и др.

На основе проведенного анализа можно сделать вывод о том, что проблемы, существующие в ООО "Успех" с точки зрения структуры и персонала и проводимой работы в управлении персоналом, обусловлены нежеланием работников выполнять работу на должном уровне. Что в свою очередь объясняется работой в области управления персоналом, выстроенной с учетом не всех потребностей персонала. Особо следует обратить внимание на категорию молодых работников, составляющих большую часть персонала и наиболее проблемную. В соответствии с этим, первоочередную важность приобретает программа адаптации новых работников.

Сформулируем недостатки, выявленные в ходе анализа эффективности системы адаптации персонала ООО "Успех", устранение которых позволит повысить эффективность действующей системы адаптации предприятия:

- недостаточная эффективность социально-психологической адаптации. В ходе социально-психологической адаптации работник вступает в реальную жизнь организации, участвует в ней, у него устанавливаются положительные взаимоотношения с коллегами, непосредственным руководителем, администрацией.

- недостаточная подготовка к приходу сотрудников менеджером по персоналу вспомогательных служб;

недостаточное ознакомление с миссией, стратегическими аспектами существования предприятия;

недостаточность информирования о продукции организации;

сложность системы;

нечеткость взаимодействия со вспомогательными службами при обеспечении рабочего места нового сотрудника.

Обозначим основные факторы, способствующие преодолению недостатков в системе адаптации персонала ООО "Успех":

признание важности адаптации руководителями, наставниками,

достаточно хорошо выстроенная программа адаптации.

По этим причинам вводимые изменения существующей в ООО "Успех" системы должны быть преимущественно построены на предложениях руководителей и наставников, следовательно, допустимыми решениями могут быть:

массовые процедуры адаптации,

включение в адаптацию рядовых сотрудников организации,

формирование справочника новичка с соответствующими разделами,

улучшения работы по подготовке к приходу нового сотрудника,

использование мер, улучшающих взаимодействие в коллективе, обеспечивающих социально-психологическую адаптацию новых сотрудников.

Таким образом, в данной главе была дана краткая характеристика ООО "Успех", основным видом деятельности которого является реализация товаров народного потребления. ООО "Успех" начало свою деятельность в апреле 2006 г.

Стратегическое руководство деятельностью магазина осуществляет управляющий. По результатам анализа кадровых показателей ООО "Успех" и эффективности системы адаптации его персонала, были сделаны выводы о сильных и слабых сторонах коллектива и программы работы с ним. Так, коллектив организации молодой, стабильный, консервативный с высоким уровнем образования. При этом большую часть коллектива составляют сотрудники, недолго работающие в ООО "Успех". Социально-психологический климат оценивается сотрудникам как благоприятный. Организация воспринимается сотрудниками как ценность. Работники считают, что организация предоставляет возможность для самореализации в процессе трудовой деятельности.

Удовлетворенность персонала оплатой труда и возможностями карьерного роста невысокая. Работникам не предоставляется возможность участвовать в управлении ООО "Успех", большинство решений принимаются высшим руководством. При этом организации присущ авторитарный стиль руководства и морально-этические аспекты взаимодействия высшего руководства с сотрудниками не оценивается высоко. Но отчасти за счет жесткого контроля в отношении персонала достигается высокий уровень дисциплины и уровень выполнения норм.

К основным проблемам, выявленным в системе адаптации следует отнести: недостаточную эффективность социально-психологической адаптации в организации; недостаточное ознакомление сотрудников ООО "Успех" с миссией, стратегическими аспектами существования магазина; недостаточность информирования о продукции, реализуемой организацией; нечеткость взаимодействия со вспомогательными службами при обеспечении рабочего места нового сотрудника и др. На основании выявленных недостатков в системе адаптации персонала ООО "Успех" в следующей главе сформулируем основные пути решения данных проблем.

