

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ  
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом  
очной формы обучения, группы 05001261  
Замашиковой Ольги Викторовны

Научный руководитель  
к.э.н., доцент  
Бабинцева Е.И.

БЕЛГОРОД 2017

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ	7
1.1 Сущность и виды адаптации персонала в организации	7
1.2. «Адаптивный» подход к управлению организацией через реализацию системы наставничества	14
1.3 Оценка эффективности управления системой адаптации в российских и зарубежных организациях	24
ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «БЕЛТРЕЙД»	34
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия	34
2.2 Анализ системы управления персоналом и использования трудового потенциала в организации	45
2.3. Оценка актуального состояния системы адаптации персонала в организации	61
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «БЕЛТРЕЙД»	67
3.1 Рекомендации по совершенствованию системы адаптации персонала в организации	67
3.2 Оценка социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в организации	77
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	82
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	84
ПРИЛОЖЕНИЯ	88

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Создание системы адаптации на предприятии является неотъемлемой частью кадровой политики в организациях. Ведь персонал в современном мире – это основная часть любых предприятий, организаций и других хозяйствующих субъектов.

Адаптация персонала на рабочем месте очень важна в управлении персоналом. К сожалению, важность мероприятий по адаптации работников в нашей стране не достаточно серьезно воспринимается кадровыми службами на протяжении долгого периода. По-прежнему многие государственные предприятия и коммерческие организации не имеют даже базовых программ адаптации. В то же время, имеется большой зарубежный опыт использования адаптационных техник, который только в последнее время стали перенимать отечественные кадровики.

При введении нового механизма управления, перехода на хозрасчет, самоокупаемость, сопровождается значительным выбросом и, естественно, перераспределением рабочей силы, а также увеличением числа работников, которым приходится осваивать новые навыки или менять свое рабочее место и коллектив, важность проблемы адаптации еще больше возрастает.

Адаптация работника на производстве, эффективное управление этим процессом требуют большой организационной работой. Поэтому во многих предприятиях страны создают специальные службы адаптации кадров. Но организовывается это по-разному, все зависит от численности персонала предприятия, структуры его управления, наличия и организации системы управления персоналом, нацеленности администрации предприятия на решение социальных задач в сфере управления производством и других моментов.

Службы адаптации могут быть как независимыми структурными подразделения (отдел, лаборатория) так и частью других функциональных подразделений (как бюро, группа и отдельные работники) — в отдел кадров, социологическую лабораторию, отдел труда и заработной платы и т.п. Бывает,

должность специалиста по адаптации включается в штатное расписание цеховых управленческих структур. Важно, чтобы служба адаптации была составным звеном общей системы управления кадрами на предприятии.

В современной России, к сожалению, руководители организаций не уделяют должного внимания процессу создания службы адаптации. В некоторых компаниях не существует даже специальных программ по адаптации работников.

Формирование системы адаптации на предприятии является актуальной проблемой на сегодня. Во многих организациях, создание системы адаптации – не раскрытый процесс в области кадрового менеджмента, что-то не до конца изученное.

Все люди осознают понятие адаптации человека в окружающей среде. Тема курсового проекта предполагает изучение формирования системы адаптации на предприятии, т. е. рассматривать процесс, как работнику быстрее адаптироваться в новой компании, новом коллективе организации и как организация может достичь определенного эффекта от внедрения формализованной системы адаптации.

**Степень научной разработанности темы.** Процесс адаптации изучали такие учёные как Б.Г. Ананьев, М.П. Будякина, В.Р. Веснин, Л.С. Выготский, О.И. Зотова, И.К. Кряжева, Ю.С. Колесников, А.Н. Леонтьев, Б.Ф. Ломов, Г.П. Медведев, А.В. Петровский, С.Л. Рубинштейн, А.А. Русалинова, Б.Г. Рубин, Н.А. Свиридов, и другие. Реализованные в их концепциях положения, которые объясняют саму сущность процесса адаптации как показания единства взаимодействующих сторон - социальной среды и человека, где в основе единства лежит активность личности и активность социальной среды. К примеру, М.П. Будякина и А.А. Русалинова считают, что успешность овладения специальными знаниями влияет на социальную адаптацию новичка в коллективе, на его отношение к этому коллективу. Г.П. Медведев, Б.Г. Рубин, Ю.С. Колесников рассматривают адаптацию, как приобщение личности к определённым видам деятельности, которое происходит в данной социальной среде, адаптация есть

усвоение личностью социального опыта общества в целом и той среды, к которой она принадлежит.

**Объект исследования:** Общество с ограниченной ответственностью «БелТрейд» (ООО «БелТрейд»).

**Предмет исследования:** система адаптации персонала в ООО «БелТрейд».

**Цель исследования:** изучение системы адаптации персонала в ООО «БелТрейд» и разработка путей её совершенствования.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи:**

1. Изучить теоретические основы по вопросу особенностей трудовой адаптации персонала.
2. Дать организационно-экономическую характеристику ООО «БелТрейд»;
3. Определить особенности трудовой адаптации персонала на основе анализа актуального состояния ООО «БелТрейд».
4. Разработать рекомендации по совершенствованию системы адаптации персонала.
5. Оценить социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий.

**Практическая значимость.** Положения и выводы дипломной работы могут быть использованы для реализации комплексной системы адаптации персонала организации. Материалы исследования дают руководству ООО «БелТрейд» и другим заинтересованным организациям необходимую теоретическую и научно-методическую информацию по улучшению процесса адаптации персонала.

**Информационную базу исследования** составили материалы эмпирических исследований, материалы периодической печати и электронные публикации, результаты различных исследований авторов. В ходе подготовки данной работы были так же использованы законодательные и нормативные документы, действующие в Российской Федерации. Для выполнения работы были

использованы данные учета и отчетности отдела кадров, статистические данные по региону, отчетность других организаций по отрасли.

**Методы исследования:** сравнительный метод, наблюдение, анкетирование, методы обработки данных, структурный метод интерпретации результатов исследования.

## **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ**

### **1.1 Сущность и виды адаптации персонала в организации**

Адаптация персонала является наиболее важным элементом при наборе персонала в организацию. Суть заключается в том, что у будущих работников часто возникает проблема необоснованных ожиданий. Принятый в организацию работник выстраивает нереалистичные планы, питает нереалистичные надежды, которые касаются непосредственно его будущего в новой компании. При поступлении на работу будущий сотрудник совсем отдаленно имеет представление о том, что ожидает организация от работников, и что она ценит в своих сотрудниках. Практика показывает, что необоснованные ожидания приводят к росту неудовлетворенности работой и, как крайний случай, к увольнению и, соответственно, росту текучести кадров со всеми вытекающими отсюда негативными последствиями для организации. Устранение этих необоснованных ожиданий побуждает развивать и совершенствовать такое направление кадровой работы, как адаптация персонала [9, с. 44].

Адаптация является процессом активного приспособления человека к изменившейся среде с помощью различных социальных средств. Главным способом адаптации является принятие ценностей и норм новой социальной среды, сложившихся форм социального взаимодействия, а также форм и способов предметной деятельности (например, способов профессионального выполнения работ, либо семейных обязанностей).

Адаптацию можно считать успешной, когда работник в организационной среде имеет высокий статус и положение, а также его удовлетворенность этой средой в целом. Удовлетворенность заработной платой, условиями работы, отношениями в коллективе и д.р. Низкой адаптацию можно считать при перемещении работника в иную социальную среду (текучесть кадров, миграция и т.д.) либо отклоняющееся асоциальное поведение [17, с.71].

Подбор и найм на работу представляет собой достаточно дорогостоящий и длительный комплекс мероприятий. Уже к первому дню работы нового сотрудника организация затрачивает на него немалые средства. Именно поэтому организацию интересует то, чтобы поступивший на работу сотрудник не уволился через несколько недель или месяцев. По результатам статистики, наиболее высокий процент принятых на работу сотрудников уходит из компании в течение первых двух-трех месяцев. Главными причинами ухода сотрудников является сложность интеграции в новую организацию и несовпадение реальности с ожиданиями работника. Основная задача специалистов по кадрам и его руководителя - помочь работнику наиболее комфортно влиться в новую организацию.

Обычно новый работник приходит в организацию, а его рабочее место должным образом не подготовлено и не оформлено, и никто особо не придает этому значения, новичкам предоставляют возможность делать все самим. Поскольку первое впечатление обычно оставляет глубокий след, такая процедура может оказать продолжительное негативное воздействие на отношение сотрудника к работе и его мотивацию. Результат подобных действий часто может объяснять высокую текучесть кадров в первые недели или месяцы работы и причины, по которым новый сотрудник может испытывать чувство отчуждения и занять негативную позицию по отношению к организации прямо с первого дня работы. Если новых работников предоставляют самим себе, то организация не может влиять на то, что они случайно узнают, и потеряет возможность сформировать у них положительное отношение к работе и преданность традициям фирмы [12, стр.73].

*Адаптация и ее основные цели:*

1) Снижение стартовых издержек. Пока новый сотрудник мало знаком со своим рабочим местом, работает он в разы менее продуктивно и требует дополнительных в него вложений;

2) Устранение у новых сотрудников чувства неопределенности;



3) Снижение текучести кадров. Если новые сотрудники будут чувствовать себя ненужными в новой организации, то исходом может послужить их увольнение;

4) Уменьшение временных затрат сотрудников и самого руководителя. Работа по проводимой программе, помогает сэкономить время каждого из них;

5) Вызывание положительного отношения к работе у сотрудников, а также удовлетворенность своим трудом на рабочем месте [16, с. 32].

Адаптация персонала содержит ряд классификаций, которые будут представлены ниже:

*1. По отношениям «субъект- объект»:*

Активная адаптация - работник старается влиять на среду для того, чтобы подстроить ее под себя (включая ценности, правила, нормы, способы осуществления деятельности, которые ему потребуется освоить);

Пассивная адаптация - работник пассивно воздействует на внешнюю среду и изменения.

*2. По воздействию на работника:*

Прогрессивная адаптация - положительно влияет на работника;

Регрессивная адаптация - негативно влияет на работника.

*3. По уровню:*

Первичная адаптация – работник впервые приходит на работу в конкретную организацию;

Вторичная адаптация - работник и его последующая смена работы внутри организации, продвижение работника по карьерной лестнице или понижение его в должности.

*4. По направлениям:*

Производственная адаптация;

Непроизводственная адаптация [14, стр.53].

Для наибольшей наглядности виды адаптации были представлены в виде схемы, приведенной у А.Я. Кибанова на рис. 1.1.



выполнении работы требуют особого подхода, иными словами, что оценивает непосредственный руководитель, когда принимает работу.

- Выяснением особенностей эксплуатации оборудования. В данном случае может быть необходимо обучение, или как минимум, демонстрация работы техники.
- Предоставлением новому сотруднику рабочего места: выделением для него стола, стула, шкафчика/ ящика в столе, т. е. маленького кусочка своей территории. Психологи считают необходимым ощущение личного пространства. Отсутствие закрепленного за сотрудником рабочего места — одна из распространенных причин ухода во время испытательного срока.
- Определением требований к документации, за которую отвечает данный сотрудник. Метод подготовки документов может быть принципиально другим, чем тот, который применялся на прежнем месте работы.

*Психофизиологическая адаптация* - приспособление к рабочей среде на уровне организма сотрудника, в результате чего снижаются деформация его функционального состояния (приспособление к физическим и умственным нагрузкам, снижение утомления, и т.п.). Работник не испытывает особых сложностей при психофизиологической адаптации, так как она длится достаточно быстро и в основном полагается на здоровье человека, его естественные реакции. Тем не менее, большинство несчастных случаев происходит в первые дни работы именно из-за ее отсутствия.

*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. Она может быть связана с немалыми трудностями, к которым относятся обманутые ожидания быстрого успеха, обусловленные недооценкой

трудностей, важности живого человеческого общения, практического опыта и переоценкой значения теоретических знаний и инструкций.

Сотрудник знакомится с коллективом, а также со сложившимися нормами общения и действующими правилами. Это адаптация к неформальной стороне общения, на которую оказывают влияние, прежде всего:

- руководитель - человек, оценивающий работу и поведение персонала (субъективность или объективность оценки, наличие обратной связи, умение руководителя общаться повлияет на психологическое состояние нового сотрудника);

- коллектив - коллеги с уже сложившейся системой неформальных отношений, скрепленной традициями, сплетнями, ссорами и привязанностями (формирование взаимоотношений будет зависеть и от коллектива, и от нового сотрудника: доброжелательность с одной стороны, и ответная реакция – с другой);

- организация – общая для всех работников среда взаимодействия с некоторыми едиными правилами и нормами поведения, отличающими эту компанию от других. Сотрудникам важно передать новичку ощущение причастности к общему делу, объединившему этих людей.

*Экономическая адаптация* – это адаптация к уровню и способам получения доходов.

*Организационно - административная адаптация* основана на понимании и принятии новым сотрудником своего организационного статуса, структуры организации и существующих механизмов управления. Необходимо, на наш взгляд, сделать новому сотруднику краткий экскурс в историю развития организации, рассказать о клиентах и партнерах, дать ознакомиться с положением об организационной структуре предприятия и положением об отделе, куда он выходит. Выдать на руки должностную инструкцию. Также необходимо познакомить его с непосредственным начальником (в случае, если это не было сделано в процессе отбора) и ознакомить его с процедурой эскалации проблем.

В процессе *санитарно-гигиенической адаптации* работник осваивается с новыми требованиями трудовой, производственной и технологической дисциплины, правилами трудового распорядка. Он привыкает готовить рабочее место к трудовому процессу в сложившихся в организации условиях производства, придерживаясь гигиенических и санитарных норм, требований техники безопасности и сохранения здоровья, а также с учетом экономической безопасности окружающей среды [11, с.62].

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

Рассмотрим, кто и как должен или может влиять на процесс адаптации сотрудника в компании:

- руководитель. Он хорошо понимает цель работы и задачи сотрудника, заинтересован в быстрой отдаче от новичка. Однако очень часто участие топ-менеджера ограничивается личной беседой и представлением сотрудника коллективу. Причины заключаются не только в недостатке времени: не каждый руководитель способен, как это ни странно, грамотно управлять людьми. Также встречаются ситуации, когда руководитель не хочет настолько активно взаимодействовать со своими подчиненными.

- коллеги. Они в любом случае вовлечены в процесс адаптации, активно или пассивно участвуют в нем: подсказывают, объясняют, указывают основные моменты новому сотруднику. Обычно их участие носит массовый характер, каждый поддерживает работника, исходя из собственных интересов: из сочувствия к новичку или из чувства самосохранения, если итог деятельности нового сотрудника может повлиять на результаты работы его коллег. В случае, когда специфика деятельности нового работника создает конкуренцию, рассчитывать на поддержку коллег бессмысленно: никому не выгодно иметь рядом сильного конкурента.

- HR-менеджеры. Им известны особенности компании, требования к должности, они заинтересованы в закреплении сотрудника в организации. Преимущество заключается в том, что HR-менеджеры разбираются в деятельности компании и проведении различных кадровых процедур, а недостатком является их высокая загруженность.

- Привлекаемые специалисты. На практике услуги бизнес-тренеров и консультантов используются крайне редко, в том случае, когда у организации нет своего ресурса для качественного введения специалиста в должность. При этом адаптация совмещается с обучением. Крупные компании обращаются к привлекаемым специалистам, однако это связано с финансовыми затратами и не отменяет собственной работы.

- Наставники. Организованный процесс адаптации нового сотрудника в компании обычно реализуется через наставничество. Для нас это традиционный институт, однако, в современных компаниях наставничество может позиционироваться по-разному.

## **1.2. «Адаптивный» подход к управлению организацией через реализацию системы наставничества**

Понятие "адаптация" введено в менеджмент с развитием системного подхода к управлению. Адаптация как процесс изменений может осуществляться в двух направлениях:

1. Приспособление или преобразование структуры к новым условиям среды. Процесс планирования подготовки персонала необходимо адаптировать к двум этапам кадровой стратегии: первичное и регулярное проведение самооценки. В процессе подготовки персонала к адаптивной самооценке необходимо уделять большее внимание развитию творческих способностей персонала через теоретическое и практическое освоение методов менеджмента качества и кросс-диагностики. Так, на первом этапе стратегии творческие способности персонала

должны быть направлены на разъяснение целесообразности и неотвратимости внедрения методологии самооценки деятельности для повышения конкурентоспособности организации. Вектор такой деятельности в первую очередь должен быть направлен на руководство организацией, но и рядовым сотрудникам необходимо уделять внимание. Второй этап - это уже проявление креативности персонала в постоянном процессе самооценки, особенно в кросс-диагностике. Подготовка персонала для этого этапа потребует гораздо большего времени. Сложность этого процесса заключается не только в освоении основополагающих методов улучшения деятельности, используемых в менеджменте качества, но и в анализе отличительных характеристик своей организации, выделении ключевых бизнес-процессов.

2. Способность осуществить изменения в среде с целью сохранения поведения системы. Никакие перемены невозможны, если персонал организации их не поддерживает и не претворяет в жизнь. Следует подчеркнуть, что чем выше инициатор перемен расположен в организационной иерархии, тем эффективней он сумеет изменить организацию. В нашем случае это изменения в стиле менеджмента и организационной культуре, направленные на поощрение творческого начала в работе персонала и органичное принятие нововведений, рекомендованных самооценкой. Новый стиль менеджмента неизбежно приведет к изменению планов подготовки персонала в сторону повышения его креативности.

Адаптивное поведение можно представить как созидательное разрушение, имея в виду целенаправленное изменение параметров, структуры, свойств объекта. Процесс адаптации формирует некую новую структуру и меняет взаимоотношения элементов в системе. Такой подход предопределяет необходимость пересмотра процесса планирования подготовки персонала. В нем необходимо учесть новейшие тенденции менеджмента качества, инновационного менеджмента и менеджмента знаний.

