# Адаптация персонала ООО “Караван”

2016

Содержание

Введение

Глава 1. Теоретические основы адаптации персонала в организации

.1 Понятие и виды адаптации персонала в организации

.2 Этапы адаптации и разработка программы адаптации сотрудника

Глава 2. Основные направления совершенствования системы адаптации персонала торгового предприятия

.1 Зарубежный и отечественный опыт адаптации персонала

.2 Анализ и совершенствование процесса адаптации персонала ООО «Караван»

Заключение

Список используемых источников

Приложения

Введение

Работа по развитию персонала, его профессиональной адаптации для большинства предприятий в настоящее время приобретает особое значение. Это связано с тем, что работа в условиях рынка предъявляет высокие требования к уровню квалификации персонала, знаниям и навыкам сотрудников. Те знания и навыки, которые помогали персоналу успешно работать вчера, сегодня теряют свою действенность, а завтра станут вообще неактуальными. Очень быстро изменяются как внешние условия (экономическая политика государства, законодательство и система налогообложения, появляются новые конкуренты и т.п.), так и внутренние условия функционирования предприятий, что объективно ставит большинство компаний перед необходимостью подготовки персонала к сегодняшним и завтрашним изменениям.

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

Система адаптации крайне необходима на любом предприятии. Только полное решение задач, связанных с прохождением каждым новым сотрудником периода адаптации на предприятии, может позволить организации функционировать на должном уровне, привлекать новые кадры, осуществлять успешную внутреннюю политику и способствовать сплочению коллектива. Последние годы вопросу трудовой адаптации уделяется достаточно много внимания, каждое предприятие стремится создать действенную систему трудовой адаптации.

Актуальность темы исследования обусловлена усилением роли человеческого фактора в управлении социально-экономическими системами. И каждый успешный и грамотный руководитель организации должен умело использовать определенные методы адаптации для более успешной работы не только всего коллектива, но и самой организации в целом.

В науке в настоящее время накоплен значительный фонд знаний, необходимых для постановки и исследования проблемы адаптации.

Психологические аспекты адаптации человека к различным условиям среды разрабатывались Б. Г. Ананьевым, В. В. Антиповым, Ж. Годфруа, В. В. Гриценко, Э. Ф. Зеером, В. В. Константиновым, В. В. Пархомчук и др.

Вопросы социализации как социальной адаптации рассматриваются в трудах Р. Ф. Ихсанова, Н. Смелзера, О. С. Советовой, Н. С. Южаниной и др.

Проблемы адаптации в педагогике нашли отражение в работах В. М. Дугинца, В. Л. Бозаджиева, В. В. Лагерева, Р. Х Махмутовой, Л. А. Носовой, М. Ф. Фатхуллина и др.

**Фитнес на дому**



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

Цель выпускной квалификационной работы - анализ и совершенствование системы адаптации персонала ООО «Караван».

В соответствии с целью в работе поставлены задачи:

раскрыть теоретические основы адаптации персонала в организации;

рассмотреть виды и этапы адаптации на предприятии;

рассмотреть принципы адаптации персонала на российских и зарубежных предприятиях;

проанализировать систему адаптации персонала ООО «Караван»;

разработать рекомендации для совершенствования системы адаптации сотрудников ООО «Караван».

Объект исследования - система адаптации персонала в организации.

Предмет выпускной квалификационной работы - основные аспекты адаптации персонала торгового предприятия ООО «Караван».

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

При написании выпускной квалификационной работы были применены такие методы научного исследования, как изучение научной литературы по теме исследования, нормативно-правовой базы, аналитический и сравнительный методы.

адаптация персонал сотрудник зарубежный

Глава 1. Теоретические основы адаптации персонала в организации

.1 Понятие и виды адаптации персонала в организации

Одной из проблем работы с персоналом в организации при привлечении кадров является их адаптация. В ходе взаимодействия работника и организации происходит их взаимное приспособление, основу которого составляет постепенное вхождение работников в новые профессиональные и социально-экономические условия труда.

Адаптация является одним из элементов системы управления персоналом организации и её результаты в значительной мере влияют на эффективность всей системы (рисунок 1). Несмотря на это, подчас адаптационным мероприятиям в организации уделяется минимум внимания, так как временные и организационные ресурсы отдела по управлению персоналом инвестируются преимущественно в развитие систем оценки и обучения.



Рисунок 1 - Место адаптации персонала в системе управления персоналом организации

Источник: Куприянчук, Е.В. Управление персоналом: ассессмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - c. 103

Определения разных авторов понятия адаптации персонала приведены в Приложении А.

Анализируя представленные в Приложении А определения, можно сделать вывод, что сходство состоит в том, что адаптация персонала, в первую очередь, понимается как процесс, в ходе которого происходит приспособление нового сотрудника к различным аспектам деятельности в организации. Отличие в понимании этого процесса разными исследователями и специалистами, кроется в трактовке этого процесса как одностороннего (с позиции новичка) или взаимного (с позиции организации и нового сотрудника), а также в рассмотрении механизмов лежащих в основе (обучение, информирование, идентификация, изменение установок и поведения и др.). Очевидно, что указанные отличия не могут носить только теоретический, умозрительный характер, поскольку понимание процесса адаптации как одностороннего или взаимного принципиально будут определять установки и ожидания по отношению к новичку, обязательства «принимающей» организации, а также мотивацию руководителя по данному вопросу.

В данной работе под адаптацией персонала будем понимать следующее определение:

Адаптация - это процесс активно приспособление человека к новой среде, знакомство с деятельностью организации, особенностями производства, включение в коммуникативные сети, знакомство с корпоративной культурой и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями новой среды.

Наряду с понятием «адаптация» часто используется такое понятия как «испытательный срок. Эти понятия пересекаются, и разные авторы называют различными терминами эти сложные процессы, что приводит к их смешению. Остановимся на анализе их различий и сходств.

Понятия адаптации, испытательный срок отличаются по таким параметрам, как цель, формы, содержание, формы, участники, сроки, организаторы.

Целью адаптации является приспособление работника к условиям деятельности в организации, а цель испытательного срока - проверка степени соответствия работника требованиям занимаемой должности. Содержание данных процессов также отличается: если в ходе адаптации работник усваивает новые обязанности, стереотипы поведения, правила общения, условия деятельности в организации, то в период испытательного срока происходит оценка профпригодности работника. Участниками процесса адаптации являются все сотрудники, а испытательный срок может не устанавливаться согласно Трудовому кодексу для отдельных категорий работников.

Различаются анализируемые процессы по сроку: адаптация сотрудников, как правило, проходит в период до одного года работы в организации, а испытательный срок устанавливается от 3 до 6 месяцев, в отдельных, установленных трудовым законодательством случаях, не более двух недель.

Сравнение понятий адаптации и испытательного срока представлено в Приложении Б.

Согласно проведенному анализу, делаем вывод, что нельзя подменять понятия «адаптация» и «испытание работника». Испытательный срок больше подразумевает проверку нового работника, контроль над ним, а процесс адаптации - это приспособление работника к деятельности в данной организации, подразумевающее помощь новому сотруднику. В период испытания нового сотрудника процесс его адаптации будет неизбежен. Распространены случаи, когда эти два процесса проходят параллельно и результаты их могут быть взаимосвязаны, но цели, содержание и сроки у них отличаются.

Основой управления процессом адаптации сотрудников в организации является целеполагание, т.е. определение конечного результата адаптационных мероприятий и программ. Цели и задачи системы управления адаптацией персонала организации представлены на рисунке 2.



Рисунок 2 - Цели и задачи системы управления адаптацией персонала в организации

Источник: Куприянчук, Е.В. Управление персоналом: ассессмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 145 c.

Система адаптации представляет собой комплекс необходимых действий для новых сотрудников любого уровня. Вместе с тем процесс адаптации сотрудника индивидуален как с точки зрения его личностных качеств, так и с точки зрения его работы. Существенные различия касаются объема и содержания представляемой в начальный период информации. Различия могут относится и к участникам самого процесса адаптации. Для рабочего наставником может быть коллега по подразделению. В адаптации и контроле руководителя среднего уровня необходимо активное участие руководителей более высокого уровня и сотрудников службы управления персоналом.

Адаптация молодых специалистов. Понятие "молодые специалисты" употребляется в узком и широком смысле. В узком смысле - юридическое понятие, при котором молодыми специалистами в течение трех лет после окончания читаются выпускниками высших и средних специальных учебных заведений, закончившие полный курс обучения, защитившие дипломный проект и сдавшие государственные экзамены.

В широком смысле - это молодежь с высшим и средним специальным образованием в возрасте до 30 лет, составляющая особую группу персонала, характеризующуюся, прежде всего тем, что она находится в стадии трудового и социального самоопределения и обладает рядом специфических признаков, отличающих ее от других поколений.

Специфическими социальными и возрастными особенностями молодых специалистов является:

труд молодых специалистов в большей мере исполнительский, менее творческий;

начиная свою трудовую деятельность с нижних ступеней иерархии, молодые специалисты получают и меньшую заработную плату. Это сказывается на уровне удовлетворения их потребностей;

относясь к старшей возрастной группе молодежи, молодые специалисты, с одной стороны, отличаются большой рациональностью поступков и меньшей степенью внушаемости, а с другой стороны - имеют, по сравнению со своими сверстниками, меньший стаж (опыт) практической работы;

молодые специалисты обладают большей мобильностью, передовыми знаниями и профессиональной подготовкой, в результате чего представляют для организации особую ценность.

Быстрое включение молодых специалистов в производственную деятельность организации имеет большое значение, поскольку от степени, сроков и результатов адаптации в определенной мере зависит эффективность всей последующей трудовой деятельности молодых специалистов, их стабильность, уровень активности, состояние трудовой дисциплины, процесс формирования личности.

Результаты адаптации молодого специалиста отражаются на показателях работы всей организации в виде потерь рабочего времени, дополнительных издержек, связанных с переквалификацией, и др. сокращение текучести кадров в настоящее время в определенной мере зависит от адаптации человека к производственной и социальной среде, вхождения человека в новый для него коллектив.

Следует отметить, что целью адаптации 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.

Сокращения уровня текучести кадров:

снижение количества сотрудников, не прошедших испытательный срок;

уменьшение количества сотрудников, покинувших компанию в течение первого года работы.

Экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них.

Развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой [10, с. 35].

Кроме того, способы включения новых сотрудников в жизнь организации могут существенно активизировать творческий потенциал уже работающих сотрудников и усилить их включенность в корпоративную культуру организации.

Выгодами, получаемыми сотрудником после прохождения адаптации являются:

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 к компании как работодателю.

Как правило, закрепление функций управления адаптацией персонала осуществляется в следующих вариантах [9; с. 209]:

выделение соответствующего подразделения (бюро, отдела) специалиста в структуре системы управления персоналом. В задачи, которого будет входить адаптация молодого специалиста;

развитие наставничества - назначение опытного и квалифицированного сотрудника для помощи новичку, который делится своим профессиональным опытом, руководит процессом адаптации, поддерживает нового сотрудника во время испытательного срока;

работа с новым сотрудником непосредственного руководителя.

Технология процесса управления адаптации в полном виде включает следующие этапы:

прояснение и конкретизация целей адаптации в организации;

разработка мер положительно влияющих на адаптацию персонала;

выявление совокупности факторов, влияющих на процесс адаптации;

изучение этих факторов для последующей корректировки процесса;

разработка индикаторов или критериев процесса профессиональной адаптации;

разработка методов оценки успешности процесса адаптации (как отдельных работников, так и различных профессиональных групп);

определение круга лиц, которые будут проводить, и контролировать эти мероприятия, разграничить сферы ответственности различных под- разделений, включенных в процесс.

Процесс взаимного приспособления, или трудовой адаптации, сотрудника и организации будет тем успешнее, чем в большей степени нормы и ценности коллектива являются или становятся нормами и ценностями отдельного сотрудника, чем быстрее и лучше он принимает, усваивает свои социальные роли в коллективе.

Успешность адаптации зависит от целого ряда условий, главными из которых являются:

качественный уровень работы по профессиональной ориентации потенциальных сотрудников;

объективность деловой оценки персонала (как при отборе, так и в процессе трудовой адаптации работников);

отработанность организационного механизма управления процессом адаптации;

престиж и привлекательность профессии, работы по определенной специальности именно в данной организации;особенности организации труда, реализующие мотивационные установки сотрудника;

наличие отработанной системы внедрения новшеств;

гибкость системы обучения персонала, действующей внутри организации;

особенности социально-психологического климата, сложившегося в коллективе;

личностные свойства адаптируемого сотрудника, связанные с его психологическими чертами, возрастом, семейным положением и т.п.

К числу основных факторов, влияющих на адаптацию молодых специалистов, относятся:

соответствие работы полученной в вузе специальности;

возможность разнообразить труд специалиста, сделать его более привлекательным;

создание условий для внутриорганизационной мобильности, творческого созидания и профессионального продвижения;

внедрение научной организации труда на рабочем месте;

микроклимат в коллективе;

социально - бытовое обеспечение;

организация свободного времени.

Комплексный подход к организации работы с молодыми специалистами, а также планирование её на перспективу являются основой успешной их адаптации, способствуют росту трудовой активности, повышению квалификации и профессионального мастерства.

Осуществить классификацию адаптации можно по следующим критериям:

По отношениям субъект-объект:

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

пассивная - когда он не стремится к такому воздействию и изменению.

По воздействию на работника:

прогрессивная - благоприятно воздействующая на работника;

регрессивная - пассивная адаптация к среде с отрицательным содержанием (например, с низкой трудовой дисциплиной).

По уровню:

первичная - когда человек впервые включается в постоянную трудовую деятельность на конкретном предприятии;

вторичная - при последующей смене работы.

Автор статьи «Методы адаптации персонала» В. Волина выделяет также  еще два вида адаптации:

адаптация работника в новой должности;

адаптация работника к понижению в должности [12, с. 231].

По направлениям:

производственная;

непроизводственная.

Последний критерий классификации является определяющим для более широкой подклассификации. Наиболее наглядно её можно представить в виде схемы, приведенной А. Я. Кибановым (Приложение В).

А.Я. Кибанов подразделяет адаптацию на производственную и внепроизводственную. Производственная адаптация подразделяется на :

профессиональную;

психофизиологическую;

социально-психологическую;

организационно-административную;

экономическую;

санитарно-гигиеническую.

Внепроизводственная адаптация подразумевает:

адаптацию к бытовым условиям;

адаптацию к внепроизводственному общению с коллегами;

адаптацию в период отдыха.

Профессиональная адаптация заключается в активном освоении профессии, её тонкостей, специфики, необходимых навыков, приемов, способов принятия решений в стандартных ситуациях. Она начинается с того, что после выяснения опыта, знаний и характера новичка для него определяют наиболее приемлемую форму подготовки, например, направляют на курсы или прикрепляют наставника.

Психофизиологическая адаптация - адаптация к трудовой деятельности на уровне организма работника как целого, результатом чего становятся меньшие изменения его функционального состояния (меньшее утомление, приспособление к высоким физическим нагрузкам и т. п.). Данный аспект, в первую очередь, включает приспособление к определенному, часто отличному от привычного, режиму труда и отдыха.

Социально-психологическая адаптация человека к производственной деятельности - адаптация к ближайшему социальному окружению в коллективе, к традициям и неписаным нормам коллектива, к стилю работы руководителей, к особенностям межличностных отношений, сложившихся в коллективе. Она означает включение работника в коллектив как равноправного, принимаемого всеми его членами.

Организационно-административная адаптация - работник знакомится с особенностями организационного механизма управления, местом своего под- разделения и должности в общей системе целей и в организационной структуре. При данной адаптации у сотрудника должно сформироваться понимание собственной роли в производстве.

Экономическая адаптация - объектом экономической адаптации является уровень заработной платы и, что стало актуальным в последнее время, своевременность её выплаты

Санитарно-гигиеническая адаптация - работник осваивается с новыми требованиями трудовой, технологической дисциплины, правилами трудового распорядка, придерживается гигиенических и санитарных норм, требований техники безопасности.

Участниками процесса адаптации являются новый работник и сама организация, так как адаптация - это взаимное приспособление работника и организации [2, с. 150].

В течение всего адаптационного периода руководитель должен неформально обсуждать с сотрудником его взаимоотношения с коллективом подразделения, его степень адаптации, контролировать выполнение индивидуального плана.

Периодически (не менее двух раз в первый месяц и одного раза в последующие) контроль процесса адаптации должен осуществлять специалист по кадрам. В случае увольнения сотрудника во время адаптационного периода, руководитель обязан направить его в течение двух недель в службу по персоналу для собеседования.

Таким образом, адаптация - это процесс активно приспособление человека к новой среде, знакомство с деятельностью организации, особенностями производства, включение в коммуникативные сети, знакомство с корпоративной культурой и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями новой среды. Целью адаптации является приспособление работника к условиям деятельности в организации

Целью управления процессом адаптации является обеспечение взаимного приспособления и постепенного вхождения работников в социально-экономические и производственные условия.

.2 Этапы адаптации и разработка программы адаптации сотрудника

Система адаптации представляет собой комплекс необходимых действий для новых сотрудников любого уровня. Вместе с тем процесс адаптации сотрудника индивидуален как с точки зрения его личностных качеств, так и с точки зрения его работы. Существенные различия касаются объема и содержания представляемой в начальный период информации.

Результаты адаптации молодого специалиста отражаются на показателях работы всей организации в виде потерь рабочего времени, дополнительных издержек, связанных с переквалификацией, и др. Сокращение текучести кадров в настоящее время в определенной мере зависит от адаптации человека к производственной и социальной среде, вхождения человека в новый для него коллектив.

Комплексный подход к организации работы с молодыми специалистами, а также планирование её на перспективу являются основой успешной их адаптации, способствуют росту трудовой активности, повышению квалификации и профессионального мастерства.

Согласно учебному пособию «Управление персоналом» под редакцией Т. Ю. Базарова и Б. Л. Еремина, процесс адаптации можно разделить на четыре этапа [2, с. 161].

Этап 1. Оценка уровня подготовленности новичка необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Если сотрудник имеет не только специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичных подразделениях других компаний, период его адаптации будет минимальным. 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 - практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации.

Этап 3. Действенная 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.   Этап 4. Функционирование. Этим этапом завершается процесс адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе.

Смена этапов вызывает трудности, называемые «адаптационными кризисами», поскольку воздействие социальной среды обычно резко возрастает. В результате у работника возникает состояние тревоги, сопротивляемости, стресса, поиска выхода, возникновение потребности в более активном освоении неизвестного. На каждом из перечисленных этапов необходима продуманная система управления адаптацией.

Существует два основных варианта таких программ: в первом варианте выделяется три этапа (введение в должность, в подразделение и введение в организацию), во втором варианте - два этапа (общий и специализированный).

Первый вариант программы предполагает три этапа: введение в организацию, введение в подразделение и введение в должность [12, с. 124-126; 30, с. 620; 31, с. 165-166]. Содержание и сроки каждого этапа представлены в Приложении Г.

Анализируя содержание этапов, становится ясно, что первые два этапа имеют достаточно короткую продолжительность и ориентированы на информирование сотрудника об организации и подразделении. Третий этап предполагает не только информирование, но и активное включение сотрудника в профессиональную деятельность, и социальное окружение.

Подготовка к приходу нового сотрудника - важное условие полной реализации все трех этапов, при этом целесообразно выяснить следующие моменты:

подготовлено ли рабочее место (оборудование, помещение);

проинформированы ли официально о нем будущие коллеги и будет ли он благожелательно встречен ими;

подготовлены ли документы для новичка (памятка для нового сотрудника);

в какой форме будет осуществляться адаптация (наставничество, семинары, курсы, индивидуальные беседы с руководством и наставником, ролевые игры, постепенное усложнение задач и т. п.);

к каким задачам новичок может приступать сразу. Новому работни- ку нельзя давать трудных заданий, а начать для укрепления уверенности в себе и желания работать с поручений средней сложности, не забывая об инструктировании. Это позволит ему успешно справиться с ними и при этом почувствовать удовлетворение;

составлен ли план график введения в должность (таблица 1) [16, с. 204].