# **3. Разработка рекомендаций по повышению эффективности системы адаптации персонала ООО "Успех"**

# **.1 Мероприятия по совершенствованию существующей системы адаптации персонала**

Как показывает мировой опыт, успешная программа по развитию кадров способствует созданию рабочей силы, обладающей более высокими способностями и мотивацией к выполнению поставленных задач. Некоторые крупные западные компании, такие "3М", "IBM", "Apple", "Пак Белл", "Тандем Компьтерс" и др. разработали и внедрили официальные программы воспитания корпоративной культуры, в которых указывается чего ждет организация от своего работника в соответствии с имиджем компании и независимо от занимаемой им должности.

Наиболее интересными на сегодняшний день являются следующие популярные за рубежом методы адаптации персонала:

Secondment (вторичное обучение) - это "прикомандирование" персонала на определенное время в другую структуру для овладения необходимыми навыками. Этот метод не имеет ничего общего со стажировками или командировками. Его суть сводится к тому, что сотрудника на время отправляют в другой департамент той же компании или в другую компанию. Secondment может быть как краткосрочным (около 100 часов рабочего времени), так и более длительным (до года). В США и Европе это очень популярный метод, и в западных компаниях даже выстраиваются очереди сотрудников на secondment.

Buddying (от англ. buddy - друг, приятель) - это, прежде всего, поддержка, помощь, в какой-то мере руководство и защита одного человека другим с целью достижения его результатов. Этот метод основан на предоставлении друг другу объективной и честной обратной связи и поддержке в выполнении целей и задач (как личных, так и корпоративных) и в освоении новых навыков. Суть этого метода заключается в адаптации через приятельство с коллегой. Этот принцип отличается отсутствием какой-либо иерархичности и наличием постоянной двусторонней обратной связи. Оптимальный срок для buddying - один год и он особенно важен в первые недели работы новичка.

E-learning (дистанционное обучение)илиblended learning (смешанное обучение)*.* Для эффективного использования e-learning требуется высокая дисциплина (даже самодисциплина). В Европе эту проблему решают максимальной интерактивностью модулей. Программы эстетически красивы, от них невозможно оторваться, в них присутствует интрига, интерес сотрудника постоянно подогревается. На Западе e-learning существует около 6 лет, и за это время специалисты в области обучения и развития персонала не дискутировали на тему того, нужно это или нет. Они просто совершенствовали этот метод в процессе использования, пришли к выводу, что в чистом виде он неэффективен и дошли за короткий срок до такого уровня развития, что командообразование многие компании делают через e-learning.

Методы shadowing и secondment используют 71% компаний в Великобритании, e-learning - 54% компаний. При этом 71% британских специалистов считают, что его использование возрастет уже в ближайший год. Метод blended learning, по прогнозам британских специалистов, предпочтут 67% сотрудников компаний.

Отдельно следует рассмотреть такой метод адаптации персонала как Job Shadowing, который достаточно широко применяется за рубежом. Суть Shadowing заключается в том, что обучающийся сопровождает (становится "тенью") опытного сотрудника в реальной рабочей обстановке, следует за ним как "тень" в течение рабочего дня. Обучающийся имеет возможность обсуждать рабочие ситуации не только с сотрудником, "тенью" которого он является, но и с другими членами команды, и получать обратную связь. В западной литературе Shadowing рассматривается как способ оптимизации социального капитала компании и развития лидерства, становясь не только инновационным методом обучения сотрудников, направленным на подготовку будущих руководителей, но и средством непрерывного повышения эффективности деятельности организации в целом.

Можно выделить несколько направлений применения этого метода для ООО "Успех":

. Предоставление возможности выбора места работы выпускникам вузов, не имеющим опыта. Это временное неоплачиваемое пребывание выпускника в ООО "Успех", когда он наблюдает рабочую среду, использование сотрудниками организации знаний и навыков в процессе работы, приобщается к корпоративной культуре. Использование метода помогает выпускникам определиться с выбором места работы. Также снижается риск того, что организация примет на работу немотивированного сотрудника. Западные авторы утверждают, что почти каждое рабочее место может стать объектом Job Shadowing.