Некоторые авторы считают, что «адаптивность системы проявляется за счет совокупности качеств, характеризующих уровень реакции системы

(восприимчивость к внутренним и внешним изменениям) и характеризующих ее приспособляемость (гибкая приспособляемость, возможность саморазвития)» [35, с. 19]. Следовательно, адаптивность системы определяется не только способностью к приспособлению, но и способностью их почувствовать, диагностировать. Поэтому нужно уделять особое внимание коммуникациям в организации, и в частности взаимодействию группы самооценки со всем коллективом. Открытое и честное отношение коллектива к самооценке - залог успешной работы группы, ответственной за этот процесс. Обратная связь, построенная на отсутствии страха перед наказанием за выявленные ошибки, должна повышать чувствительность системы. Все это формируется во втором направлении процесса адаптации, отмеченном выше.

Адаптивные системы считаются самообучающимися, т.к. обучение является обязательным элементом адаптации [52, с. 75]. Подчеркивается, что адаптация тесно связана с развитием организации, т.к. ее "выживание" определяется способностью непрерывно осуществлять нововведения с учетом динамики развития рыночной среды. Это, в свою очередь, требует определенной работы по адаптации организации к проводимым нововведениям. Способность системы постоянно осуществлять нововведения зависит от ее способности к самообучению, т.к. процесс приспособления системы к нововведениям основан на обучении. Самообучение начинается на втором этапе кадровой стратегии, когда самооценка становится постоянным процессом. Регулярный процесс самооценки выдвигает совершенно новые требования к персоналу. Прежде всего, это высокий уровень креативности, открытости и честности в своих действиях и решениях.

Способность к адаптации тесно связана с самоорганизующимся поведением системы. Самоорганизующаяся система находит в колебаниях среды полезные для себя стимулы, усиливает их с помощью положительной обратной связи или уменьшает нежелательные отклонения с помощью отрицательной. Основным критерием такой системы становится стабильное существование, характерным условием - наличие в системе элементов, принимающих решение. Это в полной



мере относится к планированию подготовки персонала для адаптивной самооценки деятельности организации. Руководитель - лидер всей группы, руководители по направлениям самооценки, каждый член группы принимают решения по совершенствованию, как всей системы, так и самого себя в процессе обучения. При этом приобретаемые новые качества остаются с персоналом, что повышает его конкурентные преимущества на рынке труда и является неоспоримым стимулом такой деятельности.

Современная организация представляет собой систему, образуемую совместной деятельностью самых различных специалистов, взаимодействие которых формирует особую систему знаний. Познавательная деятельность выступает основой адаптации к изменяющимся условиям рынка, что подтверждает тезис о самообучающихся системах, самоорганизующемся поведении.

Рассмотрение "адаптации" как процесса изменений предполагает выявление таких характеристик, которые позволяли бы описать компоненты этого процесса. Как уже отмечалось выше, одной из характеристик адаптивности является способность диагностировать необходимость приспособления, а значит, выявлять и оценивать сущность изменений в среде функционирования для формирования сигнала о начале перестройки. Объективно такая чувствительность системы обеспечивается на основе обратной связи [25, с. 38].

Можно выделить три связующих процесса взаимодействия:

- коммуникации;
- равновесие;
- принятие решения.

Равновесие рассматривается как механизм стабилизации организационного целого. Поддержание равновесия в системе осуществляется через механизмы отрицательной обратной связи - автоматической ликвидации проявляющихся отклонений состояния входов от заданной траектории и через механизмы положительной обратной связи - целенаправленного генерирования отклонений

выходов системы от фиксированной траектории, кроме того, информационные воздействия могут осуществляться и на компоненты внешней среды.

Коммуникации играют не последнюю роль в обеспечении адаптивности системы, в практической реализации механизма прямой и обратной связи, являясь не просто средством взаимосвязи, но и механизмом координации.

Интенсивность обмена информации с внешней средой следует рассматривать как фактор, обеспечивающий корректировку и координацию по отношению к состоянию равновесия, поэтому адаптивность системы определяется характеристиками существующей системы коммуникаций, способной обеспечить интенсивный обмен информации и восприимчивость системы. Именно система коммуникаций, при непрерывном взаимообмене информацией, позволяет выявлять и оценивать колебания в параметрах среды функционирования. Информация выступает как средство снижения неопределенности и как средство формирования варианта адаптивного поведения. Принципиальным в обеспечении адаптивности является открытость системы, критерием оценки открытости - интенсивность информационных потоков, их содержательная полнота, достоверность и своевременность. Все это должно войти в новую корпоративную культуру, формированием которой занимается соответственно подготовленный персонал.

Адаптивный подход предполагает с одной стороны сохранение устойчивости системы, с другой - способность осуществить внутренние изменения, глубина которых определяется условиями внешней и внутренней среды, и третье - это способность осуществить изменения в среде функционирования. Организующими принципами такого подхода становятся циклы: PDCA (план - выполнение - контроль - действие), направленный на планирование и выполнение усовершенствований, и SDCA (стандартизация - выполнение - контроль - действие), осуществляющий стандартизацию улучшений и создающий основу новых усовершенствований [34, с. 75].

Обобщая вышесказанное, можно рассматривать адаптивный подход к системе планирования кадров для самооценки деятельности организации как:

1. Восстанавливающий равновесие, т.е. простое регулирование с целью поддержания параметров системы планирования персонала на основе обратных связей по информационным каналам.

Целью данного поведения является стабилизация, поддержание заданного постоянства. В нашей адаптивной самооценке это первый этап и первый этап кадровой стратегии. По результатам первого этапа формируются обратные связи с целью стабилизации курса на постоянное совершенствование деятельности организации. Это проявляется в том, что организация, проявив способность осуществить перемены, доказала возможность сделать это, что придает персоналу уверенности в проведении перемен. Креативные качества персонала должны быть направлены на осознание важности проведения самооценки в первый раз, и подготовка должна вестись в этом направлении.

2. Обеспечивающей самоорганизующееся поведение, отличительной характеристикой которого является адаптация задающего блока, т.е. изменение целей, установок, ограничений. Приспосабливаясь к среде функционирования, отдельные элементы изменяют свои содержательные характеристики, совершенствуется структура системы. Целью данного поведения является реформирование и совершенствование. В адаптивной самооценке это второй этап и соответственно второй этап кадровой стратегии. Процесс самооценки осуществляется постоянно, а креативные способности персонала направлены на постоянное усовершенствование деятельности организации на основе циклов PDCA и SDCA. Это процесс постоянного обучения персонала креативным методам улучшения деятельности.

3. Задающий развитие, что предполагает качественное изменение параметров системы, на основе анализа тенденций развития среды функционирования. Целью данного поведения является формирование новых

принципиальных составляющих системы управления, перестройка структуры и элементов системы управления.

Это третий этап адаптивной самооценки - кросс-диагностика, основная цель которого - поиск коренных причин выявленных недостатков и формирование путей их устранения [57, с. 89]. Необходим персонал, ориентированный на постоянное развитие. Начинает формироваться обучающаяся организация, где персонал, команды и сама организация непрерывно учатся и в процессе развития делятся друг с другом полученными знаниями и навыками, чтобы добиться непрерывного совершенствования и создания динамичного конкурентного преимущества. В таких организациях создается обстановка совместной деятельности, в которой все заинтересованные стороны - акционеры, менеджеры и сотрудники - участвуют в достижении общих целей.

Совершенствование становится образом жизни, люди гордятся своим трудом, непрерывно улучшая показатели деятельности.

С учетом вышеизложенного, можно определить необходимые компоненты адаптивной системы:

- гибкая внутренняя структура, позволяющая осуществлять быстрые структурные перестройки с целью сохранения равновесия в среде функционирования;

- открытая коммуникационная сеть, позволяющая осуществлять непрерывный обмен информационными потоками; блок обучения, обеспечивающий целенаправленное обучение и тренировку персонала в процессе самоорганизующегося поведения;

- блок диагностики внешних и внутренних изменений, обеспечивающий оценку факторов условий функционирования, характер и глубину изменений внешней и внутренней среды;

- блок принятия решений, формирующий механизм адаптации к изменяющимся условиям.

Все перечисленные компоненты должны присутствовать в системе подготовки персонала для адаптивной самооценки деятельности организации.

Для успешного внедрения адаптивной системы необходимо учитывать прежде всего динамическое развитие организации. Под развитием мы подразумеваем все процессы, способствующие полному раскрытию потенциала сотрудников. Основными элементами системы развития персонала являются приобретение опыта, обучение и наставничество. Институт наставничества не нов: идея получила широкое распространение в нашей стране еще в советское время; она очень популярна и в западных странах. Сегодня для многих организаций наставничество становится неотъемлемой частью корпоративной культуры и адаптивной системы развития организации [15, с.64].

В общем виде наставничество можно определить как способ передачи знаний и навыков более опытным человеком менее опытному. В более широком, современном значении наставник — это квалифицированный специалист, имеющий достаточный опыт работы в компании, который:

- помогает новым сотрудникам адаптироваться в организации;
- содействует их профессиональному развитию, карьерному росту;
- участвует в оценке результатов их деятельности.

Наставник, с одной стороны, представляет интересы сотрудника в отношениях с компанией, а с другой, — является ее представителем для сотрудника.

Необходимость внедрения системы наставничества особенно очевидна для быстрорастущих организаций. Однако, несмотря на то, что институт наставничества является практически бесплатным ресурсом, далеко не все компании используют его так же активно, как тренинги, стажировки и т. п. Зачастую это понятие ассоциируется преимущественно с процессом адаптации сотрудника в компании в первые три-шесть месяцев работы. В целях же дальнейшего развития сотрудников и раскрытия их потенциала этот инструмент

используется не так широко. Но для компаний, специализирующихся на оказании профессиональных услуг, именно эта составляющая наставничества является ключевой. Профессионалы нацелены на развитие карьеры, и именно наставники могут помочь им в непрерывном профессиональном развитии [25, с. 47].

Опыт показывает, что пользу от внедрения и развития системы наставничества получают все участники этого процесса:

- Наставник развивает навыки управления, повышает свой статус в компании, завоевывает репутацию профессионала и доверие коллег, принимает участие в формировании профессиональной команды (это очень важно, поскольку эффективность всей команды зависит от эффективности работы каждого ее члена).
- Сотрудник получает своевременную помощь на этапе интеграции в компанию, поддержку в профессиональном и карьерном развитии.
- Компания стабилизирует численность коллектива (снижается текучесть кадров), формирует команду высококвалифицированных лояльных сотрудников.
- Служба управления персоналом получает мощный поддерживающий ресурс: в компаниях с развитой системой наставничества наставники задействованы практически во всех основных HR-процессах.

Практика показывает, что наставник необходим, прежде всего, в следующих случаях:

- 1) Новичку, пришедшему в слаженную команду, - им требуется не только доступ к информации и обучение новым навыкам, но и просто человеческая помощь и поддержка;
- 2) Сотрудникам, у которых есть большой потенциал для профессионального роста, - в перспективе они могут привести команду к новым достижениям
- 3) Работникам с низкой эффективностью труда – от этого зависит общая результативность работы всей команды

Наставник должен занимать должность хотя бы на один-два уровня выше своего подопечного: такой «разрыв» обеспечивает результативное взаимодействие и эффективную передачу знаний. (Этому правилу не всегда удастся следовать — но к этому надо стремиться.) Начиная с определенного должностного уровня, наставничество может (и должно) быть одним из требований, определяющих дальнейший карьерный рост самого наставника.

Желательно, чтобы роль наставника выполнял «посторонний» сотрудник: практика показывает, что непосредственного руководителя скорее интересуют текущие результаты работы подчиненного, а не перспективы его развития или карьеры, да и субъективности в отношениях при этом больше. (Однако если отношения руководителя и подчиненного строятся на доверии и партнерстве, то такой вариант тоже возможен) [4, с. 57].

Хороший наставник должен отличаться целым рядом положительных качеств, в частности:

- обладать высоким уровнем лояльности к компании, быть носителем ключевых ценностей корпоративной культуры;
- иметь системное представление о работе своего подразделения и компании в целом;
- обладать значительным опытом в сфере своей профессиональной деятельности;
- иметь желание быть наставником, иначе наставничество будет восприниматься как дополнительная нагрузка, а это рано или поздно скажется на качестве; что важно — от наставника требуется искреннее стремление помогать подопечному, а не просто от случая к случаю оценивать результаты его работы;
- быть готовым инвестировать свое время в развитие другого человека (это один из самых болезненных вопросов: стать хорошим наставником невозможно, если стремление помогать не является для человека безусловной ценностью);

- быть способным к конструктивной критике: главное слово здесь — «конструктивная». (Когда наставник дает оценку действий того или иного сотрудника, это не должно напоминать критический анализ — оценка в первую очередь должна содержать конкретные предложения по улучшению работы);

- проявлять инициативу и регулярно предоставлять обратную связь. Хороший наставник — всегда в курсе проблем сотрудника. Если у подопечного появляются проблемы в работе или взаимоотношениях, он не дожидается окончания года (когда на встрече по подведению итогов можно зафиксировать неделанное), а принимает меры немедленно, чтобы своевременно скорректировать действия сотрудника.

Описание портрета идеального наставника может навести на мысль, что не все сотрудники соответствуют столь высоким критериям, даже если формально по должности они могут претендовать на роль наставника. Следовательно, возникают вопросы: «Все ли могут быть наставниками?» и «Где найти достойных кандидатов?» Точнее: что нужно сделать, чтобы воспитать из сотрудников хороших наставников? Скорее всего, универсальных ответов на эти вопросы нет: критерии отбора наставников, а также пути их развития зависят от особенностей корпоративной культуры конкретной компании, стиля управления, понимания руководством важности системы наставничества и множества других факторов [44, с. 74].

### **1.3 Оценка эффективности управления системой адаптации в российских и зарубежных организациях**

В результате внедрения процесса адаптации возникает проблема критериев оценки эффективности данного процесса. Для того, чтобы понять соответствуют результаты процесса ожиданиям и потраченным средствам, и силам или нет. На современном этапе существует множество подходов к проблеме диагностики состояний дезадаптации. Однако наиболее интересным представляется взгляд на адаптацию как на системный процесс. В связи с этим целесообразно



контролировать протекание процесса адаптации и его результат во всех значимых сферах жизни служащего.

Рассматривая вопрос о критериях оценки эффективности адаптации, следует подчеркнуть, что их выбор, определяется теоретической сущностью адаптации, в рамках которой эта оценка осуществляется. Поэтому один лишь критерий включенности рабочего в процесс общественных отношений не является надежным показателем при определении эффективности и устойчивости адаптации. Хотя субъективно переживаемое работником чувство удовлетворенности характером этих отношений и по мере возможности объективно регистрируемые внешние проявления такой удовлетворенности, несомненно, являются важнейшими критериями оценки эффективности адаптации. Но все-таки стоит обратить внимание и на другие способы оценки адаптации [4, с. 51].

Таблица 1.1

## Субъективные критерии оценки эффективности адаптации

№	Успешная адаптация	Дезадаптация
1	Эмоциональный комфорт; высокая степень удовлетворенности отношениями с окружающими, социальным статусом, основными формами деятельности, реализацией основных потребностей, самореализацией и пр.	Эмоциональный дискомфорт, низкая степень удовлетворенности отношениями с окружающими, социальным статусом, основными формами деятельности, реализацией основных потребностей, самореализацией и пр.
Диагностика Опросник социально-психологической адаптации личности К. Роджерса и Р. Даймонда, шкала субъективной удовлетворенности, опросник САН		
2	Низкий уровень ситуативной и личностной тревожности	Высокий уровень ситуативной и личностной тревожности
Диагностика Опросник ситуативной и личностной тревожности Ч.Д. Спилбергера—Ю.Л. Ханина, шкала личностной тревожности (Дж. Тейлор)		
3	Самопрятие, адекватные самооценка и уровень притязаний, минимальное разведение Я-реального и Я-идеального, самооценки и уровня притязаний	Непрятие себя, неадекватные самооценка и уровень притязаний, максимальное разведение Я-реального и Я-идеального, самооценки и уровня притязаний
Диагностика Методика исследования самооценки Дембо—Рубинштейн, методика исследования уровня притязаний Ф. Хоппе, методика исследования самоотношения Р.С. Пантелеева, методика исследования самооценки А.С. Будасси, Опросник социально-психологической адаптации личности К. Роджерса и Р. Даймонда, тест Т. Лири		
4	Отсутствие тенденций к невротизации и депрессии	Выраженные невротизация и депрессия

Продолжение таблицы 1.1		
Диагностика Психодиагностический тест Л.Т. Ямпольского, шкала депрессивности Бека, ММРІ и его модификации		
5	Интернальный локус контроля	Экстернальный локус контроля
Диагностика Методика диагностики уровня субъективного контроля Дж. Роттера, тест-опросник субъективной локализации контроля (СЛК) СР. Пантелеева и В.В. Столина		
6	Ощущение включенности в деятельность группы	Субъективное ощущение одиночества
Диагностика Методика диагностики уровня субъективного ощущения одиночества Д. Рассела и М. Фергюсона, шкала одиночества Дж. Янга		

Поэтому можно выделить основные и наиболее показательные критерии оценки эффективности адаптации для работника. Их можно разделить на субъективные - психологические (направленные на удовлетворенность непосредственно служащего) и объективные - социальные (направленные на удовлетворенность служащего в коллективе) (таблица 1.1).

В целях более полного анализа рассматриваемой проблемы необходимо отметить, что ведущим в структуре процесса адаптации является психологический аспект, который опосредует характер и особенности протекания адаптации на других уровнях; определяющая роль в оценке эффективности адаптации как системного процесса принадлежит собственно психологическим критериям. Но для полного исследования и оценки результатов процесса адаптации необходимо рассматривать и объективные факторы, которые непосредственно влияют на эффективность сотрудника (табл. 1.2).