Таблица 1 - План-график введения в должность

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ф.И.О. начала работы | | |
| Предмет беседы | Ответственные | Дата подпись |
| 1. Информация организации |  |  |
| Социальное обеспечение льготы |  |  |
| Информация о |  |  |
| 4. о коллективе |  |  |
| 5. о подразделении |  |  |

Источник: Крутцова М. Н. Управление адаптацией персонала: учебное пособие / М. Н. Крутцова. - Вологда: Легия, 2010. - 67 с.

Рассмотрим второй вариант программы адаптации. Большинство авторов (Т.Ю. Базаров, В.Р. Веснин, И.В. Грошев, А.П. Егоршин) разделяет подразделение программы адаптации на общую и специальную (специализированную). Общая программа адаптации касается в целом всей организации. Разные авторы включают в нее от 6 до 9 основных вопросов. После осуществления общей программы следует перейти к специальной (специализированной). Она охватывает вопросы, связанные конкретно с каким-либо подразделением или рабочим местом и осуществляется как в формах специальных бесед с сотрудниками того подразделения, в которое пришел новичок, так и собеседований с руководителем.

Общая программа содержит следующие блоки:

общее представление о компании;

политика организации;

элементы оплаты труда;

дополнительные льготы;

охрана труда и соблюдение техники безопасности;

работник и его отношения с профсоюзом;

служба быта;

экономические факторы.

Блоки специализированной программы:

функции подразделения;

рабочие обязанности и ответственность;

отчетность;

процедуры, правила; предписания;

представление сотрудникам подразделения.

Содержание каждого блока общей и специализированной программы представлено в Приложении Д.

Оба варианта программ по своему содержанию сходны, их отличие состоит в структурировании по блокам информации для нового сотрудника. Жестких требований к выбору типа программы и даже перечню вопросов в содержании программы не существует. В каждом конкретном случае критерием отбора информации для новичка и форму её предоставления должна быть цель адаптации персонала в конкретной организации.

Составив программу адаптации, включающую комплекс основных мероприятий по адаптации сотрудника, необходимо установить круг лиц, несущих за нее ответственность.

В идеале процесс адаптации должен затрагивать три стороны: наставника, непосредственного руководителя и специалиста службы персонала.

Наиболее успешно в практике адаптации сотрудников в организации используется наставничество, о чем свидетельствуют отзывы специалистов (А. П. Егошин, Т. Какинская, А. Я. Кибанов, О. Чехова, Л. Французова, П. Шейл и др.) [24, с. 165].

Наставничество - это процесс, в котором один человек (наставник) ответствен за продвижение и развитие другого человека - «новичка» вне рамок обычных взаимоотношений менеджера и подчиненного [26, с. 201] .

Наставничество - форма адаптации и профессиональной подготовки новых сотрудников в компании, это выполнение деловых функций под наблюдением наставника.

Процесс адаптации сотрудника не происходит изолировано. Как и на все другие процессы в организации на него оказывают влияние ряд обстоятельств или факторов. Факторы адаптации - это условия, влияющие на течение, сроки, темпы и результат этого процесса. Д. А. Аширов предлагает выделять две группы факторов: личностные (стаж, образование, профессиональная мотивация и т. д.) и производственные (содержание трудовой деятельности, условия труда и правила внутреннего распорядка, руководство и т. д.) [6, с. 107].

Современные исследования позволяют определить следующие факторы, влияющие на успешность адаптации сотрудников в России:

положительная корпоративная культура;

высокий уровень образования сотрудника;

материальный достаток адаптируемых субъектов;

принадлежность к определенной социально-профессиональной группе.

Рассмотрение факторов адаптации персонала является важной частью работы по управлению этим процессом. Анализируя факторы, влияющие на процесс адаптации работника можно более точно выстроить программу адаптации и спрогнозировать возможные риски для организации при реализации адаптационных мероприятий. Более подробно преимущества и риски при проведении адаптационных программ представлены в Приложении Е.

Результаты реализации программ и мероприятий по адаптации персонала могут быть рассмотрены на уровне организации, подразделения и нового сотрудника (таблица 2).

Таблица 2 - Результаты реализации программ ориентации новых сотрудников

Результаты реализации программ сотрудниковОбщая ориентацияСпециализированная

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ориентация |  |  |
| д компанииВсе сотрудники одинаковую информацию, предотвращает непонимание конфликты. Поддержка целей и стра компании. Сокращение кадров. качество товаров услуг. Повышает экономи показатели работы, т. ч. производительн труда. Сокращение текучес кадров. |  |  |
| д подразделения и руководителяВсе работники место подразделения общей работе Повышается мотивация Повышается квалификации и мастер работников. Улучшаются работы подразделения. оценка работы |  |  |
| Для новых сотрудников | понимают, чего них ждет Повышается ответственность порученную работу. процесс вхождения коллектив, работа команде. количественные и показатели работы. С дополнительные возможности сотрудничества и С ростом производител повышается заработная |  |

Источник: Куприянчук, Е.В. Управление персоналом: ассессмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - c. 124

Таким образом, управление адаптацией персонала требует тщательного планирования. Выбор конкретных мероприятий, сроков и участников процесса адаптации может быть разнообразным и, как правило, связан с особенностями организации и новых сотрудников.

Рассмотрев теоретические аспекты адаптации персонала, можно делать следующие выводы.

Адаптация - это процесс активно приспособление человека к новой среде, знакомство с деятельностью организации, особенностями производства, включение в коммуникативные сети, знакомство с корпоративной культурой и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями новой среды. Целью адаптации является приспособление работника к условиям деятельности в организации

Целью управления процессом адаптации является обеспечение взаимного приспособления и постепенного вхождения работников в социально-экономические и производственные условия.

Процесс адаптации сотрудника приводит к снижению издержек организации за счет следующих факторов:

ускорение процесса вхождения нового сотрудника в должность:

сокращения уровня текучести кадров:

экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них.

развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой.

Большинство авторов выделяют общий и специализированный этапы адаптации персонала.

Глава 2. Основные направления совершенствования системы адаптации персонала торгового предприятия

.1 Зарубежный и отечественный опыт адаптации персонала

Рассмотрим опыт зарубежных компаний процесса адаптации персонала.

Интересен в отношении адаптации 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 [19, с. 169].

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.

В таблице 3 приведено содержание ориентационной программы, принятой во многих японских компаниях и призванной ознакомить новых работников с максимально широким кругом сведений об организации и её деятельности.

Таблица 3 - Типичная тематика ориентации новых работников в японских компаниях

|  |  |
| --- | --- |
| Тема | Содержание |
| Информация компании информация, оргструктура основные направления компании, долгосрочные краткосрочные планы, и финансовая отношение работников работодателя, профсоюзы, труда и распорядок, структура социальное обеспечение дополнительные льготы. |  |
| Продукция | Основная продукции фирмы, и пользователи продукции, её в сравнении продукцией конкурентов. |
| Производство | Структура принципы работы, потоки, действующая управления производством, принципы, обеспечивающие производственного процесса. |
| Продажи | Реклама доля, которую на рынке компании, перспективы тенденции конкурентной организация продаж, и методы продаж. |
| трудовые навыкиОвладение профессиональными знаниями основными рабочими на уровне, требованиям к Установление рабочих правильная организация места. |  |

Источник: Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для бакалавров / Е.Б. Моргунов. - М.: Юрайт, 2011. - c. 205

Особое внимание в социальной и профессиональной адаптации в японских фирмах отводится программам воспитания корпоративной культуры организации, её 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 её 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 [25, с. 74].

Многие организации издают буклеты, содержащие всю необходимую информацию, связанную с ведением работников в организацию. Иногда, как 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 пользования технической документацией корпорации.

Эти и другие сведения, но уже применительно к конкретному предприятию можно найти в «Справочнике работника».

В этом справочнике 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.

Углубленные программы адаптации работников применяются на средних и крупных фирмах США. В процессе их проведения участвуют как менеджеры по управлению персоналом, так и линейные менеджеры. На малых предприятиях программа адаптации проводится менеджером-практиком, иногда с включением работника профсоюза, используются самые различные программы - от программ, предусматривающих, в основном, устную информацию, до формализованных процедур, связывающих устные представления с письменными и графическими установками. В формальных программах адаптации часто используют аппаратуру, слайды, фотографии [39, с. 115].

В Германии имеется «Закон о правовом режиме предприятия», который требует от работодателя ознакомления нового сотрудника с условиями работы и с будущей сферой его деятельности, а также представление его будущим коллегам по работе. Работник должен знать режим и условия труда и свои обязанности. Для этого используются собеседования. Новичок знакомится с правилами, процедурами. Он получает наставления со стороны старших по должности и др. [8, с. 279].

Во многих российских компаниях практикуются системы адаптационных программ. Это ряд мероприятий, позволяющих новичкам быстрее влиться в коллектив, овладеть нужной информацией, чувствовать себя в компании комфортно с первого рабочего дня.

В крупных компаниях адаптацией персонала занимается обычно менеджер по работе с персоналом. Он встречает новичка в первый рабочий день, знакомит его с отделом, коллегами, руководителем, с рабочим распорядком, основными информационными ресурсами, административными особенностями. С ним проводят регулярные вводные тренинги, постоянно поддерживают контакт, особенно в первые две недели.

В некоторых компаниях новичкам в первый день вручают пакет материалов с информацией «первой необходимости» о компании в целом, с «бытовыми советами о жизни в офисе». В течение первого месяца все новые сотрудники встречаются с менеджером по работе с персоналом, которому можно задать накопившиеся вопросы, а заодно лучше познакомиться друг с другом. Третий этап - двухдневный адаптационный тренинг, на котором с новичками говорят об основах функционирования компании, о культуре, принципах и структуре компании. Новичка активно вводят в работу: на первые 3 месяца для него составляется подробный план работы и получения адаптационных сессий от коллег и непосредственного руководителя, как правило, ему также назначают коллегу-наставника, иногда еще и старшего наставника.

Но такие системы адаптации персонала присущи в основном крупным компаниям, а вот в небольших организациях, которых немало в России, система адаптации персонала чаще всего «недоразвита» или отсутствует.

Даже на многих государственных предприятиях и в государственных структурах программы адаптации либо отсутствуют, либо существуют только на бумаге. Государственная служба занятости пока не в состоянии эффективно управлять профориентацией и адаптацией. Механическое заполнение вакантных рабочих мест, унаследованное от службы организованного трудоустройства, удается плохо, так как мало кто согласится на любую работу.