. Профориентация школьников. Те, кто не определился с выбором профессии, могут получить информацию "из первых рук" и сделать осознанный выбор учебного заведения. В первом и втором случае процесс Shadowing может рассматриваться как расширенное информационное интервью, в процессе которого выпускник (вчерашний школьник) получает информацию об ООО "Успех", его стандартах, требованиях к сотрудникам, специфике работы и т.д. Отличие в том, что Shadowing может длиться от одного дня до недели и более.

. Предоставление информации преподавателям вузов. Преподаватели вузов получают информацию об ООО "Успех", их требованиях к выпускникам, стандартах работы, необходимых знаниях и навыках. В результате преподаватели могут скорректировать программы обучения. Таким образом, Job Shadowing является взаимовыгодной формой сотрудничества студентов, организации и учебных заведений. Метод достаточно простой, мало затратный и эффективный.

. Обучение сотрудников ООО "Успех".В последнее время Shadowing рассматривается как метод обучения, когда один сотрудник становится "тенью" более опытного и квалифицированного. Метод может использоваться при подготовке руководителей ООО "Успех".

Успех процесса Shadowing зависит от способностей каждого из участников проекта наладить искренний динамический диалог друг с другом, в фокусе которого содержание организационного опыта и процесс его получения, в который вовлекаются сотрудники всех уровней организационной иерархии. Основное внимание в Shadowing уделяется тому, как выполняется работа. Результатом Shadowing является более четкое и ясное понимание сотрудниками философии, целей и задач организации. Shadowing рассматривается, как процесс, в который вовлечены как обучающийся сотрудник ("тень"), так и его "наставник". Создается ситуация, когда каждый "наставник" (mentor) является чьей-то "тенью", а каждая "тень" становится чьим-то "наставником".включает в себя три этапа:

. Подготовительный этап. На этом этапе "наставник" и обучающийся сотрудник определяют цели обучения и желаемые результаты, проясняют свои роли, а также выбирают рабочие ситуации, которые станут источником нового опыта для обучающегося сотрудника, предоставив возможность изучения необходимых ему навыков.

. Реализация проекта. Обучающийся сотрудник наблюдает за поведением "наставника" в рабочей ситуации.

. Пост-проектные мероприятия. После реализации проекта участники собираются, чтобы обсудить и оценить результаты.

В западной литературе выделяются следующие факторы, позволяющие методу Shadowing стать эффективным инструментом развития потенциала организации и сотрудников:

. Организационная действительность, реальный рабочий процесс используются как площадка для обучения, "учебная лаборатория". "Наставник" и "тень" вовлечены в рабочий процесс, они члены одной команды и изучают опыт друг друга.

. Обучение происходит на основе практики. В процессе Shadowing соединены основные элементы эффективного обучения взрослых людей: получение реального опыта, осмысление (рефлексия) и обсуждение (обратная связь).

. Постоянная обратная связь "наставника" и обучающегося сотрудника.

. Экспертные знания "наставника" становятся более понятными "обучающемуся". Обучающийся наблюдает (и в ряде случаев принимает участие) процесс принятия управленческих решений, планирования, бюджетирования изнутри.

Наставники в ООО "Успех" могут попасть в следующие "ловушки" Shadowing:

. Они могут недооценивать свой собственный уровень знаний и навыков, могут думать, что у них нечему учиться.

. Они могут считать, что сотрудники организации смогут научиться всему самостоятельно без наставника.

Содержание ролей обучающегося сотрудника и "наставника" варьируется в зависимости от уровня компетентности и опыта обучающегося.

Выделяют три категории обучающихся:

. Новичок (novice) - не имеет опыта. Основную роль в проекте выполняет "наставник". Его задача заключается в том, чтобы понять, какие знания и навыки необходимы сотруднику, и вовлечь его в деятельность.

. Опытный сотрудник. Сотрудник выполняет более активную роль, чем в первом случае. "Наставник" оценивает знания обучающегося, и вовлекает его в деятельность. Основную часть работы проделывает сам сотрудник в качестве члена команды.

. Профессионал. "Наставник" становится наблюдателем. Он не даёт готовых ответов, а помогает сотруднику проанализировать и оценить полученный опыт.