Управление процессом адаптации – это активное воздействие на факторы, предопределяющие ее ход, сроки, снижение неблагоприятных последствий.

Адаптация как процесс характеризуется определенной продолжительностью, и, следовательно, имеет свое начало и окончание. Если в отношении начала адаптации вопросов не возникает (это начало деятельности работника в новых условиях), то определить ее окончание весьма трудно. Дело в том, что адаптация – это процесс, протекающий постоянно в меру изменения факторов внешней среды трудовой деятельности работника, да и изменения самого человека. Поэтому адаптация имеет отношение и к человеку, который не

менял рабочего места [19, с. 56]. Возможности управления адаптацией персонала доказаны опытом отечественных и зарубежных предприятий и организаций.

Разработка мер, положительно влияющих на адаптацию, предполагает знание как субъективных характеристик рабочего (пол, возраст, его психофизиологические характеристики, а также образование, стаж и др.), так и факторов производственной среды, характера их влияния (прямое или косвенное) на показатели и результаты адаптации.

Таблица 1.2

## Объективные критерии оценки эффективности социально-психологической адаптации

№	Успешная адаптация	Дезадаптация
1	Высокая степень интеграции индивида со средой, включенность в деятельность группы	Низкая степень интеграции (вплоть до дезинтеграции) индивида со средой
2	Высокий социальный и социометрический статус, высокая эмоциональная экспансивность	Низкий социальный и социометрический статус, низкий уровень эмоциональной экспансивности
3	Самостоятельность в принятии решений, отстаивание своего мнения	Зависимость, конформность
4	Наличие глубоких личностных контактов, широкий круг общения	Отсутствие глубоких личностных контактов, ограниченный круг общения
5	Умение обеспечить свои основные потребности	Неумение обеспечить свои основные потребности
6	Социальная активность	Социальная пассивность, замкнутость
7	Высокие работоспособность и успешность деятельности, профессиональный рост	Низкие работоспособность и успешность деятельности (иногда – вплоть до дезорганизации), отсутствие профессионального роста
8	Достаточные коммуникативные навыки, построение отношений с окружающими на основе взаимоуважения, адекватность поведенческих паттернов	Недостаточные коммуникативные навыки, использование малоадаптивных паттернов поведения (конфликтность, агрессивность, необоснованные лидерские устремления)
9	Относительная стабильность эмоциональной сферы, адекватность аффективных реакций	Быстрая смена настроения, эмоциональная неустойчивость, неадекватность аффективных реакций, чаще — доминирование астенического и депрессивного эмоционального фона
10	Соматическое благополучие	Жалобы на состояние здоровья, быструю утомляемость, нарушение аппетита и т.д.
Диагностика Включенное и невключенное наблюдение, анализ документов и продуктов деятельности, экспертный опрос, интервью, тестирование (социометрия, референтометрия, шкала приемлемости и т.д.).		

Поэтому, при организации процесса адаптации следует исходить из имеющихся возможностей предприятия (в части условий труда, гибкого рабочего времени, организации труда и т.д.) и ограничений в изменении рабочего (в развитии тех или иных способностей, в освобождении от отрицательных привычек и т.п.). Необходимо также учитывать различия на новом и на прежнем месте работы, особенности новой и прежней профессий, ибо они могут быть существенными, что послужит серьезным барьером для профессиональной мобильности [29, с. 97].

Интересен в отношении управления адаптацией 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 [41, с. 54].

Поступившая молодежь проходит обязательный курс начальной подготовки – адаптации. Это происходит в течение относительно короткого периода – двух месяцев. Особое внимание в социальной и профессиональной адаптации в японских фирмах отводится программам воспитания корпоративной культуры организации, ее имиджу, воспитанию гордости за свою компанию, корпорацию. Это так называемый «корпоративный дух» фирмы или компании. Он воспитывается через систему приобщения работника к делам фирмы, к ее

атмосфере, задачам и миссии. Каждая компания имеет свою форму рабочей одежды, девиз, нередко гимн. Постоянно внедряются целенаправленные ритуалы, всевозможные собрания, конференции. Заметную роль в этом играют ветераны компаний, умельцы, воспитатели. В Японии во время адаптации большинство новых рабочих и служащих несколько месяцев проходят подготовку по специально разработанной фирмой программе. Обучение построено таким образом, чтобы развивать мощный корпоративный дух уже на этапе специального обучения и участвовать в обсуждении проблем и задач подразделения. Более того, многие молодые рабочие и служащие в течение нескольких лет после поступления на работу живут в общежитиях фирмы [37, с. 29].

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.

В Германии существует «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.

В России адаптация работника на производстве, эффективное управление этим процессом требуют большой организационной работы. Поэтому на многих предприятиях страны создаются специализированные службы адаптации кадров. Однако организационно это делается по-разному, в зависимости от численности

персонала предприятия, структуры управления предприятием, наличия и организации системы управления персоналом, нацеленности администрации предприятия на решение социальных задач в сфере управления производством и других моментов [51, с. 44].

Службы адаптации работника могут выступать как самостоятельные структурные подразделения (отдел, лаборатория) или же входить в состав других функциональных подразделений (как бюро, группа и отдельные работники) – в отдел кадров, социологическую лабораторию, отдел труда и заработной платы и т.п. Иногда должность специалиста по адаптации вводится в штатное расписание цеховых управленческих структур. Важно, чтобы служба адаптации была составным звеном общей системы управления кадрами на предприятии [4, с. 78].

Структурное закрепление функций управления адаптацией может проходить по следующим направлениям:

Выделение соответствующего подразделения (бюро, отдела) в структуре системы управления персоналом. Чаще всего функции по управлению адаптацией входят в состав подразделения по обучению персонала.

Распределение специалистов, занимающихся управлением адаптацией, по производственным подразделениям предприятия при сокращении, координации их деятельности со стороны службы управления персоналом. Развитие наставничества, которое в последние годы на наших предприятиях незаслуженно забыто.

Главная цель этих подразделений, служб – сделать процесс адаптации приспособления новых работников к предприятию как можно более коротким и безболезненным.

Для достижения этих целей в организациях целесообразно иметь в действующих подразделениях по управлению персоналом специалистов или самостоятельное подразделение по управлению адаптацией кадров. Штат такого подразделения должен состоять как минимум из одного человека – менеджера по персоналу (отбор, подготовка и адаптация работников). В осуществлении

процесса адаптации непосредственное участие принимают линейные руководители [22, с. 19].

Функции этого подразделения должны быть ориентированы на работников, которым нужна помощь в адаптации, а также выпускников учебных заведений, так как для них проблема адаптации стоит наиболее остро, чем у работников, имеющих опыт работы в коллективе.

Подразделение по управлению адаптацией должно выполнять следующие функции: изучение и прогнозирование конъюнктуры рынка труда, проведение мероприятий по адаптации к нему, осуществление соответствующей переструктуризации кадрового потенциала; наем и отбор персонала с использованием профессиограмм и описание работ, тестирования и интервьюирования работников с целью их лучшей адаптации; расстановка кадров по подразделениям, участкам, рабочим местам, закреплением ротаций и внутрифирменными перемещениями кадров, формирование стабильного трудового коллектива; организация взаимодействия с региональной системой управления адаптацией на взаимовыгодных условиях [17, с. 69].

В обязанности менеджера по персоналу входят:

- ознакомление новых сотрудников с организацией, условиями найма, оплатой труда;
- подготовка представления на сотрудников руководителю, непосредственному начальнику, инструктору по обучению;
- организация экскурсии по рабочим местам;
- разъяснение условий работы, ознакомление с функциями (совместно с линейным руководителем);
- организация обучения (совместно с отделом обучения);
- введение в коллектив, представление сотрудников (совместно с руководителем).

Для новых работников организуется специальные курсы обучения и воспитания, призванные наиболее быстро и рационально адаптировать их к стилю

и методам работы в организации или подразделении. Формами адаптации могут быть лекционные и семинарские занятия непосредственно в организации; выездные занятия на специальной учебной базе с приглашением специалистов и экспертов; выездной групповой тренинг.

В работе по проведению адаптации новых работников менеджер по персоналу должен использовать специально разработанную программу.

После реализации общей программы адаптации проводится специализированная программа адаптации. Она охватывает вопросы, связанные с конкретно с каким-либо подразделением или рабочим местом. Обычно эту программу проводит линейный руководитель или наставники [40, с. 73].

Данную программу можно использовать как для первичной, так и для вторичной адаптации. Так как адаптация молодых работников, которые еще не имеют профессионального опыта, отличается тем, что она заключается не только в усвоении информации об организации, но и в обучении самой работе, программу адаптации обязательно должно входить обучение. Особые потребности в адаптации испытывают сотрудники старшего возраста. Они также нуждаются в обучении, и их потребности в чем-то схожи с потребностями молодых работников, и им зачастую труднее вписаться в коллектив. Свои особенности имеет адаптация женщин, возвратившихся на работу после отпуска по уходу за детьми; инвалидов; сотрудников, вернувшихся после прохождения учебных курсов. Все это нельзя оставлять без внимания и это необходимо учитывать при составлении программ по адаптации.

Таким образом, по результатам первой главы можно сделать следующие выводы:

Изучив теоретические основы понятия адаптация персонала и её характеристики, мы можем с уверенностью говорить о том, что процесс адаптации является основополагающим этапом для эффективного профессионального становления работников. Важным является то, что адаптация помогает устанавливать контакты на рабочем месте, это ведет к наиболее



продуктивной коммуникации, что в высшей степени проявляется на результатах трудовой деятельности.

Главными целями адаптации являются:

- 1) уменьшение стартовых издержек. Пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;
- 2) снижение степени неопределенности у новых работников;
- 3) сокращение текучести рабочей силы. Если новички чувствуют себя ненужными на новом рабочем месте, то реакцией на это может стать их увольнение; персонал адаптация оценка
- 4) экономия времени руководителя и сотрудников. Проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них;
- 5) развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности своим трудом на рабочем месте.

## **ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «БЕЛТРЕЙД»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия**

Общество с ограниченной ответственностью «БелТрейд» было создано в 2007 году. Это стабильная, динамично развивающаяся фирма. За время существования на строительном рынке она успешно реализует свои услуги на территории Белгорода и Белгородской области. Говоря о структуре управления можно сказать, что управление зависит от формы юридического существования организации.

Предприятие является юридическим лицом - коммерческой организацией, уставный капитал которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров, созданным в целях получения прибыли, для чего объединяются материальные, трудовые, интеллектуальные и финансовые ресурсы его участников. Общество имеет самостоятельный баланс, расчетный и иные счета; имеет в собственности обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом, может от своего имени совершать сделки, приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, выступать истцом или ответчиком в суде, арбитражном суде. Таким образом, ООО «БелТрейд» является самостоятельной хозяйственной единицей, действующей на основе полного хозяйственного расчета, самофинансирования и самокупаемости.

Имущество общества составляют основные фонды и оборотные средства, а также иное имущество. Финансовые ресурсы предприятия формируются за счет прибыли от его деятельности.

Высшим органом управления общества является общее собрание его участников. Управление в обществе с ограниченной ответственностью «БелТрейд» осуществляется единолично – директором.

Размер доли каждого участника зафиксирован в учредительных документах. Число учредителей составляет 5 человек.

#### 1. Ответственность участников.

Участники не отвечают по обязательствам общества и несут риск убытков в пределах стоимости своих вкладов.

#### 2. Учредительные документы.

В ООО «БелТрейд» организационную основу юридического оформления составляют два основных документа:

- учредительный договор, который подписывается всеми учредителями;
- устав, который утверждается учредителями.

#### 3. Управление.

Высшим органом управления является общее собрание участников. Исполнительным органом управления является Директор.

#### 4. Право выхода из товарищества.

Участники могут выйти из общества в любое время независимо от согласия других участников. Участник может передать свою долю другому участнику, если не запрещено уставом, то третьему лицу.

Работу производственных подразделений обеспечивают экономические и технические службы: конструкторский и технологический отдел, планово-экономический отдел, финансовый отдел, бухгалтерия, служба маркетинга, административно-хозяйственный отдел, а также отдел кадров и юридический отдел.

Отраслевая принадлежность предприятия: строительство, основными видами деятельности является:

- строительство зданий и сооружений;
- ремонтно-монтажные работы;
- ремонт, реконструкция и техническое обслуживание оборудования; предприятий и коммунального хозяйства;
- осуществление торгово-закупочной деятельности;

- оказание консультационных услуг;
- внешнеэкономическая деятельность;
- реализация строительных материалов и изделий;
- выполнение всех видов механической обработки (токарная, фрезерная, строгальная, долбежная, шлифовальная, расточная, хонинговальная, слесарная);
- осуществление капитального строительства и реконструкции действующих производственных и социальных объектов;
- осуществление торгово-закупочных и посреднических операций;
- занимается ремонтом центрифуг, фильтр - прессов, барабанных вакуум-фильтров;
- оказание платных услуг населению, обслуживание организаций и частных лиц;
- иные виды деятельности, не запрещенные законодательством.

В соответствии с Уставом главными задачами ООО «БелТрейд» является:

- своевременное и качественное выполнение заданий по строительству и вводу в действие мощностей и объектов строительства, выполнение комплекса строительных и монтажных работ;
- повышение эффективности строительного производства на основе его интенсификации, наращивания и рационального использования мощностей;
- систематическое повышение труда на основе внедрения и развития бригадного подряда;
- совершенствования организации строительного производства и управления строительством, снижение себестоимости строительного-монтажных работ;
- осуществление необходимых мероприятий по охране окружающей среды.

ООО «БелТрейд» имеет необходимое оборудование и механизмы для проведения всего комплекса строительного-монтажных и отделочных работ по возведению жилых домов, промышленных комплексов, проведению отделочных

работ и благоустройству прилегающих территорий. В своей строительной деятельности компания использует материалы как импортного, так и отечественного производства.

Для нормального функционирования ООО «БелТрейд» проводится анализ его деятельности, в зависимости от постоянно меняющейся конъюнктуры рынка. Это позволяет сделать организацию устойчивой, прибыльной и конкурентоспособной, а также обеспечить ее дальнейшее развитие.

Проведение систематических анализов деятельности организации позволяет:

- быстро, качественно и персонально оценивать результаты деятельности организации;
- точно и своевременно находить и учитывать факторы, влияющие на работоспособность;
- определить расходы и тенденцию их изменения, что необходимо для определения расчета рентабельности;
- находить оптимальные пути решения различных проблем и получение достаточной прибыли.

Финансовое состояние ООО «БелТрейд» характеризуется системой показателей, отражающих наличие, размещение, использование финансовых ресурсов предприятия и всю производственно-хозяйственную деятельность предприятия.

Основной формой при анализе финансового состояния является баланс. Согласно действующим нормативным документам баланс в настоящее время составляется в оценке нетто (учет основных средств и МБП по остаточной стоимости без учета износа). Итог баланса даёт ориентировочную оценку суммы средств, находящихся в распоряжении предприятия. Исследовать структуру и динамику финансового состояния предприятия удобно при помощи сравнительного аналитического баланса.

Исходя из данных таблицы 2.1, можно сделать вывод, что в составе внеоборотных активов организации наибольший удельный вес имеют основные средства. В 2016 г. по сравнению с 2014 г. они увеличились на 549 тыс. руб. или на 41,5%, но при этом их доля снизилась и они занимают 94% от всех внеоборотных активов, по сравнению с 2014г. когда их доля была - 94,2%. На втором месте стоит незавершенное строительство, но его доля достаточно мала, в 2014 г. – 4,8%, в 2015 г. – 4,3%, в 2016 г. - 6,0%.

Таблица 2.1

Динамика внеоборотных активов ООО «БелТрейд»  
за 2014-2016 г

Показатели	2014г.		2015г.		2016г.		Изменение в %	
	тыс. руб	%	тыс. руб	%	тыс. руб	%	2015г к 2014г	2016г к 2014г
Основные средства	13979	94,16	17359	95,62	19775	93,93	124,2	141,5
Незавершенное строительство	710	4,78	778	4,25	1259	5,95	109,6	177,3
Долгосрочные финансовые вложения	158	1,06	0	0,0	0	0,0	0,0	0,0
Отложенные налоговые обязательства	0	0,00	25	0,13	25	0,12	0	0,0
ИТОГО	14847	100	18151	100	21048	100	122,3	141,8

Анализируя динамику незавершенного строительства можно сделать вывод, что оно постоянно увеличивается, так в 2016 г. по сравнению с 2014 г. оно возросло на 549 тыс. руб., т.е. на 77,3%.

Из данных таблицы можно увидеть, что на предприятии в 2014 г. были долгосрочные финансовые вложения в размере 158 тыс.руб., при этом они занимали 1,1% в общей структуре внеоборотных активов, но в дальнейшем, т.е. в 2014 г. и 2016 г. предприятие не осуществляет долгосрочных финансовых вложений, в то же время у него появляются отложенные налоговые обязательства в размере 14 тыс.руб., при этом они на протяжении двух последних лет (2015 г. и 2016 г.) остаются неизменными.

Исходя из данных таблицы 2.2, можно сделать вывод, что наибольший удельный вес в структуре оборотных активов в 2014-2016 гг. занимают запасы,

так в 2014 г. их доля – 51,1%, а в 2015 г. – 44,5%. Вторая по значимости статья в структуре оборотных активов – дебиторская задолженность. В 2014г. – 41,9%, но к 2016 г. дебиторская задолженность увеличилась и составила 47,3%.