Если компания маленькая и в ней нет HR-отдела как такового, в роли «наставника» выступают непосредственный руководитель или коллеги. Зачастую «новичок» приходит на предприятие, и новичкам предоставляют право выплывать самим, не познакомив их с сотрудниками данного предприятия. Поскольку первое впечатление обычно оставляет глубокий след, такая процедура может оказать длительное отрицательное воздействие на мотивацию и отношение сотрудника к работе, кроме того, увеличивается период адаптации, лишь после которого новый сотрудник начнет эффективно работать. Некоторые, удрученные неудачами первых дней, предпочитают найти себе новое место работы.

Как показал опыт отечественных организаций, в стране недостаточно внимания уделяется проблеме профориентации и адаптации кадров. К сожалению, управленческие работники не до конца понимают значение профориентации и адаптации как методов регулирования предложения рабочей силы в организации. К тому же сейчас управленческое звено народнохозяйственного и отраслевого уровней ослаблено в организационно-методическом отношении, что привело к образованию множества органов управления в регионе (центры профориентации и занятости, кабинеты профориентации в школах, специальных учебных заведениях, в организациях) без достаточной регламентации их полномочий.

Узкая ведомственность противодействует развитию прямых связей органов управления профориентацией и адаптацией. И это не позволяет устранить организационные недостатки в практике профориентации и адаптации, углубляя их на каждом последующем уровне управления.

Изучение отечественного опыта показало, что, как правило, специальной службы, которая бы занималась вопросами адаптации в организациях, не существует. Таким образом, можно сделать вывод, что процесс адаптации является важным элементом кадровой политики, который позволяет развивать корпоративный дух на предприятии и снижать уровень конфликтности в коллективе.

Проанализируем опыт адаптации персонала Общества с ограниченной ответственностью «Караван» (ООО «Караван»).

ООО «Караван» начало свою деятельность с 8 октября 2007 года.

Основная задача ООО «Караван» - увеличение объема покупок в магазине за одно посещение и создание лояльности у покупателей. Функции управления деятельностью предприятия реализуются подразделениями аппарата управления и отдельными работниками, которые при этом вступают в экономические, психологические и другие отношения друг с другом. Организационные отношения складываются между подразделениями и работниками аппарата управления предприятия, определяют его организационную структуру.

Схема управления ООО «Караван» представлена на рисунке 3.

Организационная структура управления определяет состав подразделений аппарата управления, их взаимозависимости и взаимосвязи.

Отдел управления кадрами обеспечивает правильность приема, увольнения и перевода на другую работу сотрудников в соответствии с законодательством и порядком на фирме, организует проведение медицинских осмотров работников, разрабатывает мероприятия по повышению квалификации, организует учет личного состава, ведет учет отпусков.



Рисунок 3 - Структура управления ООО «Караван»

Источник: отдел кадров ООО «Караван»

Организационная структура управления ООО «Караван» относится к линейно-функциональному типу. Эта структура обладает рядом достоинств и недостатков. К достоинствам следует отнести:

освобождение линейных руководителей от решения вопросов, связанных с планированием финансовых расчетов, материально-техническим обеспечением и др.;

построение связей «руководитель - подчиненный» по иерархической лестнице, при которых каждый работник подчинен только одному руководителю.

К недостаткам структуры относятся:

отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между подразделениями фирмы;

чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали;

аккумулирование на верхнем уровне полномочий по решению наряду со стратегическими множества оперативных задач (как следствие вертикальных связей «руководитель - подчиненный»).

Типичная структура управления магазина ООО «Караван» представлена на рисунке 4.



Рисунок 4 - Организационная структура управления ООО «Караван»

Источник: отдел кадров ООО «Караван»

Для каждого сотрудника магазина разработана должностная инструкция, с которой его обязательно знакомят перед вступлением в должность.

От обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ, степень использования оборудования машин и механизмов и как следствие - объем производства продукции, её себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей.

Эффективное управление персоналом невозможно без адекватной информации о ней. Регулярно на предприятии собирают данные, характеризующие различные аспекты состояния персонала.

Рассмотрим структуру кадров на предприятии в г. Пензе за три года в таблице 4.

Таблица 4 - Динамика структуры персонала ООО «Караван» за 2013 - 2015 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категория персонала | г., чел.2014 г., чел. г., чел.Абс. изменениеТемпы % |  |  |  | |  | |
|  |  |  |  | 2014 к гг. к 2014 гг.2014 к гг.2015 к гг. |  |  |  |
| Руководители | 32 | 31 | 32 | -1 | 1 | 96,88 | 103,23 |
| Специалисты | 108 | 109 | 112 | 1 | 3 | 100,93 | 102,75 |
| Служащие | 41 | 41 | 42 | - | 1 | 100 | 102,44 |
| Рабочие | 236 | 222 | 196 | -14 | -26 | 94,07 | 88,29 |
| Итого: | 417 | 403 | 382 | -14 | -21 | 96,64 | 94,79 |

Источник: отдел кадров ООО «Караван»

Численность персонала сокращается: в 2014 году численность сократилась на 14 человек по сравнению с 2013 г. или на 3,36%; в 2015 году численность уменьшилась на 21 человек или на 5,21%. Причинами увольнений, которые указывают сотрудники, являются низкая заработная плата, тяжелые условия труда.

Рассмотрим динамику персонала по категориям в 2013 - 2015 гг. на рисунке 5.



Рисунок 5 - Динамика численности персонала ООО «Караван» по категориям за 2013 - 2015 гг.

Источник: отдел кадров ООО «Караван»

Согласно полученным данным, численность персонала в 2015 году уменьшилась по сравнению с 2014 годом на 21 человек, что составляет 5,5% от всего коллектива. Основная текучесть кадров приходится на основной персонал - рабочих.

В таблице 5 проведем анализ структуры персонала ООО «Караван» по возрастному признаку в динамике за 2013 - 2015 гг.

Таблица 5 - Динамика структуры персонала ООО «Караван» по возрастному признаку за 2013 - 2015 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категория персонала | 2013 г. | | г.2015 г. | |  | |
|  | чел. | уд. вес, % | чел. | 2014 к гг.2014 к гг.Уд. вес, % |  |  |
| 20 лет317,43348,444110,73 |  |  |  |  |  |  |
| 20-30 лет | 135 | 32,37 | 141 | 34,99 | 137 | 35,86 |
| лет18744,8416240,2013435,08 |  |  |  |  |  |  |
| 41-50 лет | 34 | 8,15 | 37 | 9,18 | 45 | 11,78 |
| 51-60 лет | 22 | 5,28 | 23 | 5,71 | 19 | 4,97 |
| лет старше81,9261,4961,57 |  |  |  |  |  |  |

Источник: отдел кадров ООО «Караван»

Согласно полученным данным, наиболее значительные изменения в структуре персонала по возрасту в категории от 31 до 40 лет, именно в этой группе прослеживается наибольшая текучесть кадров.

Динамику структуры персонала ООО «Караван» по уровню образования за 2013 - 2015 гг. представим на рисунке 6.



Рисунок 6 - Динамика структуры персонала ООО «Караван» по образовательному уровню за 2013 - 2015 гг.

Источник: отдел кадров ООО «Караван»

Можно сделать вывод, что происходят негативные изменения в образовательном уровне персонала. Значительно снизился состав работников с высшим образованием. Если в 2013 году они составляли 14,39% от всего персонала, то к 2015 году стали составлять 7,59 % (то есть сокращение более чем в два раза). То же самое можно сказать и про снижение численности персонала со начальным профессиональным образованием (их численность сократилась со 129 человек в 2013 году, до 107 человек в 2015 году). Численность персонала со средним образованием впредь выросла. В целом можно сказать, что общий уровень образованности работников предприятия по сравнению с 2014 и 2013 годами снизился. Это связано с тем, что, получив высшее образование, большинство сотрудников уходят на новую, более оплачиваемую работу.

2.2 Анализ и совершенствование процесса адаптации персонала ООО «Караван»

Управление трудовыми ресурсами в организации включает два взаимосвязанных аспекта. С одной стороны, для организации необходимо, чтобы в её распоряжении имелось как можно большее количество персонала соответствующей квалификации. С другой стороны, работники заинтересованы в благоприятных условиях труда и высоких заработках.

Управление по работе с персоналом в ООО «Караван» представлено на рисунке 7.



Рисунок 7 - Управление по работе с персоналом

Источник: Быкова, Л. М. Модель адаптации / Л. Быкова // Справочник по управлению персоналом - 2008. - No4. - С. 34

Система управления персоналом ООО «Караван» включает в себя подсистему общего и линейного руководства, а также подсистему, специализирующуюся на выполнении функций по управлению персоналом.

Никакая реклама не действует эффективнее, чем профессионализм сотрудников и их искреннее желание удовлетворить потребности клиента. Такого отношения к работе у сотрудников можно добиться только применяя комплексный продуманный подход к процессу подбора, обучения, адаптации и позиционирования персонала в ООО «Караван». Процесс набора персонала происходит следующим образом:

сотрудники отдела по подбору персонала подыскивают людей, проводят с ними собеседования, оценивают их профессиональный уровень и дают свое заключение о степени соответствия человека предлагаемой должности;

отдел кадров занимается проверкой и оформлением всех необходимых документов;

далее Учебный центр направляет нового сотрудника на специальные курсы профессиональной подготовки. Помимо непосредственно профессиональной подготовки, в программу курса также входит ознакомительный курс о деятельности ООО «Караван», на котором идет ознакомление не только с историческими данными и финансовыми показателями, но и прививаются основы корпоративной этики.

После прохождения курсов новый сотрудник выходит на работу в отделение. При этом в ООО «Караван» не существует никакой программы адаптации. В первый рабочий день управляющий по своему усмотрению представляет сотрудника остальным и на этом его миссия заканчивается. Не существуют никаких стандартов адаптации, контроля за этим процессом, ни на управляющего, ни на непосредственного руководителя не наложено никаких обязанностей по процессу адаптации новых сотрудников.