Такое общение позволяет строить партнерские взаимоотношения, развивать навыки работы в команде, улучшать профессиональные навыки не только обучающимся, но и профессионалам.

В таблице 3.1 представим сравнительный анализ применения методик наставничества и Job Shadowing.

Таблица 3.1 Сравнительный анализ применения методик наставничества и Job Shadowing

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Возможности | Наставничество | Job Shadowing |
| Обучение на месте | Личный пример (наставник и новый сотрудник) | Личный пример (наставник и его "тень") |
| Предоставление возможности выбора места работы выпускникам ВУЗов, не имеющим опыта | - | Неоплачиваемая стажировка. Почти каждое рабочее место может стать объектом Job Shadowing. |
| Профориентация школьников | - | процесс Shadowing - как расширенное информационное интервью о компании |
| Предоставление информации преподавателям ВУЗов | - | Преподаватели ВУЗов получают информацию о компаниях, их требованиях к выпускникам, необходимых знаниях и навыках. |
| Обучение сотрудников компании | Односторонний процесс. Превалирование наставника над новичком. | Реальные ситуации как поле для практики и отработки навыков общения, лидерства, работы в команде и проверки профессиональных знаний. Двусторонний встречный процесс. |
| Оплата труда наставника | Труд оплачивается | Труд не оплачивается |
| Дополнительная нагрузка наставника | Составление отчетности по ходу процесса адаптации, представление характеристики на новичка по окончании срока адаптации, периодическая оценка новичка. | - |

Как видно из приведенной таблицы 3.1, job shadowing даст больше возможностей для ООО "Успех", чем наставничество. Также эта методика является экономически выгодной, т.к. не требует дополнительных материальных затрат.

Также необходимо подробнее остановиться на методике, которая еще не нашла своего применения в российских организациях, но применяется (как и "job shadowing") в 71% западных компаний - secondment (вторичное обучение).

Возможные варианты secondment для ООО "Успех":

) Сотрудник одного отдела может быть направлен в совершенно иное функциональное подразделение организации с возможностью побывать в этом подразделении на всевозможных должностях. Это связано еще с одной отличительной особенностью secondment - человека могут использовать где и как угодно в рамках того подразделения или организации, в которые он направлен.

) Руководители организации могут быть "командированы" в другие компании - осваивать навыки планирования и разработки крупных проектов.

) Средний менеджмент может быть направлен в общественные организации - школы, вузы, добровольные организации - осваивать управление проектами, потому что именно эти учреждения являются носителями передовых навыков в этой области.

В результате применения "secondment" стороны получают следующие преимущества:

Сотрудник:

получает возможность личного развития;

приобретает разнообразный опыт работы в проектах;

повышает свою адаптивность к изменениям, работая в разных организационных средах;

приобретает новые навыки и опыт решения нестандартных для себя задач.

"Отдающая сторона" в лице ООО "Успех":

получает сотрудников с улучшенными навыками;

укрепляет командную работу и взаимодействие между структурными подразделениями;

улучшает мотивацию персонала;

развивает сеть контактов;

строит репутацию хорошего работодателя.

Таким образом, получается, что это - один из самых малозатратных методов обучения, т.к., отправляя сотрудника на тренинг, ООО "Успех" оплачивает ему рабочий день и сам тренинг, а при secondment человек получает только свою зарплату.

В России этот метод не используется совсем, его популяризация пока ограничивается редкими обсуждениями в узких кругах. Его применение в ООО "Успех" откроет новые возможности для организации и может положительно повлиять на его эффективность.

Интересен в отношении адаптации персонала опыт Японии. Система подготовки кадров здесь отличается большой спецификой. Учащиеся японской школы до перехода на вторую ступень среднего образования (10-12 классы) практически не могут получить какой-либо профессиональной подготовки, т. е. большая часть японской молодежи, имея среднее образование, выходит на рынок труда если не вовсе профессионально не подготовленной, то, во всяком случае, без какого-либо свидетельства о присвоении квалификации.