Таблица 2.2

## Динамика и структура оборотных активов ООО «БелТрейд»

Показатели	2014г.		2015г.		2016г.		Изменение в %	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	2016 г от 2015 г	2016 г от 2014г
Запасы:	12849	51,1	15124	44,5	19378	43,2	117,7	150,8
сырьё и материалы	7771	60,5	9544	63,1	12883	66,5	122,8	165,8
расходы будущих периодов	31	0,2	81	0,5	182	0,9	261,3	587,1
готовая продукция	5047	39,3	5499	36,4	6313	32,6	109,0	125,1
НДС	639	2,5	419	1,2	388	0,9	65,6	60,7
Дебиторская задолженность:	10541	41,9	12538	36,9	21238	47,3	118,9	201,5
покупатели и заказчики	8742	82,9	8986	71,7	18235	85,9	102,8	208,6
Краткосрочные финансовые вложения	0	0,0	0	0,0	2089	4,7	-	-
Денежные средства	1111	4,4	5898	17,4	1811	4,0	530,9	163,0
ИТОГО	25140	100,0	33979	100,0	44904	100,0	135,2	178,6

Анализируя динамику запасов можно увидеть, что в 2015 г. по отношению к 2014 г. они увеличились на 17,7%, в 2016г. по сравнению с 2014 г. они возросли на 50,8%. Анализируя дебиторскую задолженность можно увидеть, что она постоянно увеличивается, так в 2015 г. по сравнению с 2014 г. она возросла на 18,9%, причиной повышения послужило то, что некоторые покупатели не выполнили условия договора, и вовремя не оплатили работу, а к 2016 г. она увеличилась более чем в 2 раза. Общая сумма оборотных активов увеличилась в 2016 г. по сравнению с 2014 г. на 78,6%. В основном это произошло из-за сильного увеличения дебиторской задолженности в 2016 г. по сравнению с 2014 г.

Как видно из данных таблицы 2.3, на предприятии собственных средств больше чем заемных, заемный капитал занимает менее 50% в структуре пассивов предприятия, так в 2014г. собственные средства занимают 75,6%. Но в 2016г. уже 79,6% в общей структуре пассивов предприятия.

Таблица 2.3

## Динамика и структура пассивов ООО «БелТрейд»

Показатели	2014г.		2015г.		2016г.		Изменение в %	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	2015г к 2014г	2016г к 2014г
Капитал и резервы	30243	75,6	39386	75,6	52471	79,6	130,2	173,5
уставной капитал	364	1,2	364	0,9	364	0,7	100,0	100,0
добавочный капитал	14122	46,7	14049	35,7	14049	26,8	99,5	99,5
резервный капитал	231	0,8	231	0,6	23	0,4	100,0	100,0
Нераспред. прибыль	15526	51,3	24732	62,8	37827	72,1	159,3	243,6
Долгосрочные обязательства	500,0	1,3	775,0	1,5	1188	1,8	155,0	237,6
Краткосрочные обязательства	9244	23,1	11969	23,0	12293	18,6	129,5	133,0
Кредиторская задолженность	9232	99,9	11957	99,9	12281	99,9	129,5	133,0
Задолженность перед участниками	12,0	0,1	12,0	0,1	12	0,1	100,0	100,0
Итого	39987	100,0	52130	100,0	65952	100,0	130,4	164,9

Анализируя динамику капитала предприятия можно увидеть, что он возрос в 2016г. по сравнению с 2014г. на 64,9%. Краткосрочные обязательства увеличились в 2016г. по сравнению с 2015г. на 29,5%, в 2016г. по сравнению с 2014г. они возросли на 33%.

Наибольший удельный вес в структуре краткосрочных обязательствах занимает кредиторская задолженность. Прослеживая динамику кредиторской задолженности можно сделать вывод, что она постоянно увеличивается.

Прибыль является одним из важнейших оценочных показателей, характеризующим результат хозяйственной деятельности предприятия.

Прибыль остающаяся в распоряжении предприятия, используется им самостоятельно и направляется на дальнейшее развитие предпринимательской деятельности. Никакие органы, в том числе государство, не имеют права вмешиваться в процесс использования чистой прибыли предприятия.



За анализируемый период произошло увеличение чистой прибыли с 6382 тыс. руб. в 2015г. до 13946 тыс. руб. в 2016г., т.е. более чем в 2 раза.

Таблица 2.4

## Формирование чистой прибыли ООО «БелТрейд» в 2014-2016гг.

Показатели	2014г. тыс.руб.	2015г. тыс.руб.	2016г тыс.руб..	Изменение в %	
				2015г к 2014г	2016г к 2014г
Выручка от работ	79547	124034	170582	155,9	214,4
Себестоимость	67182	106152	147843	158,0	220,1
Валовая прибыль	12365	17882	22739	144,6	183,9
Внереализационные доходы	93	127	62	136,6	66,7
Внереализационные расходы	698	730	488	104,6	69,9
Прибыль до налогообложения	8812	13420	18453	152,3	209,4
Отложенные налоговые обязательства	500	275	412	55,0	82,4
Налог на прибыль	1930	3484	4095	180,5	212,2
Чистая прибыль	6382	9676	13946	151,6	218,5

ООО «БелТрейд» строит отношения с другими юридическими и физическими лицами во всех сферах деятельности исключительно на основе договоров. В своей деятельности предприятие учитывает интересы заказчиков, их требования к качеству работ, услуг, которые реализуются и оказываются по соответствующим ценам и тарифам.

Управление в ООО «БелТрейд» осуществляется во всех сферах деятельности: производственной, плановой и финансовой, технике и технологиях, работе с персоналом. Каждый такой аспект дает определенную картину одной стороны деятельности, и лишь в совокупности они представляют собой полную характеристику деятельности предприятия. Каждая из указанных подсистем имеет целевую нагрузку и не перекрывается другой целевой подсистемой. Они тесно связаны между собой и взаимно дополняют друг друга.

Следует отметить, так как управленческие решения принимаются единолично директором, высока концентрация функций, возложенных на руководство, низкая взаимозаменяемость руководителей. При этом уровень ответственности за принятые решения и их исполнение невысок – он размывается большим их количеством и низким качеством. Уровень информированности

сотрудников находится в тех пределах, какие необходимы для исполнения определённой работы. Данные факторы, несомненно, отражаются на экономическом положении предприятия.

Работникам предприятия обеспечиваются безопасные условия труда, действует система оплаты труда с соблюдением гарантий, установленных действующим законодательством России и условий коллективного договора. Заработная плата представляет собой компенсацию трудового вклада работников в деятельность предприятия. В этой связи основная функция заработной платы определяется как мотивирование работников к эффективному труду. Задачи системы оплаты труда в ООО «БелТрейд» состоят в дифференциации заработной платы, которая, с одной стороны, мотивирует работников к эффективному труду, а с другой - должна быть экономически оправданной соответственно ценности результатов их работы.

Важнейшей предпосылкой установления базовой оплаты труда является его оценка. Оценка труда необходима для установления объективных различий отдельных рабочих мест с тем, чтобы сформулировать их квалификационные характеристики и определить справедливую форму вознаграждения за каждый конкретный вид труда. Считается, что не абсолютный уровень оплаты, а соотношения в оплате различных видов работ оказывают определяющее влияние на трудовую мораль и производительность.

Первым шагом в создании эффективного механизма стимулирования руководство предприятия считает четкое описание трудовых функций работника. Их анализ основывается на инвентаризации требований рабочего места и трудового процесса, способностей и потенциальных возможностей самого работника, на интервью при приеме на работу, в том числе и собственных его оценках и ожиданиях. Описание должностных функций составляется непосредственным руководителем при участии исполнителя. Полученный документ утверждается аттестационной комиссией с представителями кадровых служб и становится основным для последующих аттестаций, установления

оплаты труда, принятия решений о продвижении или пересмотре должностных функций.

В структуру вознаграждения работников предприятия, компенсирующего их трудовой вклад, входят следующие компоненты:

- базовая оплата по тарифным ставкам и окладам, которая устанавливается на основе тарифных договоров с учетом содержания, ответственности, условий труда, рыночной конъюнктуры и других факторов;

- надбавки и премии за результативность труда;

- социальные выплаты, включающие ряд добровольных услуг предприятия (оплату транспорта, повышения квалификации, медицинских услуг, детских садов, страхования жизни и т. п.)

- доплаты и компенсации за условия и тяжесть труда.

В ООО «БелТрейд» используют две базовые формы заработной платы - сдельную и повременную. В первом случае размер денежного вознаграждения определяется пропорционально объему выполненной работы (для ремонтных бригад). Во втором - уровень оплаты связывается с продолжительностью затраченного на работу времени (для служащих). На основе этих форм конструируются различные варианты и комбинации оплаты труда.

Кроме того, предприятием используется новая форма оплаты труда - «за квалификацию». Эта форма характеризуется тем, что уровень оплаты определяется знаниями и умениями работников, широтой и разнообразием их профессиональных навыков. В ее основе - почасовая оплата труда, которая может быть увеличена в соответствии с повышением квалификации работником как в рамках основных должностных обязанностей, так и при освоении других видов деятельности. Ее преимуществом является возрастание самооценки работников, уменьшение рутинности процесса труда и степени гибкости рабочей силы на предприятии, когда отсутствующего работника может легко заменить кто-то из его коллег. Для того чтобы эта система работала, руководство предоставляет

работникам возможности для подготовки и повышения квалификации, а также определяет методы объективной оценки уровня их квалификации.

Система оплаты труда строится на выборе тех или иных форм заработной платы и установлении соотношения между элементами вознаграждения, а именно: повременно-премиальная, сдельно-премиальная, повременная и т. п. ООО «БелТрейд» применяет формы стимулирования:

- материальное вознаграждение;
- ставка заработной платы;
- дополнительные выплаты (медицинское обследование, страхование).

В состав фонда заработной платы включаются все начисленные суммы оплаты труда и компенсационные выплаты, а также денежные суммы, начисленные работникам за непроработанное время, в течение которого за ними сохраняется заработная плата в соответствии с порядком, предусмотренным законодательством. Структура фонда заработной платы ООО «БелТрейд» по групповым категориям персонала представлена в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Состав и структура фонда заработной платы за 2014-2016 гг.

	2014г.		2015г.		2016г.	
	руб	%	руб	%	руб	%
Оплата по окладам	14810,4	69,7	16870,3	66,07	20094,5	61,2
Оплата ремонтных работ	1560,6	7,3	879,1	3,4	3624,5	11
Доплата за работу в вечернее время	293,1	1,4	484,1	1,9	564,4	1,7
Доплата за сложность	63,3	0,3	100,2	0,4	133,6	0,4
Доплата за руководство бригадой	23,7	0,11	50,9	0,2	59,4	0,1
Доплата за классность, разряд	134,6	0,64	229,3	0,9	297,1	0,9
Хозработы	1021,9	4,8	1554,2	6,1	1767,7	5,4
Доплата за совмещение профессий	110,9	0,5	229,3	0,9	178,2	0,5
Ежемесячная премия	617,9	2,9	1031,9	4,04	1218,1	3,7
Оплата отпусков	625,8	2,9	1031,9	4,04	1232,9	3,7
Районный коэффициент	1124,9	5,3	1770,8	6,9	2049,9	6,2
Надбавка	863,5	4,1	1388,6	5,4	1634,0	5,0
ИТОГО	21250,6	100	25530,6	100	32853,4	100

Существенных изменений в структуре фонда заработной платы за период 2014-2016 гг. не произошло, наибольшая доля фонда зарплаты приходится на фонд заработной платы рабочих, т.к. это не только наиболее многочисленная часть работающих, но и основная производственная единица, которая имеет наивысшую заработную плату.

На основании данных, приведенных в таблице можно сделать выводы о том, что основная часть в структуре фонда оплаты труда приходится на оплату ремонтных работ (от 20 до 25%), оплату хозяйственных работ (12-13%), выплаты по районному коэффициенту и надбавке. Остальные статьи фонда заработной платы играют меньшую роль в формировании фонда заработной платы.

Таблица 2.6

Показатели по труду ООО «БелТрейд»

Показатели (тыс.руб.)	2014г.	2015г.	2016г.	Темп роста к 2014г. в %	
				2015	2016
Объем реализации услуг	12739	18391	23491	144,37	184,4
Среднесписочная численность	75	78	80	104	107
Производительность труда	169,8	235,7	293,6	138,8	172,9
Фонд оплаты	19080	23868	31488	125,1	165,0
Средняя з/п на 1 раб.	21,2	25,5	32,8	120,3	154,7

Таким образом, производительность труда работников в 2015г. по сравнению с 2014г. росла более низкими темпами, чем средняя заработная плата в 2016г. по сравнению с 2014г. Рост производительности труда отстает от роста средней заработной платы, что является негативным фактором в деятельности ООО «БелТрейд».

## **2.2 Анализ системы управления персоналом и использования трудового потенциала в организации**

Трудовые отношения регулируются действующим законодательством о труде. Работники принимаются на работу и увольняются с работы директором в соответствии со штатным расписанием. Штатная численность работников предприятия составляет 80 человек.

Работа по управлению персоналом в ООО «БелТрейд» возлагается на менеджера по персоналу согласно его должностной инструкции. Отдел кадров является структурным подразделением общества с ограниченной ответственностью «БелТрейд».

В своей деятельности специалист по кадрам руководствуется:

- действующими актами Российской Федерации о труде;
- нормативными и нормативно-методическими актами правительства РФ;
- основными положениями Государственной системы документационного обеспечения управления;
- государственными стандартами;
- инструкцией о порядке ведения трудовых книжек;
- уставом и иными документами организации;
- инструкцией по документации кадровой деятельности;
- правилами внутреннего трудового распорядка.

Важным фактором развития системы управления персоналом является правильное использование кадрового потенциала. Чтобы определить влияние отдельных трудовых факторов на объем производства используется анализ кадрового потенциала.

Эффективное управление персоналом невозможно без анализа адекватной информации, характеризующей различные аспекты состояния персонала, структуру и динамику персонала. ООО «БелТрейд» использует собственные показатели, отражающие специфику его деятельности. Управление персоналом занимает ведущее место в системе управления предприятия. Методологически эта сфера управления имеет отличительные характеристики и показатели деятельности, специальные методы и технологии – обор персонала, адаптация, аттестация, карьера и другие. Научно-технический прогресс, новые технологии позволили сократить ряд работ, где необходимы физическая выносливость и сила. При устройстве человека на работу его физические данные не имеют большого значения. Умственные способности личности могут быть определены, как

способность эффективно использовать свой интеллект – сумму общих умственных функций понимания, мышления, обучения, наблюдения, решения проблем, способность вступать во взаимные отношения.

В ООО «БелТрейд» работники знают друг друга, так как работают вместе не один год и, кроме того, существует жесткая система отбора при приеме на работу, поэтому люди, устраивающиеся на предприятие, либо увольняются сразу, либо остаются. Как правило, это происходит в период испытательного срока. Условия договора, которые подписывают с теми, кто выдержал испытание, жесткие. Если в подразделении из-за неправильных действий руководителя или его подчиненных сложилась сложная ситуация, то дается какое-то время, чтобы исправить положение собственными силами или с помощью других специалистов, либо руководитель понижается в должности, и на его место приходит тот, кто способен вывести ситуацию из тупика.

Таблица 2.7

Динамика движения кадров ООО «БелТрейд»

Показатели	2014г	2015г.	2016г.	Темп роста к 2014г.	
				2015	2016
Всего человек	75	78	80	+ 3	+ 5
Принято (чел.)	6	5	10	- 1	+ 4
Уволено (чел.)	3	3	8	0	+ 5

Из таблицы 2.7 видно, что на предприятии в период становления 2014-2016гг. шел процесс формирования коллектива. И только в 2016 году начинается приток новых кадров, хотя цифра уволенных все также растет. Текучесть кадров влияет на снижение эффективности производственно-хозяйственной деятельности.

Рассчитаем коэффициент по приёму:

$$K_{\text{приёма}} = (\text{Принято работников} / \text{среднесписочную численность}) * 100\% \quad (3)$$

$$K_{\text{приёма } 2014} = 6/75 * 100 = 8\%$$

$$K_{\text{приёма } 2015} = 5/78 * 100 = 6,4\%$$

$$K_{\text{приёма } 2016} = 10/80 * 100 = 12,8\%$$

$$\Delta K_{\text{приёма}} = 12,8 - 6,4 - 8 = - 1,6$$

Рассчитаем коэффициент текучести кадров, который рассчитывается как отношение выбывших по личному желанию, в связи с увольнением за прогул и другими нарушениями дисциплины к среднесписочной численности рабочих.

$$K_{\text{тек}} = (\text{количество уволенных} / \text{среднесписочную численность}) * 100\% \quad (4)$$

$$K_{\text{тек. 2014}} = 3/75 * 100 = 4$$

$$K_{\text{тек.2015}} = 3/78 * 100 = 3,8$$

$$K_{\text{тек. 2016}} = 8/80 * 100 = 10$$

$$\Delta K_{\text{тек}} = 10 - 3,8 - 4 = 2,2$$

Рассчитаем коэффициент стабильности:

$$K_{\text{стаб}} = 1 - \text{коэффициент текучести} \quad (5)$$

$$K_{\text{стаб. 2014}} = 1 - 3,8 = -2,8$$

$$K_{\text{стаб. 2015}} = 1 - 10 = -9$$

$$K_{\text{стаб. 2016}} = 1 - 2,2 = -1,2$$

Отрицательным фактом является то, что коэффициент текучести увеличился на 2,2; коэффициент стабильности стал меньше. На предприятии проводится неправильная политика по управлению персоналом.

Для того чтобы охарактеризовать структуру персонала предприятия и его профессионально - квалификационный уровень воспользуемся рядом вспомогательных материалов, среди которых особо информативными оказались личные дела работников и статистика предприятия.

Достаточная обеспеченность предприятий нужными трудовыми ресурсами, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для повышения эффективности производства.

Состав персонала ООО «БелТрейд» рассмотрим по группам и по категориям в динамике за три года. Определим удельный вес отдельных категорий в общем числе работающих.

На предприятии работает больше производственного персонала, чем управленческого, а также по половой принадлежности можно сделать вывод, что



на предприятии работает больше мужчин, общая численность которых к 2016г. возросла на 20 человек, это связано со спецификой деятельности предприятия.

Таблица 2.8

## Структура персонала ООО «БелТрейд»

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение (+, -)	
				2015 г./2014 г.	2016 г./2015 г.
<i>Среднесписочная численность</i>	75	78	80	+3	+2
в т.ч.					
Руководители	10	10	12	-	+1
Специалисты	21	25	26	+4	+1
Рабочие	44	43	42	-1	-1
<i>Численность персонала по возрасту</i>					
до 30 лет	15	17	20	+2	+3
до 40 лет	24	24	22	-	+1
до 50 лет	26	22	18	-4	-4
старше 50 лет	10	15	17	+5	+2
<i>Численность персонала по полу:</i>					
мужчины	48	50	50	+2	-
женщины	27	25	30	+2	+5
<i>Численность персонала по уровню образования</i>					
высшее	26	30	36	+4	+6
среднее, среднее техническое	49	48	44	-1	-4

Численность руководителей среднего звена и специалистов не намного изменилась, что связано с необходимостью наличия директора, его заместителей, бухгалтера и менеджеров и т.д. Предпочтение при приеме на работу отдается молодым работникам - до 40 лет. Вызывает тревогу уровень образования работников организации. Возможно, низкая квалификация служащих является одним из факторов недостаточно высоких темпов роста объемов работы, а низкая квалификация административных работников - невысоких результатов финансово-хозяйственной деятельности организации.

Рассмотрим фотографию рабочего дня менеджера по персоналу.

Дата наблюдения: 20.02.2017г.

Начало наблюдения: 9ч.00 мин.

Конец наблюдения: 18ч. 00мин.

Наблюдательный лист индивидуальной фотографии рабочего времени

Наименование элементов затрат рабочего времени	Текущее время	Продолжительность, мин.	Индексы
Приход на работу (начало наблюдения)	9.03	3	ПНД
Подготовка рабочего места	9.05	2	ПЗ
Изучение текущих документов	9.25	20	ОП
Работа с программой Пенсионного фонда	9.50	25	ОП
Анализ анкет кандидатов на работу	10.10	20	ОП
Телефонный разговор с кандидатом на работу	10.23	13	ОП
Работа со специализированной программой «Парус»	11.13	50	ОП
Разговор с сослуживцами на личные темы	11.23	10	ПНД
Телефонный разговор с кандидатом на работу	11.31	8	ОП
Проведение собеседования	12.08	37	ОП
Телефонный разговор с кандидатом на работу	12.13	5	ОП
Проверка электронной почты, ознакомление с ней	12.31	18	ОП
Уход по личным надобностям	12.46	15	ОТЛ
Телефонный разговор	12.55	9	ОП
Работа со специализированной программой «Парус»	13.30	35	ОП
Обед	14.30	60	ОТЛ
Получение факса	14.40	10	ОП
Посторонние разговоры	14.53	13	ПНД
Проведение собеседования	15.33	40	ОП
Размещение информации о вакансиях в СМИ и интернет	16.03	30	ОП
Телефонный разговор с кандидатом на работу	16.10	7	ОП
Уход по личным надобностям	16.14	4	ПНД
Консультация с руководителем	16.44	30	ОП
Работа с документами и программой Пенсионного фонда	17.55	71	ОП
Выключение компьютера, наведение порядка на рабочем месте	18.00	5	ОБС
Всего		480	

Исходя из полученных данных, составляют фактический и нормативный балансы рабочего времени.

В фактическом балансе рабочего времени представлены суммарные затраты времени по каждой категории (табл. 2.10)

Таблица 2.10

## Фактический баланс рабочего времени

Затраты времени	Продолжительность, мин	Обозначение
Подготовительно-заключительное время	2	ПЗ
Оперативное время	428	ОП
Время обслуживания рабочего места	5	ОБС
Потери рабочего времени в связи с нарушениями трудовой дисциплины	30	ПНД
Время на отдых и личные надобности	15	ОТЛ
Итого по балансу:	480	$T_{см}$

При составлении нормативного баланса (табл. 2.11) из фактических затрат вычитают устранимые потери и нерациональные затраты рабочего времени. Вся экономия по этим категориям затрат рабочего времени считается резервом увеличения оперативного времени.

Таблица 2.11

## Нормативный баланс рабочего времени

Затраты времени	Продолжительность, мин	Обозначение
Подготовительно-заключительное время	2	ПЗ
Оперативное время	458	ОП
Время обслуживания рабочего места	5	ОБС
Время на отдых и личные надобности	15	ОТЛ
Итого по балансу:	480	$T_{см}$

По данным фактического и нормативного баланса определим:

1) Показатель использования рабочего времени по формуле

$$K_{испРВ} = \frac{T_{пз}^{\phi} + T_{оп}^{\phi} + T_{обс}^{\phi} + T_{отл}^{\phi} + T_{пт}^{\phi}}{T_{см}} * 100\% \quad (6), \quad \text{где}$$

$T_{оп}$  – время оперативной работы;  $T_{пз}$  – время подготовительно – заключительной работы;  $T_{обс}$  – время обслуживания рабочего места;  $T_{отл}$  – время перерывов на отдых и личные надобности по нормативу;  $T_{пт}$  – время перерывов обусловленных технологией и организацией производства;  $T_{см}$  – продолжительность сменного времени.

$$K_{испРВ} = \frac{2 + 428 + 5 + 15 + 0}{480} * 100 = 93,75\%$$

2) Показатель потерь рабочего времени, связанных с нарушением трудовой дисциплины

$$K_{\text{пнд}} = \frac{T_{\text{ннд}} + (T_{\text{отл}}^{\phi} - T_{\text{отл}}^{\text{н}})}{T_{\text{см}}} * 100\% \quad (7), \quad \text{где}$$

$T_{\text{отл}}^{\phi}$  - фактическое время на отдых и личные надобности;  $T_{\text{отл}}^{\text{н}}$  - нормативное регламентированное время перерывов на отдых и личные надобности.

$$K_{\text{пнд}} = \frac{30 + (15 - 15)}{480} * 100 = 6,25\%$$

3) Максимально возможное повышение производительности  $t$  уда при устранении всех потерь и лишних затрат рабочего времени ( $\Pi_{\text{пт}}$ ) рассчитывается по формуле:

$$\Pi_{\text{пт}} = \frac{T_{\text{он}}^{\text{н}} - T_{\text{он}}^{\phi}}{T_{\text{он}}^{\phi}} * 100\% = \frac{458 - 428}{428} * 100\% = 7\% \quad (8)$$

Основной причиной перерывов в нормальном течении производственного процесса является нарушение трудовой дисциплины (преждевременный уход с работы, телефонный разговор по личным вопросам, уход по личным надобностям). Какие бы технические возможности, организационно – управленческие преимущества не открывались перед предприятием, оно не начнет работать эффективно без соответствующего человеческого ресурса. Ведь все в конечном итоге зависит от людей, от их квалификации, умения и желания работать.

Проведем опрос для выявления положительных и отрицательных моментов организации труда в организации и степени удовлетворенности каждого сотрудника рабочим местом.

В опросе участвовало 45 работников.

Вопросы, предложенные сотрудникам для обсуждения оценивались по шкале: согласен, не согласен, затрудняюсь ответить.

Сгруппируем ответы на вопросы по блокам:

1. Удовлетворённость работой

- оценка рабочего места (оснащенность, режим работы);
- оценка системы оплаты труда (оплата, премии);

- социальные гарантии;

Таблица 2.12

Ответы на блок вопросов «удовлетворенность работой»

№ вопроса	Содержание вопроса	Согласны (чел./%)	Не согласны (чел./%)	Затрудняюсь ответить (чел./%)
6	Работа не влияет на личную жизнь сотрудников	30 / 67%	5 / 11%	10 / 22%
7	Оплата труда соответствует объему выполняемой работы	19 / 42%	19 / 42%	7 / 16%
8	Удовлетворены оснащённостью рабочего места	37 / 82%	2 / 4%	6 / 14%
24	Считают нормальными задержки вне рабочего графика при наличии срочной работы	14 / 31%	22 / 49%	9 / 20%
33	Удовлетворяет уровень заработной платы	13 / 29%	24 / 53%	8 / 18%
Удовлетворенность работой в целом		50%	32%	18%

2. Оценка работы администрации

- оценка деятельности организации;
- оценка деятельности руководителя подразделения;
- удовлетворенность принципами и политикой в структурном подразделении;
- четкая постановка задач;

Таблица 2.13

Ответы на блок вопросов «оценка работы администрации»

№ вопроса	Содержание вопроса	Согласны (чел./%)	Не согласны (чел./%)	Затрудняюсь ответить (чел./%)
2	Имеют четкое представление о предприятии в целом	25 / 56%	7 / 16%	13 / 29%
3	Знают цель предприятия	15 / 33%	11 / 25%	19 / 42%
16	Чувствуют себя членами единой команды и с чьим мнением считаются	23 / 51%	10 / 22%	12 / 27%
18	Постановка конкретных задач	30 / 66%	7 / 16%	8 / 18%
11	Четкое представление о своих должностных обязанностях	37 / 82%	3 / 7%	5 / 11%
9	Наличие справедливого распределения благ и льгот в подразделении	40 / 89%	2 / 4%	3 / 7%

Продолжение таблицы 2.13				
12	Главный принцип работы руководителя подразделения «Хвали при всех, ругай наедине»	19 / 42%	1 / 2%	25 / 56%
19	Руководитель подразделения предоставляет достаточную свободу действий	21 / 47%	15 / 33%	9 / 20%
21	Не существует расхождения между словами руководителя и его практическими делами	29 / 64%	10 / 22%	6 / 14%
Удовлетворенность работой администрации		59%	16%	25%

### 3. Психологический климат в коллективе

- отношения со стороны руководства;
- отношения в коллективе;
- рабочая обстановка;
- доступность информации (информированность);
- равные возможности;

Таблица 2.14

#### Ответы на блок вопросов «психологический климат в коллективе»

№ вопроса	Содержание вопроса	согласны (чел./%)	Не согласны (чел./%)	Затрудняются ответить (чел./%)
4	Считают, что информация о предприятии доступна для сотрудников	18 / 40%	13 / 29%	14 / 31%
5	Сотрудникам нашего структурного подразделения нравится находиться в коллективе, участвовать в совместных делах, проводить вместе свободное время	36 / 80%	2 / 4%	7 / 16%
25	В коллективе подразделения достаточно редко возникают конфликты	34 / 76%	7 / 16%	4 / 8%
27	Инициатива каждого сотрудника поощряется	12 / 27%	19 / 42%	14 / 31%
28	Для структурного подразделения характерны неформальные, доверительные отношения	25 / 55%	7 / 16%	13 / 29%
29	Имеют полную информацию о событиях, происходящих в организации	8 / 17%	30 / 67%	7 / 16%
Удовлетворенность психологическим климатом в коллективе		50%	29%	21%

#### 4. Развитие потенциала работников

- возможность продвижения по службе;
- потребность в обучении и совершенствовании;

Таблица 2.15

Ответы на блок вопросов «развитие потенциала работников»

№ вопроса	Содержание вопроса	согласны (чел./%)	Не согласны (чел./%)	Затрудняются ответить (чел./%)
13	Прилагают усилия к осуществлению общей цели	18 / 40%	4 / 8%	23 / 52%
22	Удовлетворены существующей системой обучения, подготовки и повышения квалификации	26 / 58%	4 / 8%	15 / 34%
31	Имеют отчетливое представление о продвижении по службе	13 / 29%	21 / 47%	11 / 24%
32	Испытывают потребность в повышении квалификации	12 / 27%	20 / 44%	13 / 29%
34	Полностью реализуют свои возможности	23 / 52%	12 / 27%	10 / 21%
Развитие потенциала работников		41%	27%	32%

Таким образом, проведенный опрос показал следующее:

1. Удовлетворённость работой: 50% сотрудников удовлетворены своей работой. 53% опрошенных сотрудников не устраивает уровень оплаты труда, 42% респондентов имеют не четкое представление о целях организации.

2. Оценка работы администрации: 59% работников удовлетворены работой администрации.

3. Развитие потенциала работников: большинство сотрудников полностью устраивает существующая система обучения (58%). Потребность в обучении испытывают 27% работников предприятия. 29% опрошенных имеют четкое представление о дальнейшем продвижении по службе, однако большое количество сотрудников (47%) не знают, какое развитие их карьеры возможно на данном предприятии.

4. Психологический климат в коллективе: 50% опрошенных удовлетворены психологическим климатом в коллективе. 76% опрошенных утверждают, что

конфликты в коллективе возникают редко. 55% сотрудников отмечают, что в коллективе складываются неформальные, дружеские отношения.

Далее проведём оценку специалистов ООО «БелТрейд». Для оценки специалистов на предприятии разработан специальный лист оценки офисного персонала. Для проведения оценки была отобрана комиссия в составе трех экспертов: специалиста по кадрам, начальника отдела маркетинга, начальника технологического отдела.

Для проведения оценки были отобраны следующие специалисты:

- Болотова Ирина Валерьевна, маркетолог;
- Роговенко Виктория Николаевна, инженер-технолог;
- Волосевич Светлана Валентиновна, инженер-конст руктор;
- Забавская Татьяна Александровна, бухгалтер 1 категории;
- Дубова Татьяна Анатольевна, финансист;
- Кастелей Тамара Валентиновна, бухгалтер 2 категории;

При помощи этого опросного листа необходимо было оценить:

- степень профессиональной подготовки, практические знания по выполняемой работе, теоретические знания по специальности (законы, нормативы);
- интерес к выполняемым обязанностям, ответственность, следование субординации;
- выполнение поручаемой работы, понимание сути указаний руководства, проявление инициативы;
- продуктивность в течение рабочего дня, интенсивность, недопущение перерывов и простоев в работе, соблюдение рабочего графика;
- преданность компании, понимание политики руководства, знание и подчинение внутренним правилам компании;
- общительность и доброжелательность, позитивность поведения по отношению с коллегами, сотрудничество;



- уровень практических навыков оформления документации на предприятии, аккуратность и точность при заполнении форм, знание правил делопроизводства и хранения;

- повышение профессионального уровня, самообразование, стремление получить новый опыт, обучаемость.

Составим итоговую таблицу по результатам проведенной оценки табл. 2.16).

Таблица 2.16

## Результаты оценки специалистов

Факторы	Болотова	Роговенко	Волосевич	Забавская	Дубова	Кастелей
Уровень профессиональных знаний и навыков	15	14	11	15	15	11
Отношение к работе	14	11	11	11	15	14
Исполнительность	15	15	14	9	15	12
Владение компьютером и оргтехникой	15	15	14	14	15	12
Использование рабочего времени	12	11	15	11	11	14
Соответствие принципам и правилам компании	15	14	11	15	15	14
Соответствие принципам и правилам компании	14	11	15	14	15	11
Навыки работы с документацией	15	15	15	11	15	14
Самосовершенствование	15	14	9	11	15	9
ИТОГОВАЯ ОЦЕНКА	130	120	115	111	131	111

Таким образом, можно сделать вывод, что наибольшую ценность для предприятия имеют следующие сотрудники: Болотова, Дубова и Роговенко. Они в полной мере обладают всеми необходимыми навыками и качествами. Поэтому этих сотрудников целесообразно зачислить в кадровый резерв предприятия, для дальнейшего продвижения по карьерной лестнице.

Для оценки потенциала управленческого персонала воспользуемся специальным опросником для оценки руководящих кадров.

Методика его заполнения такова: генеральный директор совместно со специалистом по кадрам, оценивают каждого начальника отдела по указанным в опроснике критериям.

На основе данных тестирования были составлены полные психологические портреты испытуемых с указанием значимых черт личности, сильных и слабых

сторон, внутреннего потенциала и ограничений, а также с рекомендациями по эффективному использованию всех качеств и индивидуальному подходу к каждому сотруднику.

Анализ полученных результатов позволил оценить у кандидатов следующие параметры: идеологию и моральные качества: лояльность компании, честность, порядочность, разделение ценностей фирмы, склонность к командной работе, личные и деловые качества, отношение к делу, работоспособность, продуктивность, ответственность, приоритеты, адекватность, самостоятельность, отношения с окружающими, интеллектуальные качества, профессионализм, способность выражать мысли, экономическое мышление, интеллектуальный потенциал, квалификация, управленческие качества, руководство возглавляемым коллективом, лидерские качества, административные способности, подбор и расстановка персонала, состояние дел в возглавляемом коллективе.

А также проведенная оценка позволила сделать следующие выводы:

1. Начальник технологического отдела Евстигнеев Игорь Борисович, 34 года, образование – высшее. Является одним из носителей и проводников ценностей предприятия. Всегда стремится создать команду, решать вопросы в общих интересах. Ярко выражен экономический подход; стремится все просчитать, дает точные количественные оценки. Владеет терминологией и методиками экономического анализа. У него высокий интеллектуальный потенциал, обладает креативным мышлением. Высококвалифицированный специалист. Обладает качествами лидера. В подборе и расстановке людей выражен субъективизм, личные пристрастия, соответственно подбор кадров неэффективен. У сотрудников пользуется уважением. Стиль работы можно охарактеризовать как либерально-демократический, старается много общаться с работниками, спрашивает их совета.

2. Начальник юридического отдела, Жукова Татьяна Геннадьевна, 32 года, образование – высшее. Полностью разделяет ценности предприятия, ярко выраженный «командный игрок»; всегда стремится решать вопросы в общих

интересах, обладает высокой работоспособностью, чрезвычайно продуктивна. Ответственна, по своей инициативе принимает на себя ответственность и практически всегда выполняет принятые обязательства. Абсолютно самостоятельна в принятии решений и действиях, в контроле практически не нуждается. Прекрасно вписывается в коллектив, пользуется уважением. Реализует экономический подход в решении основных производственных вопросов. Способна к творчеству решению сложных и нестандартных задач, легко обучается. Постоянно посещает различные курсы и семинары по управлению бизнесом. Является высококвалифицированным специалистом. Сильный лидер: люди тянутся к ней, уважают, охотно подчиняются. Хороший администратор: умеет распределить задачи, оценить результат. В отличие от директора уделяет особое внимание подбору и расстановке персонала, знает сильные и слабые качества каждого, умеет их грамотно использовать. Стиль руководства – демократический.

3. Начальник финансового отдела, Николаев Евгений Александрович, 37 лет, образование – высшее. Характеризуется как абсолютно «свой человек». Он полностью разделяет ценности предприятия; стремится решать вопросы в общих интересах. Обладает высокой работоспособностью, продуктивен и ответственен. Принятые на себя обязательства выполняет; в иных случаях не ищет оправданий. Полностью самостоятелен в расстановке приоритетов, принятии решений и действиях; в контроле практически не нуждается. В коллективе пользуется уважением. Обладает высоким интеллектуальным потенциалом, креативностью, склонностью к самообучению. Хорошо развито экономическое мышление. Уровень его квалификации выше требований занимаемой должности. У него хорошие высокие административные способности, стремиться все наладить и упорядочить; распространяет административную культуру. Умет оценивать и грамотно расставлять сотрудников. Что касается дел в управляемом коллективе, то можно сказать, что коллектив хорошо управляем. Проблемы предотвращаются

или эффективно решаются. Задачи и планы отрабатываются. Стиль работы – демократический.

По результатам проведения оценки можно сделать следующие выводы.

*Относительно управленческого персонала:*

- самым подготовленным и опытным руководителем из представленных участников является Жукова Татьяна Геннадьевна.

- большим менеджерским и лидерским потенциалом обладает Николаев Евгений Александрович.

- Евстигнеев Игорь Борисович скорее эксперт и эрудит, чем организатор и вдохновитель групповой работы.

*Относительно команды специалистов:*

Было выявлено, что наибольшую ценность для предприятия имеют следующие сотрудники: Болотова, Дубова и Роговенко. Они в полной мере обладают всеми необходимыми навыками и качествами.

*Относительно коллектива в целом:*

- данная группа представляет собой сложившийся коллектив, однако легко поддается развитию и изменениям;

- в группе отсутствует жесткое распределение ролей и устойчивые схемы взаимодействия;

- атмосфера в группе в целом конструктивная, уважительная, спокойная и доброжелательная, явные противоречия и расхождения интересов не проявляются;

- группа продемонстрировала высокую профессиональную мотивацию.

Для успешной реализации продуктивной деятельности данной группы необходимо:

- четко и желательно в письменном виде ставить задачи, так как на стадиях принятия поставленных задач и анализа ситуации возникает стремление изменить исходные условия по своему усмотрению, интерпретируя их в соответствии с тем, как это кажется удобным.

- донести до каждого сотрудника основные цели организации.
- развивать корпоративную культуру.

Необходимо стремиться, чтобы ценности компании стали неотъемлемой частью не только менеджеров, но и всех служащих. Директор должен определить систему определенных ценностей, убеждений и принципов, которым компания должна следовать и которые затем должны встроиться в политику организации. Корпоративная культура поможет сформировать производственный климат и корпоративный дух, которые будут способствовать выполнению поставленных задач и вносить свой вклад в достижение успеха. Сильная корпоративная культура и ее тесная связь со стратегией фирмы станут мощными рычагами управления персоналом с целью улучшения его работы.

Таким образом, проведенный анализ всех трудовых показателей позволяет сделать вывод, что в ООО «БелТрейд», несмотря на достаточный кадровый потенциал, система управления персоналом требует корректировки и совершенствования.

### **2.3. Оценка актуального состояния системы адаптации персонала в организации**

Главной целью процесса адаптации сотрудников в ООО «БелТрейд» является помощь в более быстром вхождении в должность новичка, сведение к минимуму количества допускаемых ошибок, связанных с рабочим процессом, снижение чувства дискомфорта в первые дни работы, а также формирование положительного мнения и образа об ООО «БелТрейд».

Главные задачи процесса адаптации в ООО «БелТрейд»:

- \*Максимально быстрое и эффективное приспособление принятых сотрудников к условиям труда и требованиям, установленным в организации;
- \*Снижение текучести персонала;
- \*Экономия времени руководителя и всех задействованных сотрудников;

\*Формирование у новичков благоприятного и положительного отношения к работе;

\*Снижение у новичков чувства тревожности, дискомфорта, и неуверенности;

\*Снижение издержек, которые связаны со временем достижения новичками эффективных показателей работы.

### ***Система адаптации***

Система адаптации новичков, которая действует в ООО «БелТрейд», характеризуется рядом отличительных особенностей, зависящая от политики работы с персоналом в компании.

Главная особенность заключается в том, что в организации существует несколько типов таких программ в зависимости от категории сотрудников, на которую программа ориентирована.

1. Первый тип программы адаптации ориентирован на выпускников вузов. Это наиболее значимая и затратная программа, потому что именно эта категория работников является одной из основных движущих сил.

2. Второй тип программы ориентирован на работников, имеющих опыт работы в других организациях. Как правило, они претендуют на работу в отдел кадров или в основные отделы, но не на пост начальника.

### ***Наставничество***

С того момента, как новые сотрудники приступают к работе, каждый из них прикрепляется к определенному наставнику – работнику с опытом, который будет его оценивать, консультировать и помогать.

Наставничество является процессом, в котором опытный, вышестоящий работник берет ответственность за развитие и должностное продвижение наставляемого, за рамками типичных коммуникаций подчиненного и менеджера по персоналу. Наставником становится сотрудник, достигший уровня старшего специалиста. Один наставник может брать до трех подопечных. Наставник со

временем может поменяться, главным условием при этом является, чтобы последующий наставник был на более высокой иерархической ступени.

Исследование уровня адаптации работников проводилось с использованием методики «Опросник для оценки уровня социально-психологической адаптации работника предприятия» Р. Х. Исмаилов.

Тест представляет собой модифицированную форму опросника Р.Х. Исмаилова и предназначен для оценки уровня адаптации. Профессиональная адаптация включает в себя социально-психологический аспект (адаптация к социальным компонентам профессиональной среды), психофизиологический аспект (адаптация к физическим условиям профессиональной среды) и собственно профессиональный аспект (адаптация к профессиональным задачам, орудиям труда, выполняемым операциям и т. д.). Критериями социально-психологической адаптации являются отношение к организации (большая группа), отношение к малой группе, отношение к руководителю, удовлетворенность отношениями с сотрудниками и т.д. Общими показателями адаптированности служат удовлетворенность содержанием и условиями труда. Вопросы в тесте позволяют это оценить.

Метод опроса в социологических исследованиях является наиболее популярным и пользуется авторитетом, поскольку имеет некоторые существенные преимущества по сравнению с методами наблюдения и анализа документов. В наше время мы можем с уверенностью сказать, что он является самым информативным и распространенным, но не самым универсальным.

Опрос является методом опосредованного или непосредственного сбора первичной вербальной информации путем социально-психологической коммуникации между опрашиваемым и исследователем. Особенность данного метода заключается в том, что при его использовании источником социологической информации является респондент - непосредственный участник исследуемых явлений и процессов. Одним из главных достоинств метода опроса является масштабность охвата различных областей социальной жизни. При

помощи метода опроса можно получать необходимую информацию о любых интересующих проблемах современного общества. Познавательные возможности его практически безграничны, а огромное преимущество состоит в результативности опроса большого количества людей в максимально короткие сроки. Различают две основные разновидности метода опроса: анкетирование, когда его проведение опосредовано применением анкеты, и интервьюирование, когда оно носит характер непосредственного общения социолога с респондентом.

Анкетирование проводилось среди сотрудников, которые работают в ООО «БелТрейд». Результаты диагностики представлены в таблице 2.17.

Таблица 2.17

Оценка уровня социально-психологической адаптации работника ООО «БелТрейд»

Оценочная шкала	Работники					Средний балл	Максимально баллов
	1	2	3	4	5		
1. Отношение к объединению	7	8	6	7	5	7	10
2. Отношения между работниками	6	7	5	8	7	7	12
3. Удовлетворенность своим положением в коллективе	4	7	5	6	6	6	12
4. Оценка коллективизма	5	7	6	8	7	7	12
5. Отношение к труду (удовлетворенность работой)	9	10	8	9	8	9	12
6. Удовлетворенность условиями труда	5	7	6	6	5	6	8
7. Отношение к малой группе	6	8	6	7	5	6	12
8. Удовлетворенность собой на работе	7	6	8	5	7	7	12
9. Отношение к руководителю	5	8	7	7	6	7	10

Оценка социально-психологической адаптации новичков выявила низкие значения по таким параметрам, как: удовлетворенность своим положением в коллективе, отношение между работниками и к объединению, оценка коллективизма. Это свидетельствует о недостаточной работе начальников подразделений с новыми сотрудниками, а также о слабой сплоченности коллектива отдела, в следствии чего была высока вероятность



возникновения трудностей в деятельности новых работников.

Однако, были выявлены и положительные стороны, такие как: отношение к труду (удовлетворенность работой), удовлетворенность условиями труда, отношение к руководителю. Это свидетельствует о том, что новых сотрудников устраивает результативность их труда, внешняя обстановка и удобство рабочего места, а также доверительное отношение к руководителю.

В следующем порядке, среди работников ООО «БелТрейд» был произведен опрос о причинах затрудняющих трудовую деятельность. Большинство опрошенных новичков дали ответ, что главными препятствиями для успешной адаптации работников в ООО «БелТрейд» являются:

- неблагоприятный социально-психологический климат в коллективе;
- конфликтные ситуации с некоторыми работниками;
- отсутствие высококвалифицированных наставников;
- не очень хорошая сплоченность коллектива;
- нет четкой программы вхождения нового сотрудника в трудовую деятельность на данном предприятии.

Исследуя процесс адаптации новых работников в ООО «БелТрейд» можно сделать вывод о том, что состояние системы адаптации работников находится не на должном уровне и нуждается в значительных доработках. Необходимо обратить пристальное внимание на такие проблемы как: неудовлетворенность новых работников своим положением в коллективе, отношениями между самими работниками и к общему объединению, недостаточная сплоченность коллектива и неблагоприятная социально-психологическая атмосфера в нем, а так же отсутствие высококвалифицированных наставников и отсутствие конкретной программы адаптации, которая препятствует эффективному вхождению новому сотруднику в трудовую деятельность ООО «БелТрейд».

В третьей главе мы разработаем рекомендации по совершенствованию системы адаптации в ООО «БелТрейд» для устранения выявленных недостатков.

**Выводы по второй главе:** проведенный анализ показал, что профессиональная система адаптации в ООО «Белтрейд» до конца не отработана. Положительные стороны производственной адаптации: профессиональное развитие, возможность обучения, получая опыт и опыт. Негативный фактор - практическое отсутствие социальной и психологической адаптации здесь, это включает товарооборот штата, особенно такие категории рабочих, как менеджеры, погрузчики.

### ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «БЕЛТРЕЙД»

#### 3.1 Рекомендации по совершенствованию системы адаптации персонала в организации

Изучив систему адаптации на предприятии ООО «БелТрейд» можно выделить *основные недостатки*:

1. Отсутствует специалист, в обязанности которого входила бы организация адаптации новых сотрудников, а также контроль за ее осуществлением.

2. Обучение «старым» работником нового сотрудника никак не вознаграждается.

3. В системе адаптации не рассмотрен такой вопрос, как знакомство нового сотрудника со всем коллективом предприятия. Новичку самому приходится знакомиться с новым для него коллективом.

4. На предприятии редко проводятся собрания работников во главе с директором. Приказы и распоряжения со стороны директора передаются работникам непосредственными начальниками над ними. Не разглашается такая информация, как: чего достигла компания за последние месяцы, какие сдвиги произошли в компании, к чему надо стремиться и с кого брать пример.

5. Не поддерживается единый дух команды: не существует таких мотивирующих факторов как: благодарности, выделение конкретных людей, добившихся наилучших результатов в работе.

На основе выделенных недостатков мы предлагаем составить план мероприятий, которые будут направлены на решение выявленных проблем и способствовать совершенствованию системы адаптации в ООО «БелТрейд».

Составление и постепенная реализация плана мероприятий позволит оперативно отслеживать результаты от их внедрения, вносить определенные коррективы, способствующие более высокой отдаче от сотрудников, позволит

отследить сотрудников, нуждающихся в наставниках, в осмыслении своей роли в организации.

Таблица 3.1.

План мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в ООО «БелТрейд»

Проблема	Рекомендуемое мероприятие
1. Отсутствие специалиста по адаптации новых сотрудников	1. Вменить в обязанности начальника отдела кадров ответственность за новых сотрудников 2. Повышение квалификации по программе «Адаптация персонала» для ответственного сотрудника
2. Нет никакого вознаграждения наставникам	1. Введение морального вознаграждения. 2. Введение материального вознаграждения в виде надбавки к премии за каждого нового сотрудника, прошедшего адаптацию
3. Нового сотрудника не знакомят с организацией и коллективом.	1. Рассказ новому сотруднику об истории и традициях организации. 2. Представление нового сотрудника перед всем коллективом на общем собрании работников.
4. На предприятии редко проводятся собрания работников во главе с директором	1. Директору организации необходимо проводить общие собрания, сообщать о целях, о планах предприятия на определенный период 2. Проводить корпоративные вечера, поздравлять весь коллектив сотрудников с праздниками.
5. Не поддерживается единый дух команды	1. Награждать отличившихся сотрудников грамотами памятными подарками. 2. Проводить комплекса упражнений, которые направлены на сплочение коллектива
6. Отсутствует закреплённая документально описание особенностей процесса адаптации	1. Разработать и утвердить программу адаптации новых сотрудников в организации

Опишем более подробно предложенные мероприятия по совершенствованию системы адаптации на предприятии ООО «БелТрейд».

1. Разработать должностную инструкцию для специалиста по адаптации персонала;

2. Провести повышение квалификации специалиста по кадрам с целью овладения им навыками адаптации персонала, внести в должностные обязанности

специалиста по кадрам обязанности специалиста по адаптации персонала (осуществить совмещение должностей);

3. Ввести систему «шефства» для поддержания наставничества: вновь прибывшим сотрудникам на период адаптации (3 месяца) будет выдаваться н-ое количество звезд, которые по одной он будет отдавать своим «старшим» коллегам за подсказку, или помощь ему в выполнении той или иной задачи. Полученные наставниками звезды по окончании каждого из 3 месяцев они смогут обменять на следующие «бонусы».

Таблица 3.2.

Система обмена звезд на бонусы

Количество звезд	«Бонус»
5 звезд	Возможность уйти домой пораньше, если Вы справились со своей работой на сегодняшний день.
10 звезд	Возможность взять внеочередной выходной.
15 звезд	Возможность взять 2 внеочередных выходных.

4. Показывать новому сотруднику ролик про компанию в первый день работы для общего ознакомления, затем проводить официальное представление нового сотрудника всему коллективу, работников, с кем непосредственно будет работать новый сотрудник. Выделять время на общее собрание, касающееся представлению нового сотрудника.

5. Назначение морального и материального поощрения наставникам<sup>5</sup>.

6. Директору организации необходимо проводить общие собрания, сообщать о целях, о планах предприятия на определенный период, проводить дискуссии с работниками, выявлять проблемы предприятия, которые видят сами сотрудники, и собирать предложения их по улучшению дел.

7. Проводить корпоративные вечера, поздравлять весь коллектив сотрудников с праздниками.

8. Проводить комплекса упражнений, которые направлены на сплочение коллектива.

8. Разработать программы адаптации нового персонала в ООО «БелТрейд».

*Разработка должностной инструкции для специалиста по адаптации персонала.*

Специалист по адаптации персонала в ООО «БелТрейд» должен знать организационную структуру компании, корпоративные требования к труду и этике, психологические особенности процесса первичной и вторичной адаптации.

Должен владеть основными принципами психологии адаптации в коллективе, способностями внушения и убеждения в значимости адаптации, навыками распознавания скрытых проблем адаптации и причин их возникновения.

Должен быть в состоянии распознать и решить конфликтные ситуации перед их глубоким кризисом, результатом которого может стать увольнение работника, что влечет за собой падение трудовой дисциплины, производительности труда; найти внутренние запасы быстрой и бесплатной адаптации новых рабочих в коллективе.

Должен периодически управлять курсом процессов адаптации в организации, вести объяснительную работу, консультации, лекции, "круглые столы", чтобы сообщить о потребности действий для адаптации всем сотрудникам организации.

*Повышение квалификации специалиста по кадрам с целью овладения им навыками адаптации персонала.*

Планируется провести повышение квалификации специалиста по кадрам по программе "Адаптация персонала".

Программа включает в себя:

- цели и задачи адаптации персонала;
- адаптация на различных стадиях развития компании;
- адаптационный период и испытательный срок;
- этапы адаптации нового сотрудника;
- аспекты адаптации;
- управление системой адаптации:

Этап 1. Анализ текущей ситуации.

Этап 2. Определение процедур адаптации.

Этап 3. Внедрение адаптационных процедур.

Этап 4. Анализ эффективности.

- методы аудита системы адаптации;
- анализ текущей ситуации: вопросы;
- определение процедур адаптации;
- подходы к выбору инструментов;
- адаптационные инструменты;
- тренинг как средство адаптации;
- книга сотрудника;
- информация о новом сотруднике;
- участники адаптационного процесса;
- функции руководителя HR-службы, наставника, куратора;
- стимулирование наставников;
- карта компетенций организации;
- особенности адаптации различных категорий сотрудников;
- матрица адаптации;
- оценка эффективности системы адаптации;
- наиболее распространенные методы оценки адаптации;
- оценки эффективности обучения в период адаптации.

После прохождения курса повышения квалификации специалист по кадрам сможет выполнять обязанности по адаптации персонала. Необходимо приписать функции специалиста по кадрам обязанности специалиста по адаптации персонала (осуществить совмещение должностей). В последующие годы специалист по адаптации персонала должен будет проходить повышение квалификации 1 раз в год.

*Назначение морального и материального поощрения наставникам*

С целью повышения эффективности наставничества, руководителем должны быть использованы различные формы морального и материального стимулирования наставников.

Материальное поощрение будет назначаться наставнику за период осуществления им наставнической деятельности при условии положительной оценки его деятельности. Размер и порядок выплаты материального поощрения за осуществление наставнической деятельности устанавливаются соответствующим распоряжением о наставничестве.

Также для повышения эффективности осуществления наставничества в организации будет проводится конкурс на звание «Лучший наставник».

Наставники, победившие в конкурсе на звание «Лучший наставник» будут поощряться в порядке, предусмотренном условиями конкурса: Помещение фотографии победителя на стенд, а также предоставление почетной грамоты от руководства.

*Организация еженедельных собраний в неформальной обстановке работников для чаепития, ужина или просмотра фильмов*

Неформальное общение является неотъемлемой частью дружного коллектива, официальные письма и формальные представления не смогут его заменить.

Это может быть коллективный поход в кинотеатр или кафе. Руководителю потребуются навыки для проведения таких собраний. Есть необходимость в проведении небольшого инструктажа новому сотруднику перед неформальной встречей. Рекомендуется новичку дать совет о том, в какой одежде лучше прийти и с кем обязательно нужно пообщаться во время встречи. Организация подобного рода мероприятий возлагается на менеджера по управлению кадрами. В результате данных мероприятий мы улучшим отношения в коллективе, поднимем корпоративный дух, и поможем новым сотрудникам влиться в коллектив и завести в нем друзей.

*Вручение новым работникам памятных сувениров*



Каждому новому работнику необходима забота и внимание. Памятный сувенир от коллектива организации будет прекрасным способом настроить доверительную связь между сотрудниками и улучшить мнение новичка о самой организации.

*Проведение комплекса упражнений, которые направлены на сплочение коллектива*

Упражнение «По порядку рассчитайсь»

Цель упражнения: находить общие черты и точки соприкосновения с другими участниками, научиться распределять роли в команде.

Продолжительность: 10 – 15 минут.

Правила проведения: игроки становятся по росту в одну линию. Во время выполнения упражнения нельзя разговаривать. Постепенно задание усложняется – участники строятся по дате или месяцу рождения, по длине волос, по второй букве отчества.

Результат упражнения: участники лучше друг друга узнают и учатся эффективно взаимодействовать в команде.

Завершение упражнения: по окончании упражнения необходимо обсудить следующие вопросы:

1. В чем содержалась сложность выполнения упражнения?
2. Кто из участников какую роль выполнял?
3. Какая стратегия понадобилась для выполнения упражнения?

*Разработка программы адаптации нового персонала для ООО «БелТрейд»*

Программа адаптации, разработанная для нового персонала в ООО «БелТрейд» включает в себя следующие этапы:

Этап 1. Знакомство с ООО «БелТрейд». Включение в коммуникативные сети предприятия, знакомство с персоналом, корпоративной этикой и правилами поведения.

Этап 2. Знакомство новичка с его обязанностями и требованиями, которые к нему будет предъявлять сама организация. Руководитель производит личное

ознакомление новых сотрудников с историей организации, её целями и задачами, условиями труда, кадровой политикой, правилами и предписаниями, доступно поясняет задачи и требования, которые предъявляются к рабочему процессу, вводит работника в рабочую группу, поощряет помощь новичкам со стороны опытных работников.

Так же данная программа адаптации включает в себя ряд лекций, интересных экскурсий, практикумов (для ознакомления приводят работника на отдельные рабочие места или с определенным оборудованием). Производится в обязательном порядке подробный инструктаж по технике безопасности и охране труда в организации.

В процессе проведения программы адаптации должны быть затронуты следующие немаловажные темы и вопросы:

1. Общее представление об ООО «БелТрейд»:

- цели;
- традиции, нормы;
- продукция и ее потребители, стадии доведения продукции до потребителя;

- разнообразие видов деятельности;
- организация, структура, связи компании;
- информация о руководителях.

2. Политика ООО «БелТрейд»:

- принципы кадровой политики;
- принципы подбора персонала;
- направления профессиональной подготовки и повышение квалификации;
- правила использования различных режимов рабочего времени.

3. Оплата труда в ООО «БелТрейд»:

- нормы и формы оплаты труда;
- оплата сверхурочных и выходных.

4. Дополнительные льготы в ООО «БелТрейд»:

- страхование;
- пособия по болезням в семье, в случае тяжелых утрат, выходные пособия и пособия по материнству;
- поддержка в случае увольнения или ухода на пенсию;
- возможность обучаться на работе.

#### 5. Соблюдение техники безопасности и охрана труда в ООО «БелТрейд»:

- оказание первой медицинской помощи;
- меры предосторожности;
- предупреждение о возможных опасностях на производстве;
- правила противопожарной безопасности;
- правила поведения при несчастных случаях и порядок оповещения о них.

#### 6. Экономические факторы в ООО «БелТрейд»:

- стоимость рабочей силы;
- стоимость оборудования;
- ущерб от опозданий и прогулов.

После прохождения базовой программы адаптации будет проведена специальная программа, в которой могут быть затронуты следующие вопросы:

##### 1) Функции подразделения:

- цели и приоритеты, организация и структура;
- направления деятельности;
- взаимоотношения с другими подразделениями;
- взаимоотношения внутри подразделения.

##### 2) Рабочие обязанности и ответственность:

- детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов;
- разъяснение важности данной работы, как она соотносится с другими в подразделении и на предприятии в целом;
- нормативы качества выполнения работы и основы оценки исполнения;
- длительность рабочего дня и расписание;

##### 3) Процедуры, правила, предписания:

- правила, характерные только для данного вида работы или данного подразделения;

- поведение в случае аварий, правила техники безопасности, информирование о несчастных случаях и опасности;

- гигиенические стандарты;

- правила поведения на рабочем месте;

- вынос вещей из подразделения;

- контроль за нарушениями;

- перерывы;

- телефонные переговоры личного характера в рабочее время;

- использование оборудования.

Этап 3. Практическая адаптация. К новому работнику прикрепляется наставник, для повышения эффективности всей программы адаптации. Наставничество является очень эффективным в большинстве случаев: во-первых, оно делает процесс адаптации наиболее комфортным и легким для новых работников, во-вторых - является мотивирующим фактором для самих наставников. Роль наставника могут исполнять как опытные работники, так и сами руководители. Преподнести эту обязанность выгодной для сотрудников с большим опытом могут надбавки за курирование новых работников, величина которых будет оговорена в Положении о наставничестве.

Этап 4. Конечный этап адаптации. Данным этапом процесс адаптации подходит к концу, он определяется как постепенное преодоление межличностных и производственных проблем и переходом к стабильной организованной работе.

### **3.2 Оценка социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в организации**

Предлагаемые мероприятия не требуют от организации особых капиталовложений. Это следует из того, что для совершенствования системы адаптации персонала большинство из предложенных способов экономичны.

Так, вместо организации службы адаптации или введения в штат специалиста по адаптации предлагается расширить функции одного из сотрудников отдела кадров, назначив ему доплату за совмещение профессий в 3000 руб. в месяц (36000 руб. в год).

Повышение квалификации специалиста по кадрам обойдется компании в 4200 руб. в первый год (стоимость курса). Небольшая сумма объясняется проведением обучения персонала непосредственно в компании.

Расходы на формирование корпоративной культуры труда и развитие системы трудовых отношений, ограниченные суммой в 5000 руб. в год, могут быть направлены на приобретение канцелярских товаров для оформления наглядных пособий, плакатов, иных методических материалов, проведение копировально-множительных работ и т.п.

Одним из основных этапов совершенствования системы адаптации в ООО «БелТрейд» должно стать совершенствование системы наставничества. Метод наставничества играет главную роль в продвижении персонала организации. Отличается от других методов обучения тем, что все происходит на рабочем месте в рабочее время. Новый сотрудник постоянно получает поддержку и адаптируется к новым условиям работы благодаря опытному сотруднику.

С помощью четко отлаженной системы наставничества мы получим социальный эффект в виде:

- повышения качества подготовки и квалификации персонала;
- развития у новых сотрудников позитивного отношения к работе;

- предоставления новым сотрудникам возможности быстрее достичь рабочих показателей, необходимых компании;
- экономии времени руководителей подразделений на обучение новых работников;
- предоставления наставникам возможности карьерного роста, поощрение их за хорошую работу, признание их заслуг перед компанией;
- снижения текучести кадров .

Также, как социальную эффективность от наставничества можно отметить и выгоду для привлеченных наставников. Так как они могут:

1. обучать новичков основным приемам работы;
2. помогать в освоении новых умений;
3. контролировать полученный результат работы;
4. помогать в решении накопившихся вопросов.

В результате, реализуется потребность в передаче опыта, потребность в признании, и во власти, в связи с чем повышается самооценка наставника.

Также в социальной эффективности данного метода обучения кадров можно отметить следующее:

- 1) процесс адаптации новых сотрудников становится более качественным;
- 2) повышается уровень мотивации опытных специалистов;
- 3) более качественно оценивается вышестоящим руководителем управленческий потенциал наставника;
- 4) обеспечивается профессиональный рост сотрудников.

Также преимуществами данного метода обучения являются выполнение должностных обязанностей наставником и обучаемым, выполнение плана работы (личного, подразделения, компании), получение рабочих навыков в короткое время, что также является социальной эффективностью данного метода, так как дисциплинирует персонал компании (и наставника и подопечного).

Но нужно помнить, что вышеописанная социальная эффективность будет получена тогда, когда наставник является специалистом квалифицированным, профессиональным, с большим опытом и желанием им поделиться с другими.

Очень ценное и главное качество наставника, это стремление и умение передавать собственный опыт другим. А значит, наставник должен быть лояльным по отношению к компании, быть асом своего дела и постоянно совершенствоваться и уметь правильно передавать свои знания. Так же наставник должен обладать такими качествами как: общительность, сдержанность, открытость, компетентность, доброе отношение, понимание, внимательность.

Этот метод дает новичку огромную пользу и опыт, а в дальнейшем он станет уверенным и полноценным сотрудником компании, сокращая сроки обучения и тяжесть адаптации.

Экономическая эффективность реализации предложенных мероприятий заключается в том, что затраты на их реализацию должны быть меньше, чем экономическая выгода от функционирования организации после внедрения рекомендаций.

Так как в организации существует текучесть кадров (10%), то по нашему мнению, совершенствование системы адаптации будет способствовать сокращению этих показателей.

Особенно, принято считать, что затраты на поиски одного сотрудника равны полугодовому доходу должности.

Если средняя зарплата на предприятии равна 22800 руб., то можно рассчитать предполагаемые потери организации, которые она несет за год в связи с увольнением сотрудников:

*Потери = Количество уволившихся сотрудников \* размер з/п \* число месяцев*

Потери =  $8 \times 22800 \times 6 = 1094400$  руб.

Затраты на реализацию наставничества минимальны. Они, в основном, равны надбавкам для наставников, которые могут устанавливаться на усмотрения

работодателя, но, желательно, не менее 20% от заработной платы, чтобы наставники работали продуктивно.

Таким образом, в среднем в месяц 2 наставника, заработная плата которых равна около 35 000 руб., так как это в основном опытные специалисты, значит надбавки за наставничество должны составлять около 20% от заработной платы, то есть около 7 000 руб. Итого, получаем:

$$7000 \times 2 = 14000 \text{ руб.}$$

В год получаем:

$$14000 \times 12 = 168\,000 \text{ руб.}$$

Опираясь на опыт аналогичных компаний, и также проанализировав и оценив по социальному, экономическому и временному критерию другие варианты по совершенствованию системы адаптации в организации ООО «БелТрейд» мы видим, что идеальным вариантом является реформа системы наставничества в организации, то есть введение поощрения наставникам (сейчас оно отсутствует).

Еще добавим сюда необходимые расходы на внедрение остальных мероприятий (около 60 тысяч в год).

Сравниваем потери, которые несет компания из – за существующей текучести и затраты на реформу системы наставничества.

1094400 руб. – такие потери организация несет в среднем в год из – за существующей проблемы в системе адаптации и, как следствие текучести кадров.

168000 руб.+60000 = 228000 рублей – такая сумма в среднем в год будет затрачена организацией на дополнительную оплату наставникам и внедрение мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала.

$$1094400. > 228000 \text{ руб.}$$

Мы видим, что затраты, которые несет компания из-за несовершенства существующей системы значительно больше, чем сумма, которая в среднем в год будет затрачена организацией на четкое закрепление и внедрении эффективной системы адаптации.



Таким образом, эффект для ООО «БелТрейд» очевиден: чем сплоченнее коллектив в организации, тем быстрее происходит адаптация, следовательно, у работников увеличивается работоспособность, а новые сотрудники быстро осваиваются на новом рабочем месте и приносят положительные результаты предприятию в короткие сроки.

### **Выводы по главе 3:**

Мы выяснили, что совершенствование существующей системы адаптации нуждается в финансовых средствах. Однако, финансовые средства, потраченные на эти мероприятия, заведомо окупятся, так как повысится производительность труда, повысится уровень удовлетворенности работников своим трудом и его положением в организации, снизится уровень текучести, поднимется корпоративный дух и т.д.

После внедрения программы системы адаптации, количество работников, которые уволились по собственному желанию в период испытательного срока, ожидаемо уменьшится. Это позволит набирать сотрудников лишь единой, постепенно формируя сплоченный коллектив, который будет иметь постоянный состав, что будет благотворно влиять на психологическую атмосферу в организации, а значит, заметно увеличит уровень корпоративной культуры и роста удовлетворенности трудом, что и будет свидетельствовать о социальной эффективности реализуемых мероприятий.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Адаптация в организации нового работника включает в себе сложный и многогранный процесс его привыкания к условиям трудовой активной деятельности, окружающей социальной среде, улучшение личных и профессиональных качеств сотрудника. Процесс адаптации требует, как от коллектива, так и от нового сотрудника заинтересованности и взаимной активности друг в друге. В действительности, приходя работать в конкретную организацию, новый сотрудник зачастую должен принимать во внимание организационные требования, предъявляемые организацией: должностные инструкции и приказы, режим труда и отдыха, организационные положения, распоряжения руководства и т. д. Новый работник вынужден по-новому оценить свои привычки, взгляды, сравнить их с принятыми в коллективе нормами и правилами поведения, устоявшимися традициями.

Внедрение новых мероприятий систему управления адаптацией в организацию, является достаточно сложной задачей, от которой зависит решение важных задач для организации, как: снижение текучести кадров и стартовых издержек; наиболее быстрое достижение рабочих показателей, необходимых организации; вхождение работника в рабочий коллектив, в его неформальную структуру и ощущение себя членом команды; снижение тревожности и неуверенности, испытываемых новым работником. Тревожность и неуверенность в данном случае означают боязнь провалов в работе и неполную ориентацию в рабочей ситуации. Это нормальный страх перед новым и неизвестным, экономия времени непосредственного руководителя и рядовых работников, развитие у нового работника удовлетворенности работой, позитивного отношения к работе и реализма в ожиданиях. Система адаптации призвана решать вышеперечисленные проблемы.

В дипломной работе были разработаны мероприятия для совершенствования процесса адаптации персонала в ООО «БелТрейд».

В рамках поставленной цели были решены следующие задачи:

1. Определена сущность и цели адаптации;
2. Определены составляющие системы управления адаптации работника в ООО «БелТрейд»;
3. Изучены особенности системы адаптации персонала;
4. Изучена система управления персоналом в ООО «БелТрейд»;
5. Проанализирована система адаптации персонала в ООО «БелТрейд»;
6. Разработаны рекомендации и конкретные мероприятия по совершенствованию системы адаптации персонала в ООО «БелТрейд».
7. Рассчитана социально-экономическая эффективность предложенных мероприятий.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Адаптация человека к трудовой деятельности и ее психофизиологическая оценка: Межотраслевые методические рекомендации / НИИТруда - М.: Наука, 2015.– 198 с.
2. Анисимов В. М. Кадровая служба и управление персоналом: Практическое пособие кадровика. – М.: Экономика, 2013.
3. Базаров Т. Ю., Еремин Б. Л., Аксенова и др. Управление персоналом. – М: ЮНИТИ, 2012.
4. Богданова Е. А., Маркетинговая концепция организации персонал менеджмента и конкурентоспособной рабочей силы. – СПб, 2012.
5. Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента: Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2013.
6. Бойдаченко П. Г. Служба управления персоналом предприятия, – М: 2014.
7. Вершинина П.Р. Производственная адаптация. – М.: Инфра-М, 2012.– 188 с.
8. Веснин В. Р. Основы менеджмента. – М.: Институт международного права и экономики им. А. С. Грибоедова, 2013.
9. Виханский О. С., Стратегическое управление: Учебник.-2-е изд. М.: Гардарики, 2014.
10. Волина В. Методы адаптации персонала // Управление персоналом, 2013, №13.
11. Володина Н. А. Адаптация персонала: Российский опыт построения комплексной системы. – М.: ЭКСМО, 2014.
12. Герчиков В. Миссия организации и особенности политики управления персоналом // Управление персоналом, 2013. – 159 с.
13. Герчикова Н.Н. Менеджмент. – М.: Дело, 2013. – 278 с.
14. Гординенко Ю.Ф., Обухов Д.В., Самыгин С.И. Управление персоналом. Серия «Высшее образование». – Ростов н/Д: Феникс, 2013. – 352 с.
15. Грейсон Дж. Американский менеджмент на пороге XXI века. – М.: Экономика, 2012. – 388 с.

16. Гутгарц Р.Д. Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия // Менеджмент в России и за рубежом. - 2015. - 95 с.
17. Дафт Р. Я. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2015.
18. Десслер Г. Управление персоналом: Учебное пособие. – М.: БИНОМ, 2013.
19. Добротворский И. Л. Менеджмент. Эффективные технологии. Учебное пособие. – М.: Приор, 2014.
20. Дряхлов Н., Куприянов Е. Система мотивации персонала в Западной Европе и США // Теория и практика управления, 2013. - № 2. - с. 84.
21. Егоршин А. П. Основы управления персоналом: учеб. пособие для вузов. – 2-е изд., перераб и доп. – М: ИНФРА-М, 2016.
22. Ефимова М. Р. Статистические методы в управлении производством. -М.: Финансы и статистика, 2012. – 365 с.
23. Журавлев, П. В. Мировой опыт в управлении персоналом: обзор зарубежных источников / П. В. Журавлев, М. Н. Кулапов, С. А. Сухарев. – М.: Деловая книга, 2013.
24. Забелин Г.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления. – М.: Маркетинг, 2013. – 644 с.
25. Зайцев Г.Г., Файбутевич С.Н. Управление кадрами на предприятии. – СПб: Издательство С.-Петербург, 2013. – 365 с.
26. Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом. – М.: Дело, 2013. – 177 с.
27. Ислантьев Г.С., Селина А.В. Кадры предприятия. – М.: Экономика, 2014. – 345 с.
28. Капустин П.А. Управленческое консультирование для руководителей. – СПб.: "Издательский дом "Бизнес-пресса"", 2014.
29. Каркуленко Н. Адаптация на новой работе. // Работа & зарплата. – 2015 – 18 марта
30. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция и содержание. – М.: Экономика, 2014. – 198 с.

- 31.Карпов А. В. Психология менеджмента: Учебное пособие. – М.: Юнити, 2013.
- 32.Кибанов А. Я, Дуракова И. Б. Управление персоналом организации: Актуальные технологии найма, адаптации и аттестации. – М.: КноРус, 2014.
- 33.Котлер Ф. Основы маркетинга. – М.: Прогресс, 2013. – 365 с.
- 34.Кравченко А. Критерии адаптации персонала. // Управление персоналом. – 2015. - №2
- 35.Кравченко А. Управленческие революции. – М.: Дело, 2014. – 254 с.
- 36.Кряков Н.З. Менеджмент. – СПб.: АО Коруна, 2014. – 655 с.
- 37.Кузнецов С. Л. Компьютерные программы для службы кадров// Справочник кадровика – 2015.
- 38.Ладанов И. Д. Практический менеджмент. – М.: ДиС, 2024.
- 39.Литвинюк А. А. и др. Менеджмент: Учебное пособие. Т. 1. Введение в менеджмент. – М.: МГУК, 2015.
- 40.Маслов Е. В. Управление персоналом предприятий. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 446 с.
- 41.Маслов С. А. Управление персоналом предприятия. – М.: ИНФРА-М, 2012.
- 42.Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2014. – 365 с.
- 43.Мордовин С. К. Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров. М., 2013.
- 44.Острогорский А. Как грамотно «встроить» в коллектив нового сотрудника. // Бизнес. – 2013. - №3
- 45.Плешин И.Ю. Управление персоналом. – СПб.: «Проспект», 2014. – 450 с.
- 46.Подцероб М. Почему полезно заботиться о новых сотрудниках. // Ведомости. – 2015. - №19
- 47.Пугачев В. П. Руководство персоналом организации. – М.: Аспект Пресс, 2012.

48. Саломатин Н.А., Фель А.В., Шишкина Е.Л. Оперативное управление производством. – М.: ГАУ, 2013. – 655 с.
49. Сичкарев А.Г., Глухов А.А., Михайловская Г.А. Трудовой потенциал и совершенствование его качественных параметров. Воронеж, 2012. – 428 с.
50. Сколыпатов И. А. Управление персоналом: Учебное пособие для студентов вузов. – СПб.: Издательство Смольного университета, 2015.
51. Травин В. В., Дятлов В. А. Менеджмент персонала предприятия. Учеб.-практ. пособие. – М.: Дело, 2014.
52. Турчинов А.И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики. – М.: Флинта, 2012. – 304 с.
53. Управление организацией: учебник для ВУЗов. / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина, А.Я. Кибанова. – М.: Дело, 2012.– 296 с.
54. Управление персоналом и занятостью. – СПб: Издательство С.-П. Университета экономики и финансов, 2013.
55. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. – 2-е изд. доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2013.
56. Устинов В.А. Экономика управления предприятием. – М.: ГАУ, 2013. – 287 с.
57. Уткин Э. А., Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. – М.: 2014.
58. Фатхудинов Р. А. Стратегический менеджмент. – М.: Дело, 2015.
59. Шаталова Н.И. Трудовой потенциал работника: проблемы функционирования и развития. Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2013. – 487 с.
60. Шекель В.М. Настольная книга бизнесмена и менеджера. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 367 с.
61. Шипилова О. А. «Что посеем, то и пожнем», или как организовать эффективную адаптацию. // Управление персоналом. – 2013. - №10.

## Приложения



**Опросник для оценки степени социально-психологической адаптации  
сотрудников (УСПА) Р. Х. Исмаилов**

1. Решение моих жизненных планов (интересная работа, повышение квалификации и т. д.) связано с работой на данном предприятии:  
А) да б) затрудняюсь ответить в) нет
2. Коллектив участка (смены), где я работаю, считается:  
А) не дружным б) трудно сказать в) дружным
3. Я бы сказал, что всегда сдерживаю свои обещания, даже если мне это может быть невыгодным:  
А) да б) затрудняюсь ответить в) нет
4. Нынешняя работа в коллективе участка (смены) меня:  
А) удовлетворяет б) не знаю в) не удовлетворяет
5. Я обращаю внимание на недостатки, существующие в нашем коллективе:  
А) да б) затрудняюсь ответить в) нет
6. Я испытываю удовлетворенность от своей работы:  
А) да б) нечто среднее в) нет
7. Я чувствую физическую напряженность во время работы  
А) да б) когда как в) нет
8. В коллективе своего участка (смены) работать мне:  
А) нравится б) трудно сказать в) не нравится
9. В настоящее время работа по специальности не приносит мне того удовлетворения, которого я ожидал:  
А) да б) трудно сказать в) нет
10. Взаимоотношения между рабочими и непосредственными руководителями участка (смены) сложились:  
А) напряженные б) нормальные в) хорошие
11. У меня есть стремление содействовать развитию своего предприятия:  
А) да б) затрудняюсь ответить в) нет
12. Взаимоотношения между рабочими коллектива, где я работаю:  
А) натянутые б) затрудняюсь ответить в) хорошие
13. Бывает, что разозлившись, я выхожу из себя  
А) да б) иногда в) нет
14. Я считаю, что в настоящее время мои отношения с товарищами по работе:  
А) натянутые б) нечто среднее в) хорошие
15. Когда дело касается моих личных интересов, я могу забыть о Своей ответственности перед коллективом:  
А) да б) иногда в) нет
16. Производственные условия (освещение, чистота, уровень шума и т. д. на моем рабочем месте можно оценить как:  
А) плохие б) удовлетворительные в) хорошие
17. Во время работы у меня появляется усталость, и я жду окончания рабочего дня с нетерпением:  
А) да б) иногда в) нет

18. Если бы мне предложили такую же или аналогичную работу в другом месте, я бы это место работы сменил:  
А) да б) трудно сказать в) нет
19. В настоящее время мне моя работа нравится:  
А) да б) частично в) нет
20. Мой непосредственный руководитель относится к новым сотрудникам:  
А) с безразличием б) затрудняюсь ответить в) с пониманием
21. Я считаю свое предприятие одним из лучших в городе:  
А) да б) трудно сказать в) нет
22. Большинство сотрудников нашего центра ладят между собой:  
А) да б) частично в) нет
23. У меня иногда бывают такие мысли, которыми мне не хотелось бы делиться с другими людьми:  
А) да б) трудно сказать в) нет
24. Мои отношения с непосредственным руководителем можно определить как:  
А) напряженные б) неопределенные в) хорошие
25. Я предпочитаю проявлять заботу:  
А) о себе б) затрудняюсь ответить в) о товарищах
26. Организация труда (состояние оборудования, обслуживание рабочих мест, равномерность загрузки на моем рабочем месте):  
А) удовлетворительная б) средняя в) неудовлетворительная
27. Работаю я спокойно, сосредоточенно, так как работа меня увлекает:  
А) да б) когда как в) нет
28. Если ко мне обратятся за советом, какую выбрать работу, я посоветовал бы войти в наш коллектив:  
А) да б) не знаю в) нет
29. Во время трудовой деятельности я чувствую удовлетворенность собой:  
А) да б) иногда в) нет
30. Наш непосредственный руководитель принимает участие в проведении культурно-массовых мероприятий:  
А) никогда б) иногда в) всегда
31. Возможность осуществления моих жизненных проблем в связи с работой на данном предприятии значительна:  
А) нет б) затрудняюсь ответить в) да
32. Сотрудники нашего центра при решении производственных задач:  
А) помогают друг другу б) когда как в) каждый сам по себе
33. Я считаю все свои привычки хорошими:  
А) да б) затрудняюсь ответить в) нет
34. В настоящее время свое положение в коллективе я определяю как:  
А) приносящее удовлетворение б) трудно сказать в) неудовлетворительное
35. В свободное время на производстве я предпочитаю интересоваться делами:  
А) личного характера б) когда как в) коллектива
36. В настоящее время условия труда на моем рабочем месте:  
А) хорошие б) удовлетворительные в) плохие

37. Во время работы мне приходится испытывать беспокойство и волнение ввиду сложности используемого оборудования и ответственности за жизнь пациентов:  
А) да б) трудно сказать в) нет
38. Если долгое время отсутствую на работе (командировка, отпуск, болезнь), я стремлюсь вернуться в свой коллектив:  
А) да б) затрудняюсь ответить в) нет
39. Свои отношения с товарищами по работе я оценил бы как:  
А) неудовлетворительные б) терпимые в) хорошие
40. Непосредственный руководитель относится к мнению сотрудников:  
А) равнодушно б) затрудняюсь ответить в) заинтересованно
41. Когда о нашем предприятии говорят в городе, у меня возникает чувство:  
А) гордости б) трудно сказать в) неловкости
42. Взаимоотношения между сотрудниками старшего возраста и молодыми специалистами:  
А) напряженные б) трудно сказать в) дружеские
43. Бывает, что я передаю слухи:  
А) да б) трудно сказать в) нет
44. Я считаю, что моя работа в коллективе имеет:  
А) небольшое значение б) трудно сказать в) большое значение
45. Я проявляю внимание к заботам и делам товарищей:  
А) да б) иногда в) нет
46. Содержание труда (его разнообразие, возможность для творчества, использование полученных знаний) меня:  
А) удовлетворяет б) трудно сказать в) не удовлетворяет
47. Я ощущаю монотонность во время работы:  
А) да б) трудно сказать в) нет
- 120 Психология профессиональной деятельности
48. Если бы мне сейчас представилась возможность сменить коллектив, я перешел бы на другую работу:  
А) да б) не знаю в) нет
49. Моим интересам, склонностям настоящая работа удовлетворяет:  
А) да б) трудно сказать в) нет
50. Непосредственный руководитель оказывает эмоциональную поддержку, помощь в личных делах, дает советы:  
А) да б) затрудняюсь ответить в) нет
51. Если бы мне предложили аналогичную работу на другом ”  
Предприятии, я бы на это место перешел:  
А) да б) трудно сказать в) нет
52. Я думаю, что коллектив помогает проявить личную инициативу и развивать свои способности:  
А) каждому б) кому как в) никому
53. Я всегда говорю только правду:  
А) да б) трудно сказать в) нет
54. В настоящее время мое положение в коллективе я определил бы как:

- А) неудовлетворительное б) трудно сказать в) удовлетворительное
55. В первую очередь я обычно ориентируюсь:
- А) на свои интересы б) когда как в) на интересы коллектива
56. В целом я свою работу оцениваю как:
- А) интересную б) не хуже и не лучше других в) неинтересную
57. Во время работы мое самочувствие, настроение:
- А) хорошие б) удовлетворительные в) плохие
58. Взаимоотношениями в коллективе я:
- А) доволен б) затрудняюсь ответить в) не доволен
59. Руководителю я высказываю свое мнение по производственным и общественным вопросам:
- А) да б) иногда в) нет

### ДЕШИФРАТОР

1. Отношение к объединению (большая группа) 1, 11, 21, 31, 41
2. Отношения между рабочими 2, 12, 22, 32, 42, 52
3. Удовлетворенность своим положением в коллективе 4, 14, 24, 34, 44, 54
4. Оценка коллективизма 8, 18, 28, 38, 48, 58
5. Отношение к труду (удовлетворенность работой) 6, 9, 19, 46, 49, 56
6. Удовлетворенность условиями труда 16, 26, 36, 46
7. Отношение к малой группе 5, 15, 25, 35, 45, 55
8. Удовлетворенность собой на работе 7, 17, 27, 37, 47, 57
9. Отношение к руководителю 10, 20, 30, 40, 50
10. Шкала лжи 3, 13, 23, 33, 43, 53

Обработка и интерпретация результатов: ответы испытуемого сопоставляются с дешифратором.

- «а» -1, «б» и «в» – 0 баллов для вопросов 7, 34, 52
- «а» и «б» – 0, «в» – 1 балл для вопросов 16, 25, 43
- ответы «а» -0, «б» – 1, «в» – 2 балла для вопросов 2, 8, 9, 13, 17, 22, 28, 30, 33, 35, 40, 44-47, 51, 53, 54
- ответы «а» -2, «б» – 1, «в» – 0 баллов для вопросов 1, 3, 4, 5, 6, 10, 11, 12, 14, 15, 18, 19, 20, 21, 23, 24, 26, 27, 29, 31, 32, 36, 37, 38, 39, 41, 42, 48, 49, 50, 55-59.

Максимальная сумма баллов 108, уровень адаптации оценивается следующим образом:

- от 83 до 108 баллов – высокий уровень адаптации;
- от 55 до 82 баллов – выраженный уровень адаптации;
- от 28 до 54 баллов – низкий уровень адаптации;
- от 0 до 27 баллов – выраженная дезадаптация.

**План введения в должность  
ПЛАН**

введения \_\_\_\_\_

(ФИО)

в должность \_\_\_\_\_

№ п/п	Задание	Сроки выполнения	Ответственное лицо (структурное подразделение)	Отметка о выполнении
1.	Ознакомление с комплектом документов: - Коллективный договор; - Правила внутреннего трудового распорядка; - Должностная инструкция; - Приказ о режиме работы предприятия; - Положение об обеспечении сохранения сведений, составляющих коммерческую тайну; - Инструкция о порядке отнесения информационных ресурсов к защищаемым и организация доступа к ним; - Устав о дисциплине работников связи; - Положение об оплате труда; - Положение о порядке обработки персональных данных работников - Корпоративная культура;	1-й день работы	Отдел по работе с персоналом	
2.	Обучения безопасности труда	1-й день работы	Служба охраны труда	
3.	Инструктаж по охране труда на рабочем месте	1-й день работы	Руководитель структурного подразделения	
4.	Изучение Положения об отделе	--<--	--<--	
5.	Задания по направлению функциональной деятельности			
6.	Участие в совещаниях, проводимых руководителем			
7.	Обучение (корпоративное, централизованное, региональное)			
8.	Посещение структурных подразделений с целью ознакомления			

**С Планом введения в должность знакомлен**

дата

подпись

ФИО

Подпись

**Оценка прохождения адаптации (испытательного срока) \_\_\_\_\_**  
(ФИО)

за период с \_\_\_\_\_ по \_\_\_\_\_ .

ФИО, должность оценивающего \_\_\_\_\_

Критерии оценки	неудовлетво - рительно	удовлетворительн о	хорошо	очень хорошо
Отношение к работе, работоспособность				
Комментарии				
Инициативность, творческие способности				
Комментарии				
Дисциплинированность, управляемость				
Комментарии				
Отсутствие конфликтов во взаимодействии				
Комментарии				
Отношения с коллегами				
Комментарии				
Лояльность к Обществу				
Комментарии				

*Дополнительная информация* \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ:**

<b>1</b>	Считаю, что работник не адаптировался и результат испытания неудовлетворительный.
<b>2</b>	Считаю, что адаптация работника проходит хорошо. Необходимо провести повторную оценку работника _____ дней.
<b>3</b>	Считаю, что адаптация работника пройдена успешно. Работник прекрасно справляется с должностными обязанностями.

**С оценкой адаптации ознакомлен:**

(дата)

(подпись)

(фамилия, инициалы)

(должность)

### **Уважаемый сотрудник!**

**Эта анкета необходима для того, чтобы улучшить в нашей компании адаптацию новых сотрудников.**

Ответьте на вопросы, как строилось Ваше взаимодействие с непосредственным руководителем.

1. Укажите свой пол
  - Мужской
  - Женский
2. Укажите свой возраст  
18-20; 20-25; 25-35; 35-45; 45-50; 50- 55
3. В течении какого времени вам нужна была помощь
  - до 1 мес.
  - до 2 мес.
  - до 3 мес.
  - еще требуется
  - не требовалась
4. Кто оказал вам помощь в процессе адаптации
  - сотрудник кадровой службы
  - непосредственный руководитель
  - наставник
  - коллега
  - другой
  - никто
5. Что было для Вас наиболее сложным в этот период
  - выполнение проф. обязанностей
  - вхождение в коллектив
  - условия труда
  - другое
6. Как быстро Вы овладели профессиональными навыками
  - до 1 мес.
  - до 2 мес.
  - до 3 мес.
  - еще не овладел (а)
7. Как быстро Вы "влились" в коллектив
  - до 1 мес.
  - до 2 мес.
  - до 3 мес
  - более 3 мес.