Основные работники отделения - это сотрудники в возрасте 22-27 лет, то есть не имеющие большого опыта работы, а, следовательно, и не имеющие опыта адаптации в коллективе. Кроме того, спецификой работы в отделении является обязательная аккуратность, внимательность, собранность, и люди, обладающие этими качествами, чаще всего бывают не очень коммуникабельны, следовательно, процесс адаптации у них проходит дольше.

Для анализа процесса адаптации в ООО «Караван» был проведен анализ существующих нормативных документов, регламентирующих процесс адаптации ООО «Караван».

В результате анализа нормативных документов выявилось следующее:

В ООО «Караван» существует документ «Положение о курсах профессиональной подготовки новых сотрудников», в котором заявлена необходимость доведения до сотрудника корпоративных ценностей организации, но непосредственно по адаптации в коллективе в этом документе ничего нет. Не существует также в должностной инструкции руководителей подразделений пунктов об их участии и ответственности в процессе адаптации новых сотрудников. Таким образом, процесс адаптации не регламентируется на нормативном уровне.

Стандартизированное сплошное наблюдение заключалось в посещении и наблюдении за менеджерами, товароведами и продавцами. Целью наблюдения являлась фиксация взаимоотношений и контактов между сотрудниками. Для реализации поставленной цели была создана схема наблюдения (приложение Ж). Наблюдение проходило в течение полного рабочего дня в каждом отделении. Объектами наблюдения являлись: 7 постоянно работающих сотрудников и 12 новых сотрудников. Из новых сотрудников двое работали в течение 1 недели, трое - в течение 3-х недель, четверо - в течение 2-х месяцев, трое - в течение 3-х месяцев.

По результатам наблюдения можно сделать следующие выводы:

Заинтересованность в работе с клиентами: высокая у постоянно работающих сотрудников и у сотрудников работающих в течение одной и трех недель; явное снижение заинтересованности в дальнейшем (самая низкая заинтересованность наблюдалась у сотрудников, работающих в течение двух и трех месяцев).

Количество рабочих контактов - высокое у постоянно работающих сотрудников, низкое у новых сотрудников. И это количество практически не увеличивается с увеличением периода работы

Количество нерабочих контактов - высокое у постоянно работающих сотрудников и максимально низкое у новых сотрудников.

Таким образом, по результатам наблюдения можно сказать, что сотрудники, начинающие работать в компании не встраиваются в систему взаимоотношений, что резко снижает их удовлетворенность трудом. Результаты исследования показывают, что процесс адаптации в ООО «Караван» проходит достаточно долго и тяжело. Большинство недавно работающих сотрудников испытывают различные трудности, в основном в плане неформального общения.

Для устранения выявленных недостатков системы адаптации целесообразно предложить следующие рекомендации (таблица 6).

Таблица 6 - Проект совершенствования процесса адаптации работников в ООО «Караван»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Проблемы | мероприятия обеспечение мероприятий проекта |  |
| координации действий и исполнителей при проведении сотрудников и утвердить адаптации нового с указанием и ответственных лиц программы адаптации |  |  |
| отсутствие механизма по работников к деятельности в организации и утвердить об адаптации ООО «Караван» Положения об работников «Караван» |  |  |
| отсутствие необходимой об организации, истории, традицияхразработать для нового сотрудника |  |  |
| сложность профессиональной отсутствие обучения рабочем месте ответственных лиц это обучениеразработать и программу адаптации программы адаптации, закрепление наставника обучение на месте |  |  |
| четких критериев оценки сотрудника по окончанию срокаразработать и утвердить оценки нового сотрудника окончанию испытательного срокапроект аттестации по испытательного срока |  |  |

Источник: Краснова Н. В. Развитие персонала компании./Н.В. Краснова. - Московская Финансово-Промышленная Академия - Москва, 2014. - 118 c.

Основными задачами при разработке проекта являются:

разработка Положения об адаптации персонала в ООО «Караван» с применением системы наставничества;

разработка программы по адаптации работников ООО «Караван».

Процесс адаптации компании необходимо четко спланировать как по времени, так и по содержанию. За каждый этап должны быть определены ответственные. Достижению перечисленных задач служит Положение об адаптации и Программа по адаптации работников ООО «Караван», которые разрабатываются для регламентации необходимых мероприятий и процедур.

Внедрение системы адаптации может встретить противодействие со стороны линейных руководителей, которые зачастую не понимают целей, задач и значения этой системы, её влияния на формирование кадрового состава, имидж компании на рынке труда и эффективность работы предприятия в целом. Другая возможная причина сопротивления руководства заключается в том, что участие в процессе адаптации накладывает на каждого руководителя дополнительные обязательства (ознакомление новичка с подразделением, введение в должность и т. д.) и ответственность за успешность мероприятий, участие в которых требует также и временных затрат. Поэтому представляется важным разработать нормативно-правовой документ, который регламентирует деятельность непосредственных руководителей при осуществлении мер улучшения адаптации работника ООО «Караван».

Представим Программу адаптации персонала в ООО «Караван» в приложении И.

Далее представим проект Положения об адаптации персонала в ООО «Караван» в Приложении К.

Грамотно выстроенная система адаптации персонала позволяет добиться того, чтобы и новые сотрудники, и компания оставались в выигрыше.

В Положении об адаптации персонала содержатся критерии оценки работников по итогам испытательного срока.

Критерии оценки персонала необходимы, чтобы объективно определить соответствие вновь принятого работника общим требованиям:

соответствие должности;

соответствие непосредственно требованиям компании.

Критерии оценки персонала также направлены на выявление потенциала работника.

Представим критерии оценки работников по итогам испытательного срока:

обучаемость (способность усвоить и применить на практике максимум знаний в минимальные сроки);

планирование работы (расстановка приоритетов в работе, порядок в документах, внимание к деталям);

объем работы (количество завершенной и текущей работы независимо от качества);

качество (тщательность и аккуратность в выполнении работы, независимо от количества);

ответственность (исполнение обязанностей в срок с минимумом контроля);

инициативность (говоря о проблемах, предлагает варианты решения);

самостоятельность (не нуждается в жестком контроле руководителя);

конфликтность (конструктивное восприятие критики, способность тактично обсудить неприятный вопрос);

дисциплина (соблюдение правил внутреннего трудового распорядка,

соблюдение сроков выполнения работ);

взаимоотношения с окружающими (легко идет на контакт, умеет наладить горизонтальные и вертикальные связи);

интерес к работе (видит перспективы, возможности реализации, ему нравится содержание работы).

После того, как проект внедрен, Программа и Положение утверждены, необходимо проконтролировать функционирование проекта в ООО «Караван», чтобы он работал. Для этого разработаем систему следующих мер в таблице 7.

Таблица 7 - Система мер по реализации проекта

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Цели | Задачи | Ответственные |
| Координация процесса вновь принятого работника ООО «Караван»Координация введения в организацию основе Положения адаптации и адаптации, утвержденной директоромИсследователь, начальник отдела персоналом, наставник |  |  |
| в проведении работникаОсуществление оценки на основе Положения об подведение итогов, коррективыИсследователь, начальник управления персоналом, Генеральный директор |  |  |

Источник: составлено автором

Мероприятия по утверждению наставничества и адаптации на предприятии прошли успешно, а для того, чтобы комплекс мероприятий по введению каждого нового сотрудника в должность проходил успешно, необходимо назначить конкретного человека контролировать процесс выполнения. Этим человеком может стать любой сотрудник отдела управления персоналом.

Социальная эффективность проекта достигается в возможности достижения позитивных, а также избегания отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации.

Проектные мероприятия обеспечивают организации достижение социальных результатов, которые, в свою очередь, выражаются через конкретные показатели. В таблице 8 рассмотрим социальные результаты проекта по совершенствованию процесса адаптации ООО «Караван».

Таблица 8 - Социальные результаты адаптации персонала ООО «Караван»

|  |  |
| --- | --- |
| Подсистемы СУП | Социальные результаты |

Планирование персонала Обеспечение полной потенциала работников

Обеспечение стабильности персонала

|  |
| --- |
| благоприятного имиджа организации |

Развитие персонала Обеспечение условий всесторонне​й адаптации к условиям в организации

Повышение труда

Реализация и индивидуальных способностей работников

|  |
| --- |
| конкурентоспособности персонала |

Социального развития разнообразия удовлетворенных персонала

Формирование благоприятного климата

|  |
| --- |
| Обеспечение механизма связи с исходя из желания и нужд |

Источник: составлено автором

Таким образом, реализация предложенных мероприятий по адаптации персонала ООО «Караван» повлечет за собой благоприятные результаты, выражающиеся в снижении уровня конфликтности, повышении удовлетворенности трудом и т.д.

Изучив опыт адаптации персонала российских и зарубежных предприятий, можно сделать вывод, что опыт адаптации зарубежных моделей управления в условиях функционирования национального бизнеса существует у большинства стран. Интерес российских менеджеров к зарубежным методам управления достаточно велик. Отчасти это объясняется явными успехами зарубежных компаний, разместившими производство на российской территории и продвигающими свою продукцию в России.

Как показал опыт отечественных организаций, в стране недостаточно внимания уделяется проблеме профориентации и адаптации кадров. К сожалению, управленческие работники не до конца понимают значение профориентации и адаптации как методов регулирования предложения рабочей силы в организации. К тому же, сейчас управленческое звено всех уровней ослаблено в организационно-методическом отношении, что привело к образованию множества органов управления в регионе (центры профориентации и занятости, кабинеты профориентации в школах, специальных учебных заведениях, в организациях) без достаточной регламентации их полномочий.

Анализ адаптации сотрудников ООО «Караван» позволил выявить ряд проблем:

отсутствие координации действий и ответственных исполнителей при проведении адаптации сотрудников;

отсутствие четкого механизма по подготовке работников к трудовой деятельности в организации;

высокая сложность профессиональной адаптации, отсутствие обучения на рабочем месте и ответственных лиц за это обучение;

отсутствие четких критериев оценки нового сотрудника по окончанию испытательного срока.

Процесс адаптации в ООО «Караван» проходит достаточно долго и тяжело. Большинство недавно работающих сотрудников испытывают различные трудности, в основном в плане неформального общения.

Для устранения выявленных недостатков системы адаптации предложен проект совершенствования программы адаптации сотрудников ООО «Караван», включающий разработку Положения по адаптации сотрудников и программы адаптации сотрудников ООО «Караван».