Это, однако, мало смущает руководство японских компаний. Профессиональная подготовка в фирмах - неотъемлемая часть японской системы управления кадрами.

Руководство компаний стремится привлечь молодых людей непосредственно со школьной скамьи, потому что отсутствие каких-либо навыков в работе свидетельствует о неиспорченности, отсутствии стороннего влияния, готовности воспринять правила поведения, принятие в данной корпорации. Поступившая молодежь проходит обязательный курс начальной подготовки - адаптации. Это происходит в течение относительно короткого периода - двух месяцев.

В Японии после окончания университета за каждым молодым специалистом, принятым на работу, закрепляется так называемый "крестный отец" - наставник с широкими полномочиями. Наставник, как правило, выпускник того же университета, что и новичок, помогает ему адаптироваться на рабочем месте, разрешать возможные конфликты, бывает у своего подчиненного дома, знакомиться с его семьей, хобби и т.д.

Все вопросы о перемещении молодого специалиста решаются при участии наставника. Такое наставничество осуществляется до 35 лет.

Особое внимание в социальной и профессиональной адаптации в японских фирмах отводится программам воспитания корпоративной культуры организации, ее имиджу, воспитанию гордости за свою компанию, корпорацию. Это так называемый "корпоративный дух" фирмы или компании. Он воспитывается через систему приобщения работника к делам фирмы, к ее атмосфере, задачам и миссии.

Каждая компания имеет свою форму рабочей одежды, девиз, нередко гимн. Постоянно внедряются целенаправленные ритуалы, всевозможные собрания, конференции. Заметную роль в этом играют ветераны компаний, умельцы, воспитатели.

В Японии во время адаптации большинство новых рабочих и служащих несколько месяцев проходят подготовку по специально разработанной фирмой программе. Обучение построено таким образом, чтобы развивать мощный корпоративный дух уже на этапе специального обучения и участвовать в обсуждении проблем и задач подразделения. Более того, многие молодые рабочие и служащие в течение нескольких лет после поступления на работу живут в общежитиях фирмы.

В таблице 3.2 приведено содержание ориентационной программы, принятой во многих японских компаниях и призванной ознакомить новых работников с максимально широким кругом сведений об организации и ее деятельности.

Таблица 3.2 Типичная тематика ориентации новых работников в японских компаниях

|  |  |
| --- | --- |
| Тема | Содержание |
| Информация о компании | Основная информация, организационная структура и основные направления деятельности компании, долгосрочные и краткосрочные планы, бюджет и финансовая ситуация, отношение работников и работодателя, профсоюзы, условия труда и трудовой распорядок, структура зарплаты, социальное обеспечение и дополнительные льготы. |
| Продукция | Основная номенклатура продукции фирмы, цена и пользователи основной продукции, ее конкурентоспособность в сравнении с продукцией конкурентов. |
| Производство | Структура производства, принципы работы, производственные потоки, действующая система управления производством, основные принципы, обеспечивающие эффективность производственного процесса. |
| Продажи | Реклама и доля, которую занимает на рынке продукция компании, перспективы и тенденции конкурентной борьбы, организация продаж, техника и методы продаж. |
| Основные трудовые навыки | Овладение необходимыми профессиональными знаниями и основными рабочими навыками на уровне, отвечающем требованиям к должности. Установление рабочих связей, правильная организация рабочего места. |

Рассмотрим, как происходит адаптация персонала в компании "ЗМ", которая является многопрофильной динамично развивающейся корпорацией и имеет многолетнюю историю. ЗМ Company один из лидеров во многих сферах, а их ассортимент насчитывает тысячи продуктов различного назначения.

Компания ЗМ с 1976 года входит в Топ-30 индекса Доу Джонса, компания имеет годовой оборот в 23 миллиарда долларов США, из них более 40% это новая продукция, которую разработали в течении 5 лет, от отчетного периода.

ЗМ Company имеет прочные позиции на рынке, которые она завоевала за годы своей деятельности, безупречным качеством продукции и передовыми технологиями, которые компания всегда внедряет в свои продукты. Бренд 3М известен и пользуется уважением, по всему миру.

В компании 3М работники на этапе введения в компанию получают целый пакет документов. Высокий уровень вовлеченности персонала в дела компании и необходимая дисциплина обеспечиваются на заводах "3М" целенаправленной совместной работой кадровых подразделений и менеджеров по адаптации персонала на фирме.

С системой адаптации новые работники сталкиваются в первый же день своей работы в компании. Как правило, первый день работы новых работников приходится на понедельник или первый день месяца. Кадровые службы обеспечивают обязательную для каждого четырехчасовую процедуру ориентации.

Процедура ориентации включает торжественное вручение удостоверения работника "3М" и пакета документов, разъясняющих корпоративную политику. Затем следует традиционный обед с вышестоящими руководителями. В компании считают, что индивидуальный подход к новичку создает атмосферу дружелюбия и доверия.

В пакет документов входят брошюры "Ориентация работника", "Руководство для лидерства", "Справочник работника" и другие документы, знакомящие работника с правилами поведения, оплатой труда, дополнительными льготами и другими внутрифирменными программами.

В брошюре "Ориентация работников" на восьми страницах изложены наиболее важные составляющие кадровой политики компании в области найма, содержания социальных программ и программ помощи рабочим и служащим, направления профессиональной подготовки и повышения квалификации, политика фирмы в отношении дискриминации и использования служебного положения в личных целях, отношение фирмы к употреблению наркотиков и алкоголя, к носителям вируса СПИД, содействие работникам "3М" в случае привлечения к судебной ответственности, правила пользования внутренними телефонами. Здесь же приводится режим рабочего времени, требования по охране коммерческой тайны и правила использования технической документацией корпорации.

Эти и другие сведения, но уже применительно к конкретному предприятию можно найти в "Справочнике работника", в котором содержится краткий обзор истории фирмы и принципы, определяющие ответственность руководителей, рассматриваются политика в отношении временных работников отпусков и временной нетрудоспособности, страхования и дополнительных выплат.

И руководство, и кадровые службы прилагают большие усилия, для того чтобы каждый работник хорошо понимал корпоративные правила поведения и социальную политику, знал, что от него потребуется в тех или иных ситуациях, четко понимал свои рабочие функции.

Таким образом, следует сказать, что, несмотря на положительный опыт в области адаптации персонала, накопленный на западе, в России по-прежнему кроме наставничества мало что применяется. Предложенные выше пути адаптации персонала, такие как Job Shadowing и Secondment (вторичное обучение), позволят значительно повысить эффективность системы адаптации сотрудников ООО "Успех".

На основании выявленных существующих недостатков в системе адаптации персонала ООО "Успех" необходимо разработать пути по повышению ее эффективности. Для этого ниже представим проект по улучшению системы адаптации в исследуемой организации.

Осуществление проекта поможет решить следующие задачи:

. Сократить срок вхождения новых сотрудников в организацию.

2. Сократить период более низкой производительности труда новых сотрудников.

. Сформировать у новых сотрудников устойчивое положительное отношение к ООО "Успех" и действующим в нем правилам и стандартам, сформировать навыки применения корпоративных стандартов в рабочих ситуациях.

. Обеспечить успешное вхождение новых работников в коллектив организации.

. Улучшить информированность персонала о рыночном положении

. ООО "Успех", ее миссии, целях, истории, соответственно "воспитать" данную черту как характеристику корпоративной культуры организации.

. Обеспечить знание работниками процедур, действующих в

. ООО "Успех".

. Повысить мотивацию работников исследуемого предприятия.

Ниже представим основное содержание проектных предложений.

I. Алгоритм программы адаптации новых сотрудников.

Разработанный алгоритм приведем в таблице 3.3.