Заключение

В системе управления персоналом важную роль играет налаживание системы адаптации вновь принятых сотрудников. Управление адаптацией персонала требует тщательного планирования. Выбор конкретных мероприятий, сроков и участников процесса адаптации может быть разнообразным и, как правило, связан с особенностями организации и новых сотрудников.

Рассмотрев теоретические аспекты адаптации персонала, можно делать следующие выводы.

Адаптация - это процесс активно приспособление человека к новой среде, знакомство с деятельностью организации, особенностями производства, включение в коммуникативные сети, знакомство с корпоративной культурой и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями новой среды.

Целью управления процессом адаптации является обеспечение взаимного приспособления и постепенного вхождения работников в социально-экономические и производственные условия.

Процесс адаптации сотрудника приводит к снижению издержек организации за счет следующих факторов:

ускорение процесса вхождения нового сотрудника в должность:

сокращения уровня текучести кадров:

экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них.

развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой.

Большинство авторов выделяют общий и специализированный этапы адаптации персонала.

Опыт адаптации зарубежных моделей управления в условиях функционирования национального бизнеса существует у большинства стран. Интерес российских менеджеров к зарубежным методам управления достаточно велик. Отчасти это объясняется явными успехами зарубежных компаний, разместившими производство на российской территории и продвигающими свою продукцию в России

Во многих российских компаниях практикуются системы адаптационных программ. Это ряд мероприятий, позволяющих новичкам быстрее влиться в коллектив, овладеть нужной информацией, чувствовать себя в компании комфортно с первого рабочего дня. Но такие системы адаптации персонала присущи в основном крупным компаниям, а вот в небольших организациях, которых немало в России, система адаптации персонала чаще всего «недоразвита» или отсутствует.

В результате анализа процесса адаптации сотрудников на предприятии выявлены основные проблемы:

отсутствие координации действий и ответственных исполнителей при проведении адаптации сотрудников

отсутствие четкого механизма по подготовке работников к трудовой деятельности в организации;

высокая сложность профессиональной адаптации, отсутствие обучения на рабочем месте и ответственных лиц за это обучение;

отсутствие четких критериев оценки нового сотрудника по окончанию испытательного срока

Процесс адаптации в ООО «Караван» проходит достаточно долго и тяжело. Большинство недавно работающих сотрудников испытывают различные трудности, в основном в плане неформального общения.

Для устранения выявленных недостатков системы адаптации предложен проект совершенствования программы адаптации сотрудников ООО «Караван».

Социально-экономическая эффективность проекта заключается в том, что при совершенствовании адаптации персонала ООО «Караван» снизится текучесть кадров, в результате высвободится время у отдела управления персоналом на более полезную деятельность (составление программ мотивации, корпоративных праздников и др.), чем ведение приема-увольнения работников, а также подбора и отбора персонала; снизятся затраты на обучение и привлечение персонала.

Таким образом, можно считать, что цель дипломной работы достигнута, и задачи, поставленные в начале работы, выполнены.

Список используемых источников

1. Андреева, А. Ю. Основные методы и модели мотивации к труду, а также способы стимулирования персонала / А. Ю. Андреева, Е. Ю. Горобец, С. А. Кузнецов // Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. - 2013. - № 2. - С. 203-206.

. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 239 c.

. Березина, Е.А. Оценка качества управления персоналом // Проблемы экономики, организации и управления в России и мире Материалы VI международной научно-практической конференции. Ответственный редактор Уварина Н.В.. Прага, Чешская республика, 2014. С. 14-17.

. Бугаков, В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 237 c.

. Быкова, Л. М. Модель адаптации / Л. Быкова // Справочник по управлению персоналом - 2008. - No4. - С. 32-36.

. Васильева, О. В. От учета кадров к управлению персоналом / О. В. Васильева // Управление персоналом. - 2012. - No8 (162). - С. 147.

. Волина, В.А. Методы адаптации персонала. / В.А. Волина // Управление персоналом. -2012 - №13 - стр. 46

. Володина, Н. А. Особенности адаптации разных категорий сотрудников / Н. А. Володина // Справочник по управлению персоналом. - 2009. - No3. - С. 52-57.

. Володина, Н. А. Участники адаптационного процесса: их роли и задачи / Н. А. Володина // Справочник кадровика. - 2011. - No8. - С. 115-117.

. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие / В.И. Герчиков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 282

. Егоршин, А. П. Управление персоналом: учебник для вузов по специальностям «Управление персоналом» и «Менеджмент организации» / А. П. Егоршин . - 7-е изд., доп. и перераб . - Н. Новгород: НИМБ, 2010. - 1100 с.

. Железнов, 3. А. Маркетинг персонала. Оценка трудовой деятельности // Маркетинг. - 2010. - №2. - С.15-21

. Зайцева, Т.В., Зуб А.Т. Управление персоналом: Учебник. /Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. - М.: ИД «Форум»: Инфра - М, 2013. - 224 с.

. Захарова, З. Адаптация: строим вместе / З. Захарова // Справочник по управлению персоналом. - 2012. - No8. - С. 35-40.

. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2012. - 56 c.

. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: КноРус, 2012. - 368 c.

. Кобцева, Е.Н Адаптация персонала: классификация видов и показатели / Е.Н. Кобцева // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. - 2012. - № 1. - С. 100-104.

. Котова Т., Адаптация топ-менеджмента как адаптации рядового персонала. / Т.А. Котова // Управление персоналом - 2011 - №14, С.53-36

. Красова, Е. Успешная адаптация: свой среди своих / Е. Красова // Спра- вочник по управлению персоналом. - 2008. - No2. - С. 36-44.

. Краснова Н. В. Развитие персонала компании./Н.В. Краснова. - Московская Финансово-Промышленная Академия - Москва, 2014. - 118 c.

. Крутцова, М. Н. Управление адаптацией персонала: учебное пособие / М. Н. Крутцова. - Вологда: Легия, 2010. - 128 с.

. Лузаков, А. А. Построение мотивационных профилей как условие эффективного управления мотивацией персонала / А. А. Лузаков // Актуальные проблемы управления персоналом и организационной психологии: материалы II Всерос. науч.-практ. конф. / отв. ред. А.А. Лузаков. - Краснодар: Кубанский гос. ун-т, - 2010. - 212 с.

. Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебник для бакалавров / В.М. Маслова. - М.: Юрайт, 2013. - 492 c.

. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для бакалавров / Е.Б. Моргунов. - М.: Юрайт, 2011. - 561 c.

. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Организация обучения, дополнительное профессиональное образование персонала: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2012. - 72 c.

. Петрова Н.И. Система мотиваций: Сущность, виды, методы: учебно-методическое пособие / Н.И.Петрова - Нижний Новгород . - 2011. -16 с.

. Правила внутреннего трудового распорядка ООО «Караван» / утв. Приказом директора ООО «Караван» 13.02.2004

. Тихоненко, Е. Адаптация торгового персонала / Е. Тихоненко // Справочник по управлению персоналом. - 2006. - No11. - С. 52-57.

. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 г. № 197-ФЗ (с изм. от 31.12.2014) // РГ. - 2015. - 12 января (Федеральный выпуск № 6572)

. Шамаева, Н. Н. Оценка и обучение персонала как основа профессионального развития в современной организации / Н. Н. Шамаева // Менеджмент и кадры: психология управления, соционика и социология. - 2010. - № 11. - с. 7-27.

. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие. Издание 4-е, переработанное и дополненное. - М.: ООО Бизнес-школа « Интел-Синтез», 2009. - 368с.

Приложение А

Таблица - Определения адаптации персонала

|  |  |
| --- | --- |
| Автор | Определение |
| Д. А. Адаптация это взаимное работника и основывающееся на врабатываемости сотрудника новых профессиональных, и организационно экономических условиях |  |
| Т. Базаров - это активно приспособление к новой знакомство с организации, особенностями включение в сети, знакомство корпоративной культурой изменение собственного в соответствии требованиями новой |  |
| В. Веснин является реакция на изменение его жизнедеятельности, противодействует действительному возможному снижению эффективности. Адаптация приспособление к и условиям социальной сфере. её рамках детальное ознакомление коллективом и обязанностями; усвоение поведения; ассимиляция полное приспособление среде и, идентификация - личностных интересов целей с |  |
| И. Грошев к рабочему - это процесс профессиональной социальной ориентации по отношению должности (рабочему профессии, коллективу, |  |
| А. Егоршин Адаптация это процесс коллектива к условиям внешне​й внутренне​й среды работника - приспособление индивидуума рабочему месту трудовому коллективу. |  |
| А. Я. Профессиональная заключается в освоении профессии, тонкостей, специфики, навыков, приемов, принятия решений начала в ситуациях. |  |
| К. Маркова Профессиональная понимается как, с стороны, процесс вхождения в профессиональную среду, профессионального опыта, а другой стороны, - активной реализации накапливаемых знаний, как выбор поведенческого решения, предполагающего профессиональное саморазвитие. |  |
| А. Морозов - это процесс, благодаря подвижные системы организмов, несмотря изменчивость условий, устой необходимую для существования, и продолжения рода. |  |
| Д. Адаптация персонала это процесс, в которого новые члены приспосабливаются к корпоративной предприятия, коллективу и обязанностям. |  |
| Ю. Одегов имеет две Совокупность внутренних процессов, в которых происходит человека от работы и к новой, приспособление к отождествление личных и целей общими 2. Совокупность мероприятий, протекающих контролем службы и облегчающих работнику овладение трудовыми функциями, и навыками, правил и поведения, приспособление условиям труда социальной среде. |  |
| Т. О. нидина адаптацией персонала процесс знакомства с деятельностью и самой а также собственного поведения соответствии с среды. |  |
| Рудавина - многофакторный поэтапного эффективного сотрудников в в новых на новом |  |
| Э. Адаптация процесс познания власти, процесс доктрин, принятых организации, процесс осознания того, является важным этой организации её подразделениях. |  |

Источник: составлено автором на основе [4; 6; 11 15; 16; 21]

Приложение Б

Таблица - Сравнение понятий адаптация и испытательный срок

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Параметры сравнения | Адаптация | срок |
| Цель | работника к деятельности в Проверка соответствия работника занимаемой должности. |  |
| Содержание | новых обязанностей, поведения, социальной правил общения взаимодействия, условий и т. Оценка работника. |  |
| Индивидуальная групповая |  |  |

Все сотрудники принятые на стаж работы в данной менее года. Трудоустроившиеся лица, трудовом договоре обозначен испытательный

Согласно 70 ТК есть лица, которых испытательный не устанавливается;

для беременных

занимающихся ребенка 1,5 года;

выпускников, окончивших вуз далее, как назад;

лица, занявшие должность в победы в работникам моложе лет.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| в др. установленных законом. |  |  |
| Сроки | 1 года лет). 3до 6 месяцев. Если трудовой составляется на от 2-х 6-ти месяцев, испытательный срок может превышать недели. |  |
| Организа наставник, служба по работе персоналом, специалисты кадров. отдела кадров, |  |  |

Источник: Крутцова, М. Управление адаптацией учебное пособие М. Н. - Вологда Легия, 2010. c.

Приложение В



Рисунок В1 - Виды адаптации персонала

Источник: Крутцова М. Н. Управление адаптацией персонала: учебное пособие / М. Н. Крутцова. - Вологда: Легия, 2010. - с. 56

Приложение Г

Таблица - Этапы и содержание программы адаптации

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Этап | Содержание | Формы сроки |

Введение организацию

кадровыми службами в в форме курса ориентацииСообщаются следующие сведения:

об организации целом;

о - процедуры увольнения, требования внешнему виду, внутренние отношения;

кадровой и политике;

об оплате - формы и вознаграждения, оплата за и сверхурочные, условия и проч.;

режиме труда отдыха, порядке отпусков и отгулов;

дополнительных льготах - выходные пособия, возможности наличие столовых, буфетов, центров;

об охране и технике безопасности;

вопросах, связанных управлением персоналом условия назначения должность, перемещения, испытательный срок, и обязанности, с непосредственным и другими оценка работы, поощрения и взыскания;

об отношениях профсоюзами;

о бытовых проблем комната отдыха, парковки машин проч.;

об положении организации стоимость оборудования, прибыли, убытки прогулов, опозданий, случаев. и групповая.

Экскурсии

Беседа с Памятки и об организации слайды фильмы.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1-2 дня |  |  |

в подразделение

Реализуется руководителем или наставником со структурой с взаимосвязью отделами, со спецификой подразделения, с подразделения, правилами и принятыми в  с возможными и наиболее ошибками в Беседа наставником Обучение

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1-2 |  |  |

Введение должность

Реализуется непосредственным или наставником Изучение: должностных обязанностей, системы программного обеспечения. Постановка на время срока. Инструктаж непосредственно рабочем месте. сильных и сторон подготовки сотрудника, определяет потребность в обучении

Инструктаж Стажировка

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| месяца |  |  |

Источник: Володина, Н. А. Участники адаптационного процесса: их роли и задачи / Н. А. Володина // Справочник кадровика. - 2011. - No8. - С. 116

Приложение Д

Таблица - Содержание программы адаптации

|  |  |
| --- | --- |
| Блок | Содержание блока |
| Общая программа | |

представление о цели, проблемы;

нормы, стандарты;

и её стадии доведения до потребителя;

разнообразие видов деятельности;

организация, связи компании;

|  |  |
| --- | --- |
| - о руководителях; |  |

Политика принципы кадровой политики;

принципы подбора персонала;

испытательный срок;

направления профессиональной и повышения квалификации;

содей работникам в привлечения их судебной ответственности;

правила пользования внутри предприятия;

правила различных режимов времени;

|  |  |
| --- | --- |
| - правила коммерческой тайны технической документации; |  |

Оплата - нормы и формы труда;

|  |  |
| --- | --- |
| - оплата выходных сверхурочных; |  |

льготы - учет стажа работы;

по временной выходные пособия, по болезням семье, в тяжелых утрат, по материнству;

поддержка случае увольнения ухода на пенсию;

обучения на работе;

|  |  |
| --- | --- |
| - услуги организации своих сотрудников; |  |

Охрана и соблюдение безопасности - места оказания первой медицинской помощи;

предосторожности;

предупреждение возможных опасностях производстве;

правила противопожарной безопасности;

правила поведения при несчастных случаях;

поведение в аварий, правила безопасности

информирование несчастных случаях опасностях;

|  |  |
| --- | --- |
| - охрана проблемы связанные воровством; |  |

и его с профсоюзом - организация рабочих;

компании;

дисциплина взыскания, оформление жалоб;

коммуникация; коммуникации, почтовые материалы;

|  |  |
| --- | --- |
| распространение идей; |  |

Служба быта - организация питания; - столовой, буфетов;

служебных входов;

парковки для автомобилей;

|  |
| --- |
| - гигиенические стандарты; |

факторы - стоимость рабочей силы;

стоимость оборудования;

|  |  |
| --- | --- |
| - от прогулов, несчастных случаев; |  |
| Специализированная программа | |

подразделения - и приоритеты, и структура;

направления деятельности;

с другими подразделениями;

внутри подразделения назначения;

|  |  |
| --- | --- |
| - передвижения; |  |

Рабочие обязанности ответственность - руководство и исполнения работы;

и обязанности работника;

права непосредственного руководителя;

детальное описание текущей работы и результатов;

разъяснение данной работы;

длительность дня и расписание;

|  |  |
| --- | --- |
| - дополнительные (например, замена работника); |  |

Отчетность - виды помощи, может быть когда и просить о ней;

отношения с и общегосударственными инспекциями;

информирование о на работе опозданиях на работу;

|  |
| --- |
| - отчетные периоды и оформления документов; |

Процедуры, правила, - правила, характерные только данного вида работы данного подразделения;

отношения с не принадлежащими подразделению;

 - правила поведения на месте;

 - вещей из подразделения;

 - за нарушениями подразделении;

 - праздники традиции подразделения;

|  |  |
| --- | --- |
| отношения коллегами, основные взаимодействия; |  |

Представление сотрудникам представление подразделения

|  |  |
| --- | --- |
| с коллегами |  |

Источник: Захарова, З. Адаптация: строим вместе / З. Захарова // Справочник по управлению персоналом. - 2012. - No8. - С. 37

Приложение Е

Таблица -Возможности и угрозы реализации программы адаптации

для организации

активное отслеживание профессиональной психологической адаптации сотрудника период испытательного срока возможность своевременного принятия (об увольнении, поощрении, изменений в условия организацию труда);

четко прописанные требования процедуру оценки профессиональной деятельности в период срока;

по окончании испытательного срока возможность вынести наиболее решение в спорных

разработанный Бланк программы экономит время на и, при этом, учитывать особенности подразделения;

сотрудника, четкость предъявляемых нормальные условия труда внимание мотивируют сотрудника качественному выполнению обязанностей;

последовательное приобщение сотрудника культуре организации, формирование командного духа компании;

введение системы формирует имидж продвинутой идущей в ногу временем, использующей современные управления персоналом, серьезной, заботящейся о сотрудниках;

- опыт для перспективных выделенных в кадровый резерв, постепенная адаптация к руководящей должности;

текучести кадров причине неоправданных приведет к времени на в должность нового сотрудника сократит издержки поиск нового персонала;

и планомерная по адаптации в период испытательного даст возможность сократить выхода нового сотрудника точку рентабельности. Угрозы менеджмента

руководителей ложится за составление испытательного срока, потребует определенных затрат, так необходимо будет требования к по которым оцениваться его должности, организации необходимо каждого сотрудника рабочим местом, чего необходимы денежные вложения организационные действия;

больше времени руководитель и на взаимодействие новым сотрудником;

ответственность руководителе и за организацию сотрудника;

|  |  |
| --- | --- |
| - реализация программы является стопроцентной гарантией предотвращения текучести |  |
|  |  |

Возможности сотрудника

сотрудник знает, куда попал, и чего него ждут - уровень тревожности сотрудника, уверенность в своих

чувство «что ждали», причастность команде, общему

обеспечиваются условия и труда;

и планомерно профессиональные обязанности;

сотрудник защищен необоснованных действий требований руководства. Угрозы для

к предъявляются требования, необходимо выполнять;

периодически человек оказывается оценкой, что вызывать определенный

|  |  |
| --- | --- |
| меньше использовать аргумент не знал», не сказали», не предупредили» |  |

Источник: Тихоненко, Е. Адаптация торгового персонала / Е. Тихоненко // Справочник по управлению персоналом. - 2006. - No11. - С. 55

Приложение Ж

Схема наблюдения за сотрудниками отделений ООО «Караван»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Оцениваемые параметры | работающие сотрудникиНедавно сотрудники | | | | | | | |  | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|  |  | | | | | | | | 1-я неделя | | | 3-я неделя | | | | | месяц3-й месяц | | | | | | |  | | | | | | |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1 | | | 2 | 1 | 2 | | 3 | | 1 | 2 | | 3 | | 4 | | | 1 | | 2 | | 3 | | |
| Внерабочие с клиентами: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| активные | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. в работе клиентом+++++++++++++ |  |  |  |  |  |  |  | | |  |  |  | |  | |  |  | |  | |  | |  | | |  | |  | |  | | |
| пассивные: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. комплимент, клиента+++++++++ |  |  |  |  |  |  |  | | |  |  |  | |  | |  |  | |  | |  | |  | | |  | |  | |  | | |
| Рабочие контакты: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| активные | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. за помощью+++++++++ |  |  |  |  |  |  |  | | |  |  |  | |  | |  |  | |  | |  | |  | | |  | |  | |  | | |
| 2. материала+++++++++++ |  |  |  |  |  |  |  | | |  |  |  | |  | |  |  | |  | |  | |  | | |  | |  | |  | | |
| пассивные: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. объект о помощи+++++++ |  |  |  |  |  |  |  | | |  |  |  | |  | |  |  | |  | |  | |  | | |  | |  | |  | | |
| Внерабочие контакты: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| активные | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| приветствие (неформальное)++++++++++++ |  |  |  |  |  |  |  | | |  |  |  | |  | |  |  | |  | |  | |  | | |  | |  | |  | | |
| 2. проведенный перерыв (перекур)++++++++ |  |  |  |  |  |  |  | | |  |  |  | |  | |  |  | |  | |  | |  | | |  | |  | |  | | |
| рассказ о жизни+++++ |  |  |  |  |  |  |  | | |  |  |  | |  | |  |  | |  | |  | |  | | |  | |  | |  | | |
| пассивные | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. получение приветствия | + | + | + | + | + | + | + | | |  | + |  | |  | | + |  | |  | |  | |  | | |  | | + | |  | | |
| получение знаков внимания++++++ |  |  |  |  |  |  |  | | |  |  |  | |  | |  |  | |  | |  | |  | | |  | |  | |  | | |

составлено автором основе [2], [16], [21]

Приложение И

Программа адаптации персонала в ООО «Караван»

Этапы адаптации Задачи адаптацииМатериалыПродолжительность

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| этапаОтветственные за адаптации |  |  |  |
| Оформление документов приеме на работу трудовых отношений сотрудником. Для необходимо заполнить подписать следующие анкету, личную (Форма Т-2), о приеме работу, заявление выплате зарплаты раз в трудовой договор, о полной ответственности книжка, паспорт, диплома, ИНН, пенсионного фонда, билет (приписное копия свидетельства рождении детей, о доходах последнего места 2 фотографии 3Х4 деньОтдел кадров |  |  |  |  |
| в организациюПредоставление с информации о компании буклет, включающий информацию о информацию о структуре; Корпоративные правила пользования сетью, Интернет, и мобильной связью деньОтдел персонала |  |  |  |  |
| Введение отделЗнакомство с и сотрудниками1-й день персонала, непосредственный руководитель |  |  |  |  |

с функциями структурой отдела, взаимодействия отдела другими подразделениями Определение задач на период испытательного срока, степень и критерии оценки.Должностные внутренняя документация отдела

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Руководитель |  |  |  |
|  | с рабочим местом: рабочий стол, рабочего места, хранения документов, литературы и рабочих материалов пользованияРуководитель |  |  |  |
|  | Инструктаж по технических средств (АТС, регистрация нового сотрудника пользователя сети компании, внутреннего телефона Отдел персонала, руководитель |  |  |  |
| I этап обучения | сотрудника 1. Лекция, с планами прайс-листом; 2. по общим вопросам; 3. распознавание номенклатуры; Тест на номенклатуры и характеристикПлан деятельности, выполнения работ отчетах1-я неделяРезультаты и визуального + тест тест №2, №3) |  |  |  |
| II этап обучения | наставника для успешного введения должность2-я неделяРуководитель |  |  |  |
| Введение должностьЗнакомство с ситуацией, овладение своей профессиональной достижение хорошей в деятельности структуре компании.Должностные внутренняя документация отдела 2-й недели окончания испытательного сроканаставник |  |  |  |  |
| Аттестация результатам испытательного срокаОценка соответствия работника должности и рекомендаций по вхождению в должность из Аттестационная карта, сотрудника, Бланк аттес сотрудников, Общая оценка сотрудника.Последняя испытательного срокаРуководитель, отдел управления персоналом |  |  |  |  |

Приложение К

Положение об адаптации персонала ООО «Караван»

.1 Настоящее Положение об адаптации персонала в ООО «Караван» с применением наставничества (далее - Положение компании) предназначено для целей внутреннего использования сотрудниками компании, принимающими участие в реализации системы наставничества.

Назначение документа - уменьшение стартовых издержек, снижение текучести кадров и проведение специальных мероприятий с помощью адаптационной программы.

.2 Область применения Положения:

определяет основные понятия, используемые для осуществления адаптации с применением наставничества в компании;

определяет цели наставничества;

устанавливает требования к организации наставничества;

определяет профессионально-квалификационные требования, предъявляемые к наставнику;

устанавливает порядок назначения и смены наставника;

определяет формы работы наставника с сотрудником;

устанавливает порядок отчетности и контроля в системе наставничества;

определяет права и обязанности всех участников системы наставничества.

Далее опишем технологию адаптации - второй пункт Положения.

.1 Технология адаптации включает в себя этапы, задачи (каждого из этапов), процедуры, сроки.

.2 Основной задачей ориентационной программы, которую реализует специалист по управлению персоналом, является ознакомление новичка с организацией.

.3 На первом этапе осуществляется ознакомление работника с организацией, коллективом, рабочим местом, документацией ООО «Караван».

.4 Сотрудники отдела управления персоналом на первом этапе процесса адаптации оформляют документы о приеме на работу.

Затем проходит введение работника в организацию. Основные задачи второго этапа адаптации следующие.

Предоставление сотруднику информации о компании: - компания на рынке (основные виды услуг, основной ассортимент; положение компании на рынке; конкурентное преимущество; основной круг поставщиков; основной круг клиентов;

компания изнутри (история развития компании; организационная структура компании; разграничение полномочий; порядок принятия решения; - корпоративная культура (все важные нормативно-правовые документы организации), информация по пользованию техническими средствами - междугородняя связь, мобильная связь, Интернет, локальная сеть; порядок выплаты заработной платы, оплаты больничных и отпусков.

Далее происходит введение работника в отдел. Введение работника в отдел включает в себя:

знакомство с компанией и сотрудниками, ознакомление с функциями и структурой отдела, порядком взаимодействия отдела с другими подразделениями компании,

определение задач сотрудника на период прохождения испытательного срока, степень ответственности и критерии оценки,

ознакомление с рабочим местом,

инструктаж по использованию технических средств (АТС, ПК).

.5 Самым важным является второй этап - обучение работника с применением Программы адаптации персонала с применением системы наставничества. Она может меняться раз в год и утверждаться по итогам года Генеральным директором, но основные этапы должны быть соблюдены (пункт 2.3, 2.4 и 2.5 настоящего Положения).

.6 По окончанию испытательного срока сотрудник проходит аттестацию - оценка степени соответствия работника занимаемой должности и выработка рекомендаций по дальнейшему вхождению в должность.

.7 Задачами наставничества являются:

повышение качества подготовки и квалификации сотрудников;

развитие у новых сотрудников позитивного отношения к работе;

развитие способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на сотрудника трудовые функции;

снижение текучести кадров;

упорядочение процесса развития профессиональных компетенций;

возможность быстрого достижения оптимальных рабочих показателей, необходимых компании;

предоставление наставникам возможности карьерного роста.

экономия времени непосредственных руководителей;

минимизация периода адаптации к корпоративной культуре, усвоение традиций и правил поведения в компании;

психологическая поддержка адаптируемого сотрудника;

.8 Организационные основы наставничества:

координацию деятельности наставников осуществляет специалист по управлению персоналом.

.9 Организационные основы наставничества:

наставничество устанавливается над сотрудником на испытательный срок (период адаптации в компании и достижения устойчивых показателей);

Наставник может иметь одновременно не более 3 обучаемых.

.10 Наставники выбираются из числа высококвалифицированных специалистов, имеющих стабильно высокие показатели.

.11 Наставник назначается на основании письменного представления руководителя в отдел управления персоналом.

.12 Наставник утверждается приказом Генерального директора компании.

.13 Замена наставника производится в случаях:

расторжения трудового договора с наставником;

психологической несовместимости наставника и обучаемого.

.14 Наставник должен знать:

локальные нормативные акты компании;

план деятельности и программы на ближайшие и долгосрочные перспективы;

приемы активного слушания;

приемы ведения беседы;

приемы убеждения (аргументации);

профессиональную специфику;

основы трудового законодательства Российской Федерации.

.15 Обязанности наставника:

Осуществить знакомство обучаемого с:

историей, организационной структурой компании;

коллективом подразделения и его традициями;

Определять рейтинг сотрудника, исходя из утвержденной балльной системы.

Разрабатывать совместно с непосредственным руководителем сотрудника план вхождения в должность.

Проводить профессиональное обучение сотрудника.

Научить:

определению потребностей клиента;

методам установления контакта с клиентом;

технологии продаж;

ведению базы данных клиентов;

обязательному документообороту;

составлять отчеты о прохождении стажировки и своевременно представлять их в отдел по управлению персоналом.

Ставить перед сотрудником конкретные задачи и контролировать их выполнение по качеству и срокам.

.16 Наставник имеет право:

выходить с ходатайством о прекращении стажировки обучающегося сотрудника по причинам:

личного характера (безуспешных попыток наладить личный контакт с сотрудником);

выхода сотрудника на требуемые стабильные показатели;

участвовать в обсуждении вопросов, связанных со служебной, общественной деятельностью нового сотрудника, вносит предложения непосредственному начальнику о его поощрении, применении мер дисциплинарного воздействия, удовлетворении разумных потребностей и запросов.

получать отчеты о прохождении обучения сотрудника от отдела управления персоналом.

заказывать в доступ к корпоративным Интернет-ресурсам и открытие сотруднику корпоративного Интернет-адреса.

выходить с ходатайством о поощрении сотрудника.

.17 Обучаемый имеет право:

При безуспешных попытках установления личного контакта с наставником выходить с ходатайством к непосредственному руководителю и в отдел управления персоналом о смене наставника.

Контролировать начисление себе баллов.

.18 Наставник несет персональную ответственность за качество и своевременность выполнения функциональных обязанностей, возложенных на него настоящим Положением.

.19 При отказе от продолжения стажировки 2 сотрудников подряд, наставник лишается своего статуса.

.20 Лишение права продолжать наставничество оформляется приказом Генерального директора компании, в котором определена доплата за наставничество в размере 10 % от оклада наставника.

.21 Для исполнения своих обязанностей наставник может взаимодействовать со всеми подразделениями компании.

Чтобы Положение функционировало необходимо распределение ответственности при проведении адаптационных программ, подведение итогов адаптации - третий пункт Положения.

.1 В мероприятиях по адаптации принятых сотрудников участвуют как специалист по управлению персоналом, так и непосредственный руководитель. Каждый из них отвечает за определенный этап (процедуру) в рамках своей компетенции. Общий контроль осуществляет начальник отдела управления персоналом, он же несет ответственность за соблюдение предусмотренных настоящим Положением процедур адаптации.

.2 Аттестационная карта заполняется непосредственным руководителем по окончании испытательного срока.

Отчет сотрудника по результатам испытательного срока заполняется самостоятельно.

Бланк аттестации сотрудников заполняется наставником по окончании испытательного срока.

Общая оценка сотрудника - документ, который заполняется наставником по итогам аттестации.

[**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) |  |