Таблица 3.3 Алгоритм программы адаптации новых сотрудников ООО "Успех"

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Мероприятия | Срок | Ответственный | Исполнители |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Подготовка к приходу нового сотрудника: | | | |
| -Принятие решения о назначаемом наставнике | За 2 дня | Менеджер по персоналу, руководитель подразделения |  |
| -Оформление заявки на оборудование рабочего места ПК, канцелярскими принадлежностями | За 2 дня | Менеджер по персоналу | Офис-менеджер |
| -Оформление заявки на подключение к телефону, к локальной сети | За 2 дня | Руководитель | Секретарь |
| -Оборудование рабочего места ПК, телефоном, подключение по локальной сети | За 1 день | Руководитель, наставник | Офис-менеджер, сторонние службы |
| -Оформление на работу: | Первый день | Менеджер по персоналу | |
| -Написание заявления о приеме на работу |  |  | |
| -Заключение трудового договора |  |  | |
| -Подписание договора о материальной ответственности |  |  | |
| -Ознакомление под роспись с Должностной инструкцией |  |  | |
| -Заполнение личной карточки |  |  | |
| -Заключение соглашения о конфиденциальности |  |  | |
| -Введение в организацию | Первый день | Менеджер по персоналу | |
| -Знакомство с организационной структурой, Правилами внутреннего трудового распорядка, историей фирмы, ее миссией и целями, основными положениями корпоративного кодекса, с основными руководителями, с порядком оплаты труда, кадровой политикой. |  |  | |
| -Получение пакета документов:- "Справочник новичка", График мероприятий на и/с |  |  | |
| -Введение в подразделение | Первый день |  |  |
| -Знакомство с сотрудниками организации и расположением помещений офиса |  | Менеджер по персоналу |  |
| -Знакомство с должностными обязанностями и правами. Беседа о роли и месте структурного подразделения в структуре организации, о его задачах и функциях, способах взаимосвязи с другими подразделениями. Ознакомление с Положением о подразделении. |  | Менеджер по персоналу, руководитель | Руководитель |
| Прохождение инструктажа по технике безопасности. | 1-3 день | Менеджер по персоналу | Инженер по охране труда и технике безопасности |

Ниже приведем описание процесса проведения адаптационного тренинга в ООО "Успех".

. Организация, подготовка и сроки проведения мероприятия.

Адаптационный тренинг - комплексное мероприятие по введению в организацию вновь принятых сотрудников, обеспечивающее:

 знание ими основополагающей информации об организации;

 социально-психологическую адаптацию.

Адаптационный тренинг в ООО "Успех" должен проводиться ежемесячно в последнюю пятницу месяца для вновь принятых за данный срок сотрудников, но не менее чем для 3 и не более чем для 5 человек, в противном случае срок проведения тренинга откладывается до следующего месяца либо проводится для 2 групп.

Для проведения адаптационного тренинга в ООО "Успех" необходимо провести подготовительные мероприятия, обозначенные в таблице 3.4.

Таблица 3.4 Подготовительные мероприятия для проведения адаптационного тренинга в ООО "Успех"

|  |  |
| --- | --- |
| Мероприятие | Срок |
| Выбрать сотрудника для участия в тренинге, сообщить ему об участии, выдать план рассказа | В начале месяца |
| Проверить наличие необходимого оборудования и приобрести недостающее | В течение месяца до тренинга |
| Напомнить вновь принятым сотрудникам, сотруднику-участнику тренинга, руководителям сотрудников о времени и месте проведения тренинга | За 3 дня |

Продолжительность адаптационного тренинга должна варьироваться от 160 до 200 минут ввиду изменения содержания тренинга в зависимости от групп участников.

2. Блоки мероприятия.

В таблице 3.5 представим блоки адаптационного тренинга.

Таблица 3.5 Блоки адаптационного тренинга

|  |  |
| --- | --- |
| Блок | Части, варианты блока, примечания |
| 1 | 2 |
| 1. Фильм об ООО "Успех" | История предприятия, миссия, цели, стратегия, принципы деятельности, положение на рынке, участие в выставках |
| 2. Презентация об ООО "Успех" | История организации |
|  | Жизнь сотрудников: на работе, на обучении, корпоративные мероприятия, праздники |
| 3. Упражнение-знакомство | Рассказ о себе с указанием отличительных черт, любимых и нелюбимых качеств людей, явлений в жизни, "Никто из вас не знает, что я" |
|  | Попарное представление с дальнейшим рассказом о собеседнике |
| 4.Проверка усвоения представленного в Положениях организации материала в форме диалога: просьба по кругу рассказать о правилах по направлениям: | Принятая форма одежды |
|  | Правила пользования информационными ресурсами |
|  | Правила внутреннего трудового распорядка |
| 5.Рассказ приглашенного сотрудника по плану: | О себе, образовании, опыте работы до прихода в организацию |
|  | О предприятии в разные периоды ее развития |
|  | О своем пути в организации, коллективе, отношениях в нем |
|  | О принципах деятельности предприятия, его ценностях, традициях, кадровой политике, о том, что ООО "Успех" делает для сотрудников |
|  | Ответы на вопросы |
| 6. Проверка знания организационной структуры | |
| -Задание | Самостоятельно за 7-10 мин. по памяти нарисовать структуру ООО "Успех", рассмотреть все полученные варианты, выбрать лучший и общими усилиями воссоздать максимально точно и полно. |
| - Вопросы на знание организационной структуры организации и лиц, занимающих определенные должности | Какие управления существуют в рамках Дирекции по индустриальным и региональным продажам? |
|  | Назовите основные дирекции ООО "Успех" |
|  | Кому подчиняется дирекция по продажам ООО "Успех" |
|  | Назовите начальников управлений в рамках ООО "Успех" |
|  | Начальником какого отдела является тот или иной сотрудник предприятия |
|  | Расскажите о структуре Дирекции по обеспечению основной и оперативной деятельности. |
|  | Кто располагается на следующей ступени организационной структуры в ООО "Успех" |
|  | Кто является начальником отдела по продажам? |
| 7. Рассказ о политике в области управления персоналом | О критериях подбора персонала в организацию |
|  | Об адаптации и наставничестве |
|  | Об обучении |
|  | Об аттестации |
|  | О проектах |
|  | О корпоративных мероприятиях, конкурсах |
|  | О социальном пакете как выражении заботы организации о сотрудниках |
| 8. Игра в шарады |  |
| 9. Подведение итогов, получение обратной связи | устно |

Таблица 3.6 Индикаторы эффективности тренинга

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Критерий | Способ | Источник |
| Количество работников, оценивающих социально-психологическую адаптацию успешно | Оценка новыми сотрудниками успешности прохождения адаптации | В соответствии с анкетами по адаптации новых сотрудников |
| Количество сотрудников, считающих проведение тренинга полезным | Оценка мнения новых сотрудников о тренинге | Устный опрос |
| количество ошибок в работе новых сотрудников; повышение эффективности работы после проведения тренинга; успешность вхождения новых сотрудников в коллектив. | Оценка руководителями и наставниками работы новых сотрудников | Опрос |
| Количество работников, чья адаптация в коллективе прошла успешно | Оценка менеджером по персоналу социально-психологической адаптированности новых сотрудников | При адаптационных беседах |

. Оценка эффективности тренинга.

Оценка эффективности проведения тренинга в ООО "Успех" должна проводиться на основе качественных критериев указанными в таблице 3.6 способами.

. Корректировка мероприятия.

При подготовке к тренингу и его проведении необходимо учитывать особенности принятой категории работников. Тренинг проводится по указанному выше плану для сотрудников, принятых на должности до начальника отдела

ООО "Успех" включительно. Для более высоких по позиции должностей в данном тренинге нет необходимости. Также отдельные блоки могут корректироваться с учетом возраста принятых работников.

Необходимо отметить, что тренинг должен предоставлять достоверную, современную информацию об ООО "Успех", при необходимости дополняться, изменяться, расширяться с течением времени.

Упражнения и задания в нем также могут меняться по усмотрению менеджера по персоналу при согласовании с заместителем директора по персоналу ООО "Успех".

II. "Справочник новичка".

[**Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal3/personal3-1.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |