

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ**  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования  
**КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА**  
(КГПУ им.В.П.Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования

Кафедра Менеджмента организации

Специальность 080507.65 - «Менеджмент организации»

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ  
Зав.кафедрой Менеджмента организации  
(полное наименование кафедры)

\_\_\_\_\_ А.А. Лукьянова  
(подпись) (И.О.Фамилия)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2015 г.

Выпускная квалификационная работа

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА  
ОРГАНИЗАЦИИ  
(НА ПРИМЕРЕ ООО «АГЕНТСТВО «СОЦИАЛЬНЫЕ СЕТИ»)**

Выполнил студент группы

\_\_\_\_\_ 52 \_\_\_\_\_  
(номер группы)

Жоголева Дарья Петровна

\_\_\_\_\_ (И.О.Фамилия)

\_\_\_\_\_ (подпись, дата)

Форма обучения

\_\_\_\_\_ очная

Научный руководитель:

к.э.н., доцент кафедры менеджмента  
организации Е.Л. Соколова

\_\_\_\_\_ (ученая степень, должность, И.О.Фамилия)

\_\_\_\_\_ (подпись, дата)

Рецензент:

Руководитель отдела мониторинга и  
аналитики ООО «Агентство  
«Социальные сети» Е.С. Сальникова

\_\_\_\_\_ (ученая степень, должность, И.О.Фамилия)

\_\_\_\_\_ (подпись, дата)

Нормоконтроль:

к.э.н., доцент кафедры менеджмента  
организации Г.Т. Полежаева

\_\_\_\_\_ (ученая степень, должность, И.О.Фамилия)

\_\_\_\_\_ (подпись, дата)

Дата защиты

\_\_\_\_\_

Оценка

\_\_\_\_\_

Красноярск 2015

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ**  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования  
**КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА**  
(КГПУ им.В.П.Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования

Кафедра Менеджмента организации

Специальность 080507.65 - «Менеджмент организации»

**УТВЕРЖДАЮ**

Зав.кафедрой Менеджмента организации

(полное наименование кафедры)

\_\_\_\_\_ А.А. Лукьянова

(подпись) (И.О.Фамилия)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2015 г.

**ЗАДАНИЕ НА ВКР**

Студент \_\_\_\_\_ Жоголева Дарья Петровна

группа 52

1. Тема Совершенствование процесса адаптации персонала организации (на примере ООО «Агентство «Социальные сети»)

утверждена приказом по КГПУ № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ 2015г.

2. Срок представления проекта к защите \_\_\_\_\_ 2015г.

3. Исходные данные для научного исследования:

Нормативная документация, регулирующая деятельность ООО «Агентство «Социальные сети», библиографические источники, освещающие проблемы процесса адаптации персонала в организации.

4. Содержание дипломного проекта:

4.1. Изучить теоретические аспекты совершенствования процесса адаптации с помощью различных инструментов и методов.

4.2. Провести анализ организации, а также проанализировать процесс адаптации персонала в ООО «Агентство «Социальные сети».

4.3. Разработать мероприятия, учитывая особенности функционирования организации, которые позволят усовершенствовать процесс адаптации персонала в ООО «Агентство «Социальные сети».

4.4. Оценить экономический и социальный эффект от предложенных мероприятий.

Приложение содержит следующие формы: «Индивидуальный план работы на испытательный срок», «Отчет о выполнении трудовых функций на период наставничества», «Заключение по оценке исполнительской деятельности», бальная система оценки, анкета адаптации сотрудника, опрос сотрудников для выявления предпочтений по материальному вознаграждению.

5. Графическая часть проекта:

5.1. Схема «Организационная структура ООО «Агентство «Социальные сети»

5.2. Таблицы: «Этапы процесса адаптации персонала», «Основные показатели хозяйственной деятельности организации», «Распределение персонала по половому признаку», «Распределение персонала по стажу работы в отрасли», «Движение рабочей силы в организации», «Возрастная структура персонала», «Структура персонала по половому признаку», «Движение сотрудников в организации», «План мероприятий по внедрению проекта», «Экономические результаты отсчет введения предложенных мероприятий», «Затраты на реализацию проекта».

5.3. Диаграммы: «Структура персонала организации», «Распределение персонала по половому признаку».

Руководитель проекта \_\_\_\_\_ Е.Л. Соколова  
*(подпись, дата)* *(инициалы, фамилия)*

Задание к исполнению принял \_\_\_\_\_ 2015г. \_\_\_\_\_

(подпись)

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Введение.....</b>	<b>5</b>
<b>Глава 1. Теоретические основы процесса адаптации персонала.....</b>	<b>7</b>
1.1. Понятие и структура адаптации персонала организации.....	7
1.2. Методы адаптации в организации.....	10
1.3. Инструменты и этапы процесса адаптации персонала в организации.....	24
<b>Глава 2. Исследование процесса адаптации персонала в ООО «Агентство «Социальные сети».....</b>	<b>31</b>
2.1. Организационно-экономическая характеристика организации.....	31
2.2. Анализ управления персоналом ООО «Агентство «Социальные сети».....	38
2.3. Анализ процесса адаптации в исследуемой организации.....	44
<b>Глава 3. Разработка мероприятий по совершенствованию процесса адаптации ООО «Агентство «Социальные сети».....</b>	<b>47</b>
3.1. Мероприятий по совершенствованию процесса адаптации сотрудников.....	47
3.2. План внедрения предлагаемых мероприятий.....	53
3.3. Обоснование социальной и экономической эффективности предлагаемых мероприятия.....	56
<b>Заключение.....</b>	<b>61</b>
<b>Список литературы.....</b>	<b>64</b>
<b>Приложения.....</b>	<b>70</b>

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность вопроса адаптации на новом рабочем месте остается для российского бизнеса очень острым. За последнее время ситуация с организованной поддержкой новых сотрудников радикально не изменилась. Каждая организация, которая ориентируется на долгосрочную и эффективную работу с персоналом, уже давно осознала значимость процесса адаптации новых сотрудников. От того, как успешно прошел период адаптации нового сотрудника, зависит в дальнейшем, насколько продуктивно будет выполнена его работа, а значит и эффективность организации в целом.

Стандартная ситуация, при которой новичок сталкивается с большим количеством трудностей, причем основная их масса порождается отсутствием в общем-то элементарной информации, такой, как информация о порядке работы и месте расположения отдельных подразделений организации, о том, к кому обращаться в случае возникновения проблем. Высока роль и человеческого фактора. Поэтому специальная процедура по введению нового сотрудника в организацию может способствовать снятию большого количества проблем, возникающих в начале работы.

Таким образом, процесс адаптации выгоден как самому новому сотруднику, так и руководству организации.

Объектом исследования является ООО «Агентство «Социальные сети».

Предметом исследования является процесс адаптации персонала в организации на примере ООО «Агентство «Социальные сети».

Целью данной работы является разработка мероприятий по совершенствованию процесса адаптации персонала ООО «Агентство «Социальные сети».

Для достижения поставленной цели необходимо выполнить следующие задачи:

– исследовать теоретические основы процесса адаптации персонала;

- дать организационно-экономическую характеристику ООО «Агентство «Социальные сети»;
- проанализировать управления персоналом, в том числе процесс адаптации персонала в ООО «Агентство «Социальные сети»;
- разработать мероприятия по совершенствованию процесса адаптации сотрудников;
- обосновать социально-экономической эффект от внедрения предложенных мероприятий.

В первой главе работы рассмотрены теоретические аспекты совершенствования процесса адаптации с помощью различных инструментов, обозначена важность и необходимость хорошо организованной системы адаптации новых сотрудников и способы повышения эффективности деятельности организации за счет адаптации персонала.

Во второй главе дана общая характеристика изучаемого предприятия, выполнен анализ его хозяйственной деятельности, дана оценка процесса управления персоналом в организации и выявлены основные проблемы в процессе адаптации персонала ООО «Агентство «Социальные сети».

Третья глава содержит рекомендации и предложения по совершенствованию процесса адаптации персонала, составлен план по их реализации и выявлены выгоды, которые организация получит за счет этих мероприятий.

Используемые в работе методы: анализ, синтез, наблюдение, сравнение.

При исследовании теоретических основ процесса адаптации новых сотрудников рассматривались работы следующих авторов: Оксина К.Э., Полякова О.Н., Крутцова М. Н., Кибанов А.Я., Лачугина Ю. Н. и т.д. Научные статьи: Арькова Т.Ю., Кахриманова Д.Г., Кейта Секу, Сидорова Т.В., Солоусова К.В. А так же различные электронные ресурсы.

## **Глава 1. Теоретические основы совершенствования системы адаптации персонала**

### **1.1. Понятие и структура адаптации персонала**

Адаптация – это взаимное приспособление работника и условий организации, которое базируется на постепенном освоении новых профессиональных, социальных и организационных условиях труда [23, с.76].

Для анализа всех сторон адаптации персонала в организации уместно остановиться на видах адаптации. Осуществить классификацию адаптации можно по следующим критериям:

#### **1. По отношениям субъект-объект:**

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

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

#### **2. По воздействию на работника:**

– прогрессивная – благоприятно воздействующая на работника;

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

#### **3. По уровню:**

– первичная – когда человек впервые включается в постоянную трудовую деятельность на конкретном предприятии [13, с.6].

Цели первичной: включение молодежи в трудовую деятельность; распределение рабочей силы; социализация и профессионализация; замещение убывающих работников; профессиональный отбор и ориентация.

– вторичная – при последующей смене работы.

Цели: перераспределение кадров; приведение в соответствие качеств работников требованиям рабочих мест; дальнейшая социализация и профессионализация; повышение уровня стабильности и сплоченности коллектива; совершенствование производственного климата [7].

4. По направлениям: производственная, непроизводственная.

Последний критерий классификации является определяющим для более широкой подклассификации. Наиболее наглядно ее можно представить в виде схемы, приведенной А. Я. Кибановым, которая изображена на рисунке 2 [12, с.90].

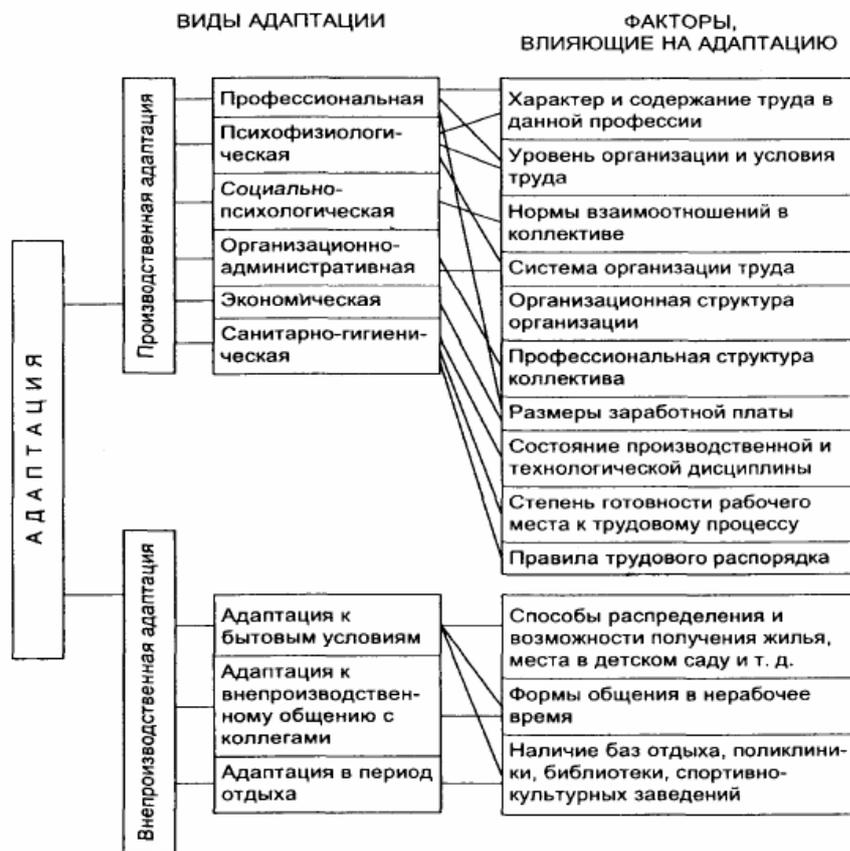


Рис. 2. Классификация видов адаптации

В профессиональной адаптации выделяют две стороны:

1. Овладение системой профессиональных знаний, умений и навыков;
2. Формирование положительного отношения к характеру, содержанию, условиям и режиму работы, а также к своему пребыванию в организации.

Для быстрого получения должной отдачи от новых работников следует разработать и внедрить ряд процедур, учитывающих структуру процесса их адаптации к работе в организации. Основными элементами процесса адаптации являются:

Овладение системой профессиональных знаний и навыков. Уровень профессиональной подготовки работника должен полностью соответствовать требованиям, которые предъявляет к нему работа.

Овладение своей профессиональной ролью. Это не только навыки, знания, но и те требования, которые предъявляются к работнику, занимающему данную должность. За этими требованиями стоят установки, ценности, ожидания руководителей, коллег, клиентов, деловых партнеров и другие [28, с.71].

Выполнение требований трудовой и исполнительской дисциплины. Адаптация работника проходит успешно, если в его трудовом поведении отсутствуют такие негативные проявления, как опоздания, прогулы, несоблюдение сроков выполнения работ, которые могут повлиять на оценку успешности прохождения стажировки.

Самостоятельность при выполнении должностных функций. Работник не нуждается в опеке со стороны руководителя или товарищей по работе;

Удовлетворенность выполняемой работой. Работника устраивают содержание и условия работы, его статус, оплата труда и т.п..

Интерес к работе. Работник видит перспективы, возможность реализации своего потенциала. Ему нравится содержание выполняемой работы.

Стремление к совершенствованию в выбранной профессии. Работник не довольствуется сегодняшним уровнем сложности и ответственности, который предполагает его текущая работа.

Информированность по важнейшим вопросам, связанным с выполняемой работой (профессиональные функции, коллектив,

профессиональные перспективы и др.). Работник имеет возможность постоянно чувствовать свою связь с производственной и социальной жизнью своего подразделения и компании в целом.

Социально-психологическая адаптация, вхождение в коллектив, установление хороших взаимоотношений с товарищами по работе [26, с.9].

Ощущение психологического комфорта и безопасности. Работа дает ощущение уверенности в своих силах, в завтрашнем дне.

Чувство справедливости совершаемых обменов. Работник признает, что организация справедливо оценивает его вклад (труд, отношение к работе -получаемые в ответ вознаграждения).

Какой ценой дается работа. «В данном случае важно понимать, что работник, адаптирующийся в организации, считает, что цена, которую он платит за работу в организации (психологическая цена, затраты сил, усталость, стресс), приемлема для него» [15, с.42].

Взаимопонимание с руководством. Успешная адаптация предполагает установление необходимого уровня сотрудничества между руководством и новым работником.

## 1.2. Методы адаптации в организации

Адаптация работника в организации представляет собой многосторонний процесс его приспособления к содержанию и условиям трудовой деятельности, к непосредственной социальной среде, совершенствования деловых и личных качеств работника.

Метод – набор средств, которые позволяют получить нужный результат за определенный период времени. Единого метода, который поможет в адаптации нового сотрудника, не существует. От условий и разных ситуаций зависит, каким методом воспользуется руководство или ответственный человек [2]. В успешной адаптации работника

заинтересованы обе стороны. Потому действия должны быть комплексными, целенаправленными на адаптацию новичка.

Существующие методы адаптации можно разделить на три основные группы, которые представлены в таблице 1.

Таблица 1

Методы адаптации

№ п/п	Название группы	Общая характеристика	Методы адаптации
1	Методы профессиональной адаптации	устанавливают ход адаптации, рассказывают о моделях выполнения работы, посвящают в должностные обязанности.	Метод погружения Кадровые школы Наставничество Job Shadowing
2	Организационно-административные методы	устанавливают контроль хода адаптации работника и применение корректирующих действий.	Инструктаж в функциональных подразделениях «Папка нового сотрудника» Справочник Интернет-сайт
3	Социально-психологические методы	вовлекают работника в различные связи и взаимодействия в коллективе, способствуют более быстрому введению в должность.	Неформальное сопровождение «Неформальное чаепитие» «Корпоративный PR»

Рассмотрим каждый метод подробнее.

Первая группа, это методы профессиональной адаптации.

Метод погружения используется для руководителей разного уровня. Он предполагает полное «погружение» сотрудника в практическую деятельность с первых дней работы. Основная цель метода – быстрое вхождение нового сотрудника в трудовой процесс. Этот вид адаптации предполагает, что у нового руководителя в кратчайшие сроки сформируются определённые управленческие навыки и умения, необходимые ему для эффективного выполнения своих функций на данном рабочем месте. Практика показывает, что довольно часто компании, применяющие этот

метод, сталкиваются с тем, что у новичков сразу обнаруживаются пробелы в знаниях конкретных технологий, применяемых именно в этой компании.

Поэтому подход «погружение» эффективен скорее для специалиста, имеющего достаточный опыт работы (особенно управленческой), который знает, каким факторам следует уделять особое внимание, к кому обращаться для решения того или иного рабочего вопроса. Чаще всего такая адаптация применяется для испытательного срока руководителей, которым необходимо с первых дней работы показать способность самостоятельно принимать решения, проявлять ответственность, личные качества и демонстрировать тот профессиональный управленческий уровень, на который рассчитывал работодатель. В отношении молодых новичков, особенно, если сотрудник ещё нигде не работал ранее, этот метод оказывается неэффективным [4]. У человека могут возникнуть серьёзные проблемы, если никто не будет ставить ему прямых задач и указаний, объяснять тонкости работы, контролировать его деятельность. В данном случае процесс адаптации обречен на неудачу, т. к. неопытным сотрудникам требуются совершенно другие методы адаптации.

Кадровые школы – другой вариант адаптации [14, с.89] Метод кадровых школ используют тогда, когда необходимо в короткие сроки провести обучение новых сотрудников стандартам профессиональных навыков и знаний, редко изучающихся в каких-либо учебных заведениях. Обучение такого типа необходимо, т.к. новые сотрудники, приходящие в организацию, могут быть из различных сфер деятельности. Основная задача такого обучения людей разных профессий – это привести их к единому пониманию основных технологий и специфики данной организации.

Обучение в кадровой школе является в основном теоретическим, т.е. новичку дают базовые и специальные знания, без которых он не сможет приступить к работе [24, с.19].

Такое обучение чаще всего оторвано от практики, поэтому из кадровых школ новички выходят с большим объёмом знаний (далеко не всегда хорошо

структурированных), но при этом они слабо представляют сам процесс работы. Им приходится познавать специальность опытным путем почти с нуля. И здесь невозможно обойтись без наставничества [14, с.19].

Метод наставничества.

Наставничество в большинстве компаний представляет собой обучение на практике, в котором опытный сотрудник-наставник (или непосредственный руководитель) вводит новичка в курс дела [41, с.99]. Наставник помогает, контролирует, корректирует на первом этапе результаты работы нового работника, играя в этом процессе роль скорее советника, чем учителя и контролёра. К нему новый работник обращается за помощью или советом, а наставник направляет его действия [41].

Наставничество, как процесс обучения и передачи опыта непосредственно на рабочем месте появилось в СССР ещё в 30-е годы XX в. Сотрудники, прошедшие обучение под руководством наставника более широко и творчески проявляют свои способности, выдвигают свои идеи, и несут ответственность за их реализацию перед организацией, перед наставником, перед коллегами [16].

Одна из характерных особенностей наставничества в том, что наставник, являясь штатным сотрудником организации, обычно выполняет весь круг задач по обучению подопечных без освобождения от основной работы.

Целью наставничества является разноплановая адаптация новичка в организации и раскрытие его потенциала. Дополнительными задачами являются: поддержка и воодушевление сотрудников, развитие коммуникативных и управленческих навыков самого наставника. Основное отличие наставничества от тренинга состоит в том, что наставничество является процессом, а не разовым мероприятием, как тренинг.

Для того чтобы введение в должность было эффективным, необходима не только активность, профессиональная чуткость самого сотрудника,

проведение организационных мероприятий и достаточная информированность. Нужно, чтобы человек, который будет являться помощником для сотрудника в адаптационный период, обладал определёнными социально-психологическими качествами, такими как: умение слушать собеседника; внимательность; лояльность и отсутствие категоричности; навыки презентации; ораторские способности; эмоциональная компетентность (эмпатийные качества).

Наставничество является эффективным методом адаптации персонала. Наставник на личном примере показывает сотруднику, как нужно выполнять работу, сотрудник наблюдает и имеет возможность напрямую общаться с наставником, получать всю необходимую ему информацию, восполнять пробелы в понимании профессиональной деятельности. В дальнейшем сотрудник сам выполняет свои обязанности, а наставник курирует процесс и результат. Главное требование к наставнику – это доскональное знание предмета обучения, содержания обязанностей, нормативов относительно этой деятельности, т. е. – профессиональная компетентность [49].

У наставника много прав по отношению к подопечному. Наставник вправе подключить для дополнительного обучения других сотрудников, включая руководителя подразделения [21, с.433].

Таким образом, система наставничества используется для:

- повышения качества подготовки и квалификации новых сотрудников;
- развития у новых работников позитивного отношения к работе и лояльного отношения к компании;
- ускорения времени введения сотрудника в должность и процесса достижения рабочих показателей, необходимых данной компании;
- экономии времени руководителей на обучение новых сотрудников;
- снижения текучести кадров;
- формирования кадрового резерва, предоставления сотрудникам карьерного роста;

– включения сложных механизмов мотивации (нематериальной – в виде уважения и признания заслуг наставника перед компанией, материальной – дополнительные выплаты и льготы) [46, с.80].

Показателем оценки эффективности работы наставника является выполнение новым работником функциональных обязанностей в период срока адаптации.

За добросовестное исполнение своих обязанностей наставник может быть награжден [45].

Наставничество может быть рассмотрено и как одна из эффективных форм адаптации нового сотрудника, когда происходит активное усвоение им профессионально-этических ценностей. Наставник на личном примере показывает сотруднику, как нужно выполнять работу, сотрудник наблюдает и имеет возможность напрямую общаться с наставником, получать всю необходимую информацию, восполнять пробелы в понимании профессиональной деятельности. В дальнейшем сотрудник сам выполняет свои обязанности, а наставник курирует процесс и результат. Главное требование к наставнику – это доскональное знание предмета обучения, содержания обязанностей, нормативов деятельности, то есть – профессиональная компетентность [1].

Job Shadowing – метод адаптации, широко применяемой за рубежом. Суть Shadowing заключается в том, что обучающийся сопровождает (становится «тенью») опытного сотрудника в реальной рабочей обстановке, следует за ним как «тень» в течение рабочего дня. Обучающийся имеет возможность обсуждать рабочие ситуации не только с сотрудником, «тенью» которого он является, но и с другими членами команды, и получать обратную связь. Реальные ситуации становятся полем для практики и отработки навыков общения, лидерства, работы в команде и проверки профессиональных знаний. Успех процесса Shadowing зависит от способностей каждого из участников проекта наладить искренний

динамический диалог друг с другом, в фокусе которого содержание организационного опыта и процесс его получения, в который вовлекаются сотрудники всех уровней организационной иерархии.

Результатом Shadowing является более чёткое и ясное понимание сотрудниками философии, целей и задач организации. Shadowing рассматривается, как процесс, в который вовлечены как обучающийся сотрудник («тень»), так и его «наставник». Создается ситуация, когда каждый «наставник» (mentor) является чьей-то «тенью», а каждая «тень» становится чьим-то «наставником» [5].

Shadowing рассматривается как способ оптимизации социального капитала компании и развития лидерства, становясь не только инновационным методом обучения сотрудников, направленным на подготовку будущих руководителей, но и средством непрерывного повышения эффективности деятельности организации в целом.

Shadowing включает в себя три этапа:

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

2. Реализация проекта. Обучающийся сотрудник наблюдает за поведением «наставника» в рабочей ситуации.

3. Пост-проектные мероприятия. После реализации проекта участники собираются, чтобы обсудить и оценить результаты [10].

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

1. Организационная действительность, реальный рабочий процесс используются как площадка для обучения, «учебная лаборатория».

«Наставник» и «тень» вовлечены в рабочий процесс, они члены одной команды и изучают опыт друг друга.

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

3. Постоянная обратная связь «наставника» и обучающегося сотрудника.

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

Такое общение позволяет строить партнёрские взаимоотношения, развивать навыки работы в команде, улучшать профессиональные навыки не только обучающимся, но и профессионалам [11].

Методы управления организационной адаптацией.

В рамках организационной адаптации новому сотруднику необходимо усвоить две группы требований:

- требования, которые накладывает каждое функциональное подразделение компании (отдел материально-технического снабжения, служба безопасности, IT-отдел, бухгалтерия, отдел персонала и т. п.);
- требования, которые накладывают руководители (преимущественно верхнего уровня).

Разумеется, сотруднику необходимо хорошо ориентироваться в том, кто и какие требования может предъявить. Если работник усвоил эту информацию и обладает хорошими коммуникативными навыками, то из любой проблемной ситуации он сумеет найти выход.

Все вышеперечисленное обуславливает важность использования такого метода, как инструктаж в функциональных подразделениях, нацеленного на

доведение до сведения нового сотрудника основных требований каждого из отделов. Функциональные подразделения имеют собственный набор правил, форм и особых требований, которые следует выполнять в ходе рабочей коммуникации. При этом стоит отметить, что времени на оформление правил таким образом, чтобы они были понятны, функциональным подразделениям чаще всего не хватает. В связи с этим оформление правил (и тем более своевременное внесение информации об изменениях) осуществляется по принципу «свои и так все поймут, а чужие нам не важны и не нужны». Более того, нередко правила настолько варьируются, редко используются или не дорабатываются, что конкретное решение может принять только руководитель функционального подразделения, и то разработав новое правило на ходу [34, с.37].

Стоит отметить, что плохое знание функциональных требований может приводить к тому, что до половины рабочего времени нового сотрудника будет тратиться на выяснение тех или иных аспектов трудовой деятельности в компании — времени, в течение которого он должен показать, на что способен, и выполнить свои обязанности. Следовательно, целесообразно правила, связанные с функциональными требованиями, доводить до сведения новых сотрудников в наиболее простом и понятном виде. Разумеется, аналогично следует поступать и с правилами деловой коммуникации, регламентирующими такие нюансы, как оформление докладов / презентаций к совещанию, время, за которые последние необходимо рассылать, получение заданий и т. п.

Среди минусов метода можно назвать то, что в ходе устного инструктажа новый сотрудник запоминает не более 10% приводимой информации, особенно если инструктажи во всех подразделениях проводятся в течение одного-двух дней [6].

Для доведения всей необходимой информации до сведения новых работников можно пользоваться и менее эффективными методами, а именно:

– выявление новым сотрудником самостоятельно требуемой информации по мере возникновения необходимости (естественная адаптация с максимальными затратами);

– разработка многочисленных памяток или приказов / распоряжений с правилами; чтобы быстро разобраться в приказах и памятках, необходимо быть специалистом по разработке документов, обычному же сотруднику потребуются дни и недели.

Очевидно, что целесообразно помочь как сотруднику, так и руководителям функциональных подразделений в деле разработки текстов с внятным и структурированным описанием соответствующих правил / требований [43]. Различия между эффективными методами заключаются в способе донесения информации до нового работника. Заметим, что общую ориентировку в правилах / требованиях, их распределении между функциональными подразделениями и отображении в документах лучше всего осуществлять в ходе проведения инструктажа, за которым должны следовать самостоятельное изучение документов сотрудником и проверка его знаний. Частные правила, которых очень много, а значит, запомнить их сразу сложно, лучше доводить до сведения новичка тогда, когда это необходимо. В идеале следует обеспечить новому работнику возможность самостоятельного и оперативного доступа к документам, в которых эти правила излагаются. Рассмотрим кратко другие методы и инструменты информирования сотрудника о правилах / требованиях, которые действуют в компании [9].

«Папка нового сотрудника» представляет собой комплект документов с хорошо структурированным (например, не по номеру приказа / распоряжения, а по функциональному содержанию) оглавлением. Поскольку иметь подобный комплект документов на каждом рабочем месте нецелесообразно, он, как правило, создается в нескольких экземплярах и хранится непосредственно по месту употребления, т. е. в функциональных департаментах, а соответственно, доступ к нему затруднен. Однако польза от

применения подобного комплекта документов несомненная: если у нового сотрудника возникает какой-либо вопрос, он просто обращается к папке с документами и ищет ответ на него. Для офисных работников (т. е. имеющих компьютер на рабочем месте) такую папку создают в электронном виде, но это уже другой метод («Сетевая папка с документами»), требующий несколько больших трудозатрат на разработку [45].

Кроме того, одним из методов донесения важной организационной информации до нового работника является создание большого справочника, включающего основные данные по всем направлениям деятельности и при необходимости ссылки на регламентирующие документы [19, с.116]. Такой справочник более удобен в применении, чем папка с документами, поскольку при его разработке авторы отслеживают логику и взаимосвязь содержания разделов, устраняют противоречия, создают тексты в едином стиле, что облегчает понимание и пользование. Электронная версия справочника с перекрестными ссылками внутри документа и гиперссылками на приложения и формы значительно облегчает оперативную работу с документом при поиске.

Интернет-сайт также является одним из инструментов управления организационной адаптацией сотрудников. Разумеется, внутренний корпоративный сайт разрабатывается для более значимых целей, но в случае если он грамотно структурирован и организован, Интернет-сайт становится крайне эффективным помощником и в этой области [32, с.97]. Так, он позволяет получить контекстную помощь не только по вопросу о том, на какие клавиши следует нажимать, но и о том, что и как необходимо делать при заполнении заявки, кому и с какой целью ее передавать и т. п.

Методы управления социально-психологической адаптацией.

Сначала остановимся на методе неформализованного сопровождения. Специалист по подбору персонала в минимальном объеме осуществляет управление процессом адаптации нового сотрудника,

поскольку также заинтересован в ее положительном результате: если недавно пришедший в компанию работник уволится, менеджеру по подбору персонала придется искать кандидата на его место. Соответственно, «внутренний» специалист или сотрудник кадрового агентства (в зависимости от того, кто именно проводил подбор) контролирует вхождение нового работника в компанию, его успехи и помогает решать возникающие проблемы [50]. Однако возможности воздействия на процесс адаптации у специалиста по подбору персонала весьма ограничены, и повлиять он может лишь непосредственно на новичка, объяснив ему, как следует себя вести, как рекомендуется одеваться, где и когда можно пообедать, выслушивая его жалобы и проблемы, давая советы. Максимум, что может сделать специалист кадрового отдела, это поговорить с непосредственным руководителем новичка, в самом крайнем случае — сообщить своему начальнику об имеющихся трудностях, чтобы тот актуализировал проблему.

Стоит отметить, что целенаправленное использование метода неформализованного сопровождения, безусловно, повышает его эффективность. При применении данного метода в должностные обязанности специалиста по подбору персонала включается сопровождение нового сотрудника, следовательно, необходимо выделить соответствующие временные ресурсы на осуществление этой работы, которые должны учитываться при планировании нагрузки HR-специалиста. Кроме того, результат прохождения новичком адаптации должен включаться в систему стимулирования в качестве показателя. В ходе использования метода сотрудник отдела персонала знакомит новичка с ключевыми работниками компании, рассказывает о некоторых специфических особенностях межличностного взаимодействия (например, о том, что начальник предпочитает получать информацию в письменном виде и пр.) [14].

Проведение корпоративных мероприятий, на которых коллективу представляют новых сотрудников, позволяет облегчить освоение новичками

моделей межличностного общения. Суть метода заключается в том, что через максимально короткий срок после начала работы сотрудника проводится неформальное чаепитие. В небольших компаниях это может быть посещение кафе по пятницам, в средних организациях — ежемесячное поздравление руководством всех именинников. В крупных компаниях собирать весь коллектив с такой целью нецелесообразно, достаточно пригласить работников лишь нескольких подразделений. Данный метод позволяет новому сотруднику понаблюдать за коллегами в ситуации неформального общения и перенять принятые модели поведения, а всем остальным работникам — познакомиться с новым членом коллектива. Перенимание принятых поведенческих моделей требует наличия некоторых навыков у адаптирующегося [36, с.280]. Соответственно, проведение небольшого инструктажа перед корпоративной вечеринкой окажет новичку большую помощь. Входе инструктажа рекомендуется сообщить новичку следующие нюансы: в какой одежде лучше прийти на мероприятие, уместно ли шутить, о чем следует говорить, как построить вступительное слово, тост или само презентацию (в зависимости от специфики корпоративной культуры организации). Если в компании принято проводить само презентацию нового сотрудника, целесообразно помочь последнему подготовить ее текст и, возможно, даже отрепетировать. Кроме того, следует сообщить новичку, с кем ему обязательно стоит пообщаться во время вечеринки / чаепития и о чем с ключевыми лицами компании лучше беседовать (их любимые темы, увлечения и пр.) [8].

Организацию подобного мероприятия, если таковое является частью корпоративной культуры компании, можно возложить на руководителя подразделения или специалиста по управлению персоналом. Если же в компании не принято собираться в неформальной обстановке, такие мероприятия будут выглядеть очень неестественными и принесут только вред. Главное условие их проведения — наличие внешне постороннего

повода. Другими словами, не стоит устраивать официальные «смотрины» нового сотрудника, лучше приурочить знакомство с новичками к какой-либо дате: отмечанию конца рабочей недели, дней рождения месяца и т. п. Однако в ходе организации подобных мероприятий в обязательном порядке следует предусматривать знакомство новичка с коллективом, в противном случае первый попадает в тяжелую стрессовую ситуацию, и эффект от проведения мероприятия будет обратным.

Метод «Корпоративный PR» заключается в разработке справочника, в котором кратко, в наглядной форме, с приведением примеров перечисляются наиболее значимые правила межличностного взаимодействия в компании. Содержание справочника (конкретные правила) зависит от специфики деятельности организации и принятых моделей поведения [20, с.156]. Так, справочник может включать информацию о стиле одежды, если данный аспект значим (например, в офис часто приходят клиенты и следует поддерживать имидж солидной компании и пр.), о порядке на рабочем месте, перерывах и «перекурах», чаепитиях (например, о том, что не стоит держать на рабочем столе чашку и т. п.), о начале и окончании рабочего дня (например, если порядок работы в организации существенно отличается от официальных норм, приведенных в правилах трудового распорядка).

Действенность данного метода значительно повышается, если помимо изложения правил приводятся примеры из реальной жизни, при этом они не обязательно должны быть текстовыми — можно вставить фотографию, например, рабочего стола, на котором царит беспорядок, и стола, содержащегося в образцовом порядке.

Такой справочник может быть издан отдельно.

Или включаться в состав более объемного документа, например, «Корпоративного кодекса» или «Справочника нового сотрудника» [22].

К сожалению, ни один метод управления адаптацией не может выступать в качестве универсального инструмента. Использование тех или

иных методов напрямую зависит от ситуации (от того, переводится ли сотрудник с одной должности на другую внутри компании, на какую должность, кто является инициатором поиска нового работника, каков уровень должности и т. д.).

Учитывая этот факт и то, что, как правило, в адаптации заинтересованы именно собственники бизнеса, подход к организации успешной адаптации должен быть комплексным.

### 1.3. Этапы и инструменты адаптации персонала в организации

Процесс адаптации нового сотрудника можно разделить на несколько этапов, каждый из которых подразумевает проведение определенных адаптационных мероприятий и применение конкретных инструментов адаптации представлены в таблице 2 [40, с.2].

Таблица 2

Этапы процесса адаптации персонала организации

Этап	Период
Подготовительный	До начала работы нового сотрудника в компании
Вводный	первый день сотрудника в компании
Ознакомление и общая ориентация	первая неделя работы
Вхождение в должность	Весь период адаптации
Действенная адаптация	Весь период адаптации
Функционирование	1-2 месяца
Оценка	за две недели до конца испытательного срока
Принятие решения	за три дня до конца испытательного срока

1. До начала работы нового сотрудника в компании. Является подготовительным этапом. На этом этапе для сотрудника необходимо подготовить рабочее место и инструменты необходимые для его работы.

2. Вводный: первый день сотрудника в компании. На этом этапе происходит ознакомление с положениями, должностной инструкцией, локальными нормативными актами. Проведение ознакомительной беседы с новичком по поводу графика, штрафов, поощрений и т.д.

3. Ознакомление и общая ориентация. Первая неделя работы:

Введение в организацию.

От результатов этого процесса в значительной степени зависит, будут ли сотрудники усваивать одобряемые организацией ценности, установки, будут ли испытывать чувство приверженности к ней или же у них останется негативное чувство. Спланированная работа по введению в организацию предполагает обеспечение сотрудника основной информацией об организации и о перспективах, которые он может иметь, работая в ней. Работнику сообщают сведения об истории организации, ее перспективах, политике и правилах. Сюда же включаются сведения об организационной структуре, порядке работы, количестве подразделений и филиалов и их расположении и др.

Введение в подразделение.

От успешности завершения этого процесса будет зависеть формирование установок на командную работу, на лояльность компании.

Сотрудника знакомят с работниками и руководителями подразделения, с людьми, с которыми ему необходимо общаться по характеру выполняемой работы, а также со всеми отделами и подразделениями, с которыми приходится тесно взаимодействовать в процессе работы и жизнедеятельности в компании. Кроме того, сотрудник знакомится с внутренними правилами отдела. Именно на данном этапе ему представляют наставника. Наставники могут меняться на определенных этапах развития сотрудника [27, с. 70].

4. Вхождение в должность. Этот этап включает ознакомление с функциями и целями подразделения, целями и задачами самого сотрудника,

процедурами и правилами, а также установление отношений с коллегами. Инструментами данного этапа являются Положение о подразделении, должностная инструкция сотрудника, составленный план работы нового сотрудника на первые три месяца, содержащийся в адаптационном листе, утвержденные регламенты и правила. Реализацию этой функции берет на себя наставник либо непосредственный руководитель.

5. Действенная адаптация. Данный этап состоит в приспособлении новичка к новому статусу и в значительной степени обуславливается его включением в межличностные отношения с коллегами. В рамках этого этапа нужно дать возможность сотруднику активно действовать в различных сферах, проверяя на себе и апробируя полученные знания об организации. Важно в рамках данного этапа оказывать максимальную поддержку новому сотруднику, регулярно вместе с ним проводить оценку эффективности деятельности и особенностей взаимодействия. На данном этапе у нового сотрудника появляется возможность применить имеющиеся или только что приобретенные знания и получить обратную связь от руководителя и/или наставника.

6. Функционирование. Этот этап характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. Как правило, при спонтанном развитии процесса этот этап наступает после 1—1,5 лет работы. Если же процесс адаптации регулировать, то достаточной эффективности можно ожидать уже через несколько месяцев работы нового сотрудника [35].

7. Завершение. Оценка: за две недели до конца испытательного срока. На этом этапе менеджер по персоналу должен напомнить руководителю о конце испытательного срока, направить сотруднику, наставнику и руководителю бланки для оценки деятельности нового сотрудника в период испытательного срока.

Принятие решения: за три дня до конца испытательного срока.

На этом этапе происходит обсуждение результатов вхождения в должность нового работника. Подводятся итоги, и принимается решение о дальнейшей судьбе сотрудника, при положительном результате происходит оформление на должность и подписание трудового договора [25, с.43].

В работе по проведению адаптации новых работников менеджер по персоналу должен использовать специальные инструменты адаптации [44].

Программа адаптации.

Одним из инструментов управления процессом адаптации новичка является программа адаптации нового сотрудника (в некоторых компаниях он называется Дневник нового сотрудника, Адаптационный лист, План адаптации, План стажировки) [42].

Программа адаптации готовится линейным руководителем и подписывается новым сотрудником в первый день его работы вместе с должностной инструкцией. Программа адаптации может быть подготовлена как в печатном, так и в электронном виде (для удобства пользования и отслеживания результатов деятельности нового сотрудника).

Структура программы адаптации нового сотрудника включает следующие разделы:

- задачи на испытательный срок;
- мероприятия по адаптации;
- перечень мероприятий к исполнению;
- контроль выполнения.

Задачи на испытательный срок определяются руководителем и разъясняются новичку при подписании программы адаптации. При постановке задач обычно используется методика SMART, благодаря чему можно измерить результат их достижения в любой контрольной точке, допустим, через месяц после начала работы (процент выполнения запланированного). Мероприятия по адаптации те мероприятия, которые разработаны в компании и адресованы новому сотруднику: вводный

инструктаж о правилах в компании; Welcome! Тренинг; знакомство с сотрудниками; обучение в учебном центре; работа с наставником.

Вместе с перечнем адаптационных мероприятий указываются: дата и время их проведения, фамилия и должность ответственного лица, внутренний телефон ответственного лица [48].

Перечень мероприятий к исполнению — это список так называемых контрольных точек, или обязательств нового сотрудника перед компанией, среди которых можно выделить: оформление документов в отделе персонала, прохождение теста на знание характеристик продукции/услуг компании, беседу с руководителем после первого и второго месяцев испытательного срока.

Контроль выполнения — это список так называемых контрольных точек, или обязательств нового сотрудника перед компанией, среди которых можно выделить: оформление документов в отделе персонала, прохождение теста на знание характеристик продукции/услуг компании, беседу с руководителем по прошествии первого и второго месяцев испытательного срока.

Программа адаптации разрабатывается на весь период испытательного срока, предусмотренного для должности адаптируемого сотрудника. Продолжительность испытательного срока оговаривается соглашением сторон при заключении трудового договора с сотрудником или при переводе сотрудника на новую должность [36].

Но процесс адаптации персонала не ограничивается испытательным периодом, ведь немаловажным нюансом при проведении адаптации является также категория сотрудника. Сроки адаптации, а также расстановка акцентов по ее видам, приведенные в Приложении 7, различаются в зависимости от категории сотрудника.

Программу адаптации можно использовать как для первичной, так и для вторичной адаптации. Первичная адаптация выполняется при приеме на

работу нового сотрудника, а вторичная адаптация выполняется при переводе сотрудника на новую должность, со сменой профессии или без таковой [39].

Матрица адаптации.

При разработке системы адаптации удобным инструментом для менеджера по персоналу является матрица адаптации, применение которой позволяет сформировать перечень адаптационных инструментов для нового сотрудника в зависимости от его должности (рис. 2) [17, с.72].

Матрица адаптации подразумевает ответ на четыре вопроса:

- кого адаптируем?
- когда это происходит?
- как адаптируем?
- кто ответственен за процесс адаптации.

Достаточно часто приходится слушать разговоры о том, что применяемые в компании инструменты адаптации подходят не для всех сотрудников, а также что часть сотрудников остаются вне зоны внимания в первые месяцы работы, притом, что служба персонала рапортует о функционировании системы адаптации в компании [33, с.78].



Рис. 2. Матрица адаптации персонала

Такие вопросы не возникают, если в компании разработана Матрица адаптации, о которой мы уже говорили выше. Ее применение позволяет формировать перечень адаптационных инструментов для нового сотрудника в зависимости от его должности (рис. 2).

С уверенностью можно сказать, что Матрица является отличным инструментом, применение которого позволит службе персонала упорядочить существующие в компании действия по адаптации персонала и повысить ее эффективность [17, с.75].

В идеале, правильно осуществленный процесс адаптации должен привести:

- к уменьшению стартовых издержек за счет уменьшения сроков достижения новым сотрудником установленных стандартов выполнения работ;

- сокращению текучести кадров;

- экономии времени непосредственного руководителя и рядовых работников;

- возникновению у нового члена коллектива чувства удовлетворенности работой, снижению тревожности и неуверенности [30].

Таким образом, можно сказать, что за счет правильно проведенной процедуры адаптации сотрудников организация может получить как хорошего сотрудника, так и уменьшение затрат денежных и трудовых ресурсов.

## **Глава 2. Исследование системы адаптации персонала в ООО «Агентство «Социальные сети»**

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

Общество с ограниченной ответственностью «Агентство «Социальные сети» («Social Networks Agency»), именуемое в дальнейшем «Общество», создано в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом от 08.02.1998 №14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» (ОГРН 1087746777942).

Место нахождения и почтовый адрес Общества: Российская Федерация, 125130, ул. Большая Тульская, 10 стр. 1, офис 148. Региональное представительство в Красноярске: 660049, ул. Мира, 45 «г», 4 этаж.

Общество является юридическим лицом и строит свою деятельность на основании Устава и действующего законодательства. Является коммерческой организацией. Имеет право в установленном порядке иметь банковские счета на территории РФ и за ее пределами. Имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное название на русском языке и указание на его место нахождения. Общество имеет штампы и бланки со своими наименованиями, собственную эмблему и другие средства визуальной идентификации. Участники отвечают по обязательствам общества в пределах своих вкладов в уставный капитал.

Основной целью деятельности ООО «Агентство «Социальные» стать эффективным коммуникатором между клиентами и пользователями Интернета.

Агентство было образовано в 2008 году как самостоятельная бизнес-единица в составе одного из крупнейших коммуникационных холдингов Восточной Европы – AGT Communications Group. Менеджмент Агентства – признанные российские и международные эксперты в вопросах интернет

коммуникаций, авторитетные блогеры, журналисты и редакторы, работавшие на центральных телеканалах. Располагает собственным штатом web-разработчиков, дизайн-бюро, профессиональными production-мощностями, системой оффшорного мониторинга. Региональное представительство в Красноярске было открыто в 2013 году.

В 2011 г. «Агентство «Социальные сети» вошло в тройку лидеров в рейтинге медиа-активности коммуникационных агентств (Международная ассоциации бизнес-коммуникаторов - IABC/Russia).

В 2014 г. Красноярский офис занял 1-место среди digital-агентств в рейтинге рекламных агентств в Красноярске по версии журнала «Деловой квартал».

Направления работы агентства:

1. Мониторинг и анализ в социальных сетях – проведение исследований любой сложности; анализ позиционирования клиента в социальных сетях; мониторинг информационного поля и анализ имиджа бренда в интернете; мониторинг социальных сетей и блог-сервисов, форумов; анализ дискуссий в социальных сетях, блогах, форумах.

2. Коммуникации в социальных сетях – ежедневное участие в дискуссиях в блог-системах, социальных сетях, на форумах и тематических сайтах; создание отдельных дискуссионных площадок; техническое и креативное модерирование площадки.

3. Веб-разработка – полный комплекс услуг в области проектирования интернет-ресурсов, программирования, тестирования, внедрения и стабилизации, а также адаптации существующих веб-проектов для мобильных сетей.

4. Создание оригинального «вирусного» мультимедиа-контента.

Рассмотрим подробнее, какие услуги предоставляет агентство:

«Social Network Monitoring & Analytics. Регулярное исследование – мониторинг блогосферы и социальных медиа – это мониторинг реального

общественного мнения. Это маркетинговые исследования online. В агентстве выстроена система оффшорного мониторинга, позволяющего готовить информационно-аналитические услуги с такой оперативностью, которая необходима нашим клиентам (от нескольких выпусков в сутки до online-мониторинга 24\7).

Integrated Social Communication Platform – комплексное решение по присутствию бренда в социальных медиа. Интеграционный подход на базе популярных социальных сетей и форумов позволит получить широкий охват коммуникаций, а также общаться с пользователями в привычной для них обстановке.

Community Management – ведение тематических и брендированных групп, сообществ, блогов: от создания площадки до ее системной поддержки и продвижения. Мы подбираем наиболее эффективные форматы, отвечающие стратегическим и тактическим задачам клиента.

Social Network Relations – комплекс коммуникационных мероприятий, представляющий собой ежедневное (при необходимости – круглосуточное) участие в дискуссиях в блог-системах, социальных сетях, на форумах и тематических сайтах по заданной Заказчиком теме.

On-line reputation management – управление репутацией в Интернете путем содержательной коррекции информационного поля (в том числе в поисковых системах Яндекс, Rambler, Google, на фото- и видеохостингах). Созданиестраниц о компании в Wikipedia.

Web Development & Content Service – полный комплекс услуг, связанных с проектированием, разработкой и модернизацией интернет-ресурсов любой сложности, реализуемый собственным подразделением: техническая поддержка ресурсов и консультирование, полноценная контент поддержка ресурсов (от персонального блога до корпоративного портала), разработка специализированного программного обеспечения, разработка программ для мобильных устройств» [31].

Агентство предоставляет широкий спектр услуг в сфере социальных медиа, за счет чего имеет конкурентные преимущества перед другими агентствами.

Основные клиенты: РОСНАНО, АвтоВАЗ, ВЭБ, МТС, Россети, Почта России, Amway, Министерство образования РФ, "Роза Хутор", Tele2, LSR Group, Интер РАО, Роснефть, ВЦИОМ, Cushman & Wakefield, ТелекомИдея, Еврохим.

Организационная структура агентства достаточно простая, но в то же время интересная. Головной офис «Агентства «Социальные сети» находится в другом регионе, в г.Москва. В работе будет рассматриваться красноярское подразделение.

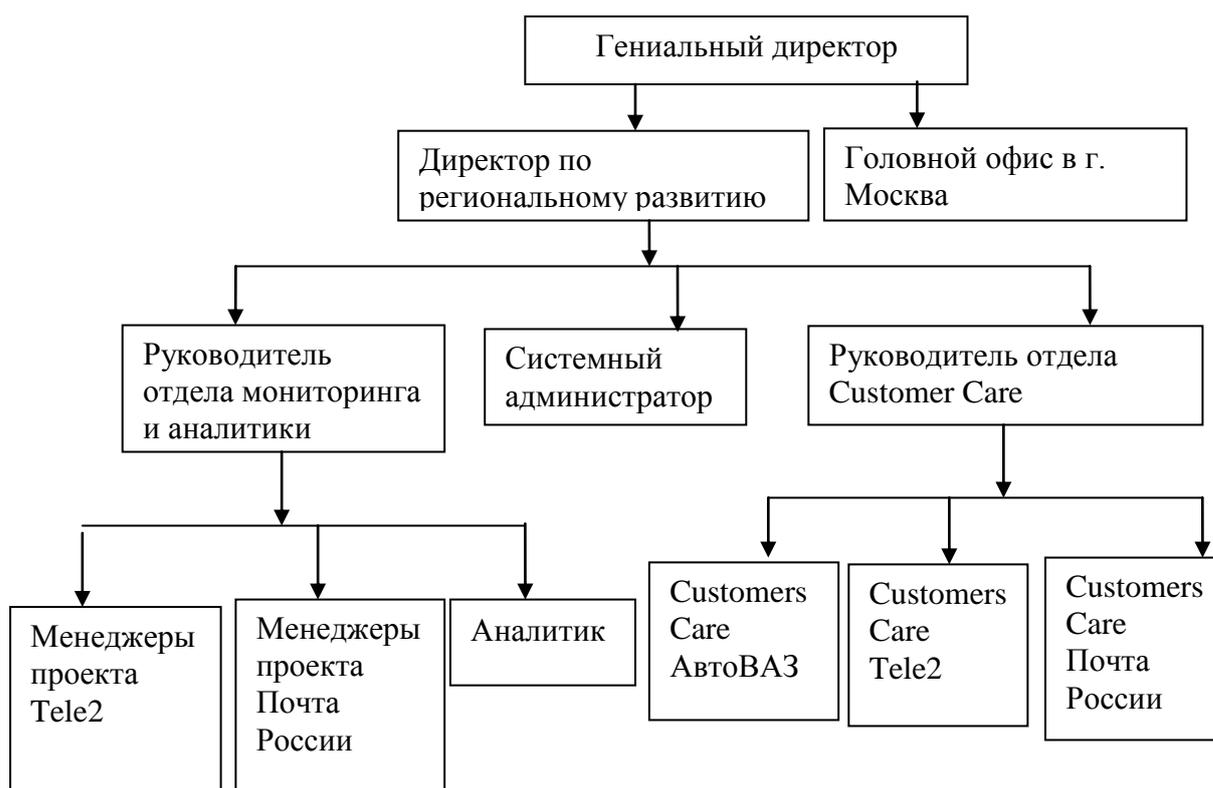


Рис. 3. Организационная структура ООО «Агентство «Социальные сети»

В ООО «Агентство «Социальные сети» характерна полная ответственность руководителей подразделений за результаты деятельности их проектов. Таким образом, эффективность работы подразделения

находится под управлением одного человека. Это удобная модель поведения. Она позволяет эффективно реагировать на изменения среды вне организации (конкуренция, потребительский спрос и пр.). К недостаткам этой структуры можно отнести: излишние затраты на оплату труда управленческого аппарата, схожесть функций на разных уровнях управления.

Главным звеном управления является генеральный директор. ГД издает приказы о назначении работников на должности, об их переводе и увольнении, налагает дисциплинарные взыскания, а так же применяет поощрения моральные и материальные. Он рассматривает текущий и перспективный план работы, обеспечивает выполнение эффективной деятельности организации. ГД утверждает процедуру, правила и остальные внутренние документы организации. Определяет организационную структуру.

Директор по региональному развитию. Его главная обязанность создание и управление региональным представительством. А также, активная совместная работа с высшим руководством компании по вопросам разработки и воплощения стратегии регионального развития. Определение, согласование и контролирование исполнения бюджетов, направленных на развитие региональных операций компании, включая бюджеты на операции с недвижимостью. Выбор коммерческих контрагентов (подрядчиков) и ведение отношений с ними до окончания проекта, найм персонала. Изучение и анализ тенденций и изменений в бизнесе, разработка и оперативное внедрение утвержденных рекомендаций в деятельность компании.

Руководитель отдела мониторинга и аналитики. Главная задача управление и ответственность за менеджеров проекта и аналитиком. Подчиняется непосредственно генеральному директору. Отслеживает изменение тенденций в соц.медиа и блог-сферах. Организация, контроль за обработкой сообщений, опубликованных в социальных медиа. Подготовка

ежедневных, еженедельных и ежемесячных аналитических отчетов. Руководство персоналом отдела (подбор персонала, постановка задач и контроль выполнения, разработка мотивации). Составление графиков работы специалистов и контроль за соблюдением правил трудового распорядка. Наблюдает за победами и неудачами своих подчиненных для помощи в подъеме по карьерной лестнице.

Руководитель отдела Customer Care. Подчиняется генеральному директору. Обязанности схожи с руководителем отдела мониторинга и аналитики за исключением некоторых нюансов, связанных со спецификой работы отдела Customer Care.

Менеджер проекта. Подчиняется руководителю отдела мониторинга и аналитики. Организует реализацию проектов в соответствии с планом работ. Ведет мониторинг социальных сетей и локальных Интернет-ресурсов и классификация комментариев. Занимается формированием методологии проекта. Выполняет целевые показатели. Формирует отчетность. Контролирует качество выполнения работ по проектам.

Customer care manager (Менеджер по обслуживанию клиентов). Подчиняется руководителю своего отдела. Основная задача кастомера сформировать лояльное отношение к организации и продукту заказчика. Занимается ведением и моделированием групп: в Facebook, Vkontake, Twitter, Youtube, Instagram и т.д. Созданием, редактированием и размещением качественного актуального контента в соц.сетях. Формированием положительного имиджа в интернет-пространстве. Важнейшая задача кастомера это грамотная коммуникация с клиентами и повышение узнаваемости бренда.

Аналитик. Отслеживает изменение тенденций в соц.медиа и блог-сферах за день и на основе этого составляет аналитический отчет. Так же просматривает Социальные сети и СМИ на наличие релевантных сообщений. Расставляет акценты и делает подводки. Затем отправляет отчет клиенту,

который на основе аналитического отчета понимает, какие недочеты, слабые стороны у организации, что стоит изменить.

Системный администратор отвечает за подготовку и сохранение резервных копий данных, их периодическая проверка и уничтожение. Устанавливает и конфигурирует необходимые обновления для операционной системы и используемых программ. Устанавливает и конфигурирует новое аппаратное и программное обеспечения. Создает и поддерживает в актуальном состоянии пользовательские учётные записи. Несет ответственность за информационную безопасность в компании. Устраняет неполадки в системе. Планирует и проведет работы по расширению сетевой структуры предприятия. Документирует все произведенные действия.

Таблица 3

Основные показатели хозяйственной деятельности  
организации

Показатели	2013	2014	Отклонение (+;-)	Темп роста по годам (%)
Валовой доход, тыс. руб.	13 781	36 973	+23 192	268
Издержки обращения, тыс. руб	11 213	33 376	+22 163	297,6
Среднесписочная численность работников, человек	11	31	+20	281
Производительность труда, тыс. руб.	233	116	-117	49,7
Прибыль от реализации, тыс. руб.	2 568	3 596	+1028	140
Фонд заработной платы, тыс. руб.	5580	13910	+8330	249
Средняя заработная плата 1-ого работника, руб.	42272	37392	-4880	88,4
Средства фонда зарплаты на 1 рубль объема продукции, коп. (п.3/п.1*100)	40,4	37,6	-2,8	93
Коэффициент опережения на 1 работающего (п.4/п.6)	-	-	-	53,44

Для того, чтобы можно было оценить эффективность работы организации, проследить тенденции и изменения финансовой деятельности организации, рассмотрим таблицу основных финансово-экономических показателей 2013-2014гг. (табл. 3). Красноярское подразделение образовано в 2013 г., поэтому показатели представлены только за 2013 и 2014 гг.

На основании таблицы 3 можно сделать вывод, что прибыль организации по сравнению с 2013г. выросла на 40,03%, а это 1028 тыс.рублей в год. В связи расширением штата производительность труда снизилась на 50 %. Но в тоже время, расширение штата косвенно привело к повышению прибыли на 40%, произошло это за счет появления новых клиентов и открытия новых проектов.

Так же, за 2014 год увеличилось количество издержек практически в 2 раза в связи с увеличением фонда заработной платы. Средняя заработная плата понизилась на 11,5%. Но коэффициент опережения очень высок и составляет 53,4%.

Таким образом, в целом система управления ООО «Агентство «Социальные сети» достаточно хорошо организована, но необходимо уделять больше внимания персоналу организации, его обучению, повышению квалификации.

## 2.2. Анализ системы управления персоналом

Одним из важнейших элементов любой организации является система управления персоналом. Эффективное управление организацией невозможно без такой системы.

При определении принципов, стратегии, а так же методов работы по управлению персоналом необходимо иметь в виду, что без человека не бывает никакого производства, никаких социальных организаций и институтов, никаких видов деятельности. Без нужных людей ни одна

организация, ни одно учреждение или предприятие не только не сможет достичь своих целей, но и просто выжить. А это означает, что управление трудовыми ресурсами является важнейшим социальным аспектом теории и практики управления [29].

ООО «Агентство «Социальные сети», так же имеет систему управления персоналом, но так как организация достаточно не большая, она плохо развита. Организация не имеет службу управления кадрами, но функции этой службы ложатся на других работников организации.

Поиск кандидатов на вакантные места осуществляется как внутри предприятия так и вне его. Наймом и подбором занимаются руководители отделов. Первое собеседование происходит при участии директора по региональному развитию. Далее для приема на работу кандидат проходит тестовое задание. Если кандидат, прошел тестовое задание, оценив свои силы, он допускается до стажировки, а затем работает на испытательном сроке от 2 до 3 месяцев. Руководитель отдела анализирует и оценивает работу проделанную человеком, и если кандидат справился со своими обязанностями, с ним подписывается трудовой договор .

Трудовой договор визируется директором по региональному развитию.

Трудовой договор подписывается гражданином, нанимаемым на работу, и передается на подпись генеральному директору. Трудовой договор, подписанный генеральным директором, является основанием для оформления приема гражданина на работу [47].

Система управления персонала ООО «Агентство «Социальные сети» основана на применении законодательных нормативных актов в области охраны труда, таких как:

- Федеральный закон от 28 декабря 2013 г. № 426-ФЗ «О специальной оценке условий труда».

- Указы, распоряжения, постановления Президента Российской Федерации в области охраны труда.

– Федеральный закон от 28 декабря 2013 г. № 421-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с принятием Федерального закона «О специальной оценке условий труда».

– Нормативные акты министерств и ведомств в области охраны труда, утверждающие: стандарты безопасности труда; правила по охране труда; типовые инструкции по охране труда; государственные санитарно-эпидемиологические правила и нормативы (санитарные правила и нормы (СанПиН), санитарные нормы (СН), санитарные правила (СП) и гигиенические нормативы (ГН)).

– Нормативные акты органов местного самоуправления в области охраны труда.

Стимулирование труда является непосредственным рычагом мотивирования сотрудников агентства. Руководство агентства понимает важность и нужность стимулирования и никогда не оставляет сотрудников без материальных вознаграждений и мотивирующих слов. Вспомним теорию справедливости, она сводится к тому что, если человек считает свой труд недооцененным, он будет уменьшать затрачиваемые усилия, поэтому моральное и материально стимулирование важно для сотрудников.

Моральное стимулирование включает в себя организацию корпоративных мероприятий, награждение лучших работников, регулирование отношений, повышение квалификации.

Материальное стимулирование наемных работников ООО «Агентство «Социальные сети» воздействует на следующее:

- 1) это повышение трудовых показателей;
- 2) это формирование определенного трудового поведения сотрудников для развития и процветания организации;
- 3) это привлечение сотрудника к использованию своего физического и умственного потенциала в большей мере, в процессе осуществления всех возложенных на него обязанностей.

4) это формирование положительного отношения к организации.

Подробнее рассмотрим персонал организации, его численность, профессионально-квалификационный состав, разделение по возрастному и половому признаку.

Таблица 4

Разделение персонала по половому признаку

Пол	2013	2014	Относительное отклонение, %
Мужчины, чел.	3	10	+70
Женщины, чел.	8	21	+61,9
Итого, чел.	11	31	+64,5

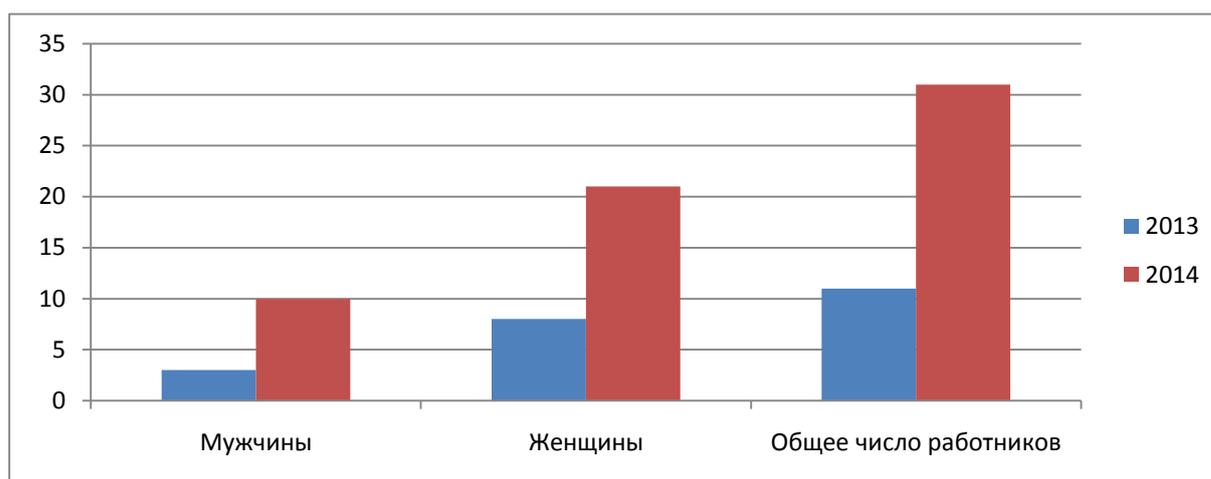


Рис. 4. Разделение персонала по половому признаку

Рассмотрим таблицу 4, из которой ясно, что количество работников агентства на 2014 год составляет 31 человек, что на 70 % больше предыдущего периода.

Такое повышение показателей численности произошел из-за расширения организации. Коллектив в подавляющем большинстве состоит из женщин в количестве 21 человек. Мужчин меньше – 10 человек. Уровень образования высокий, большее количество имеют высшее образование или заканчивают университет.

Таблица 5

Структура общего количества сотрудников по стажу работы  
в отрасли

Общее кол-во сотрудников на 01.11.2014 г.	до 5 лет	от 5 до 10 лет	более 10 лет
31	22	7	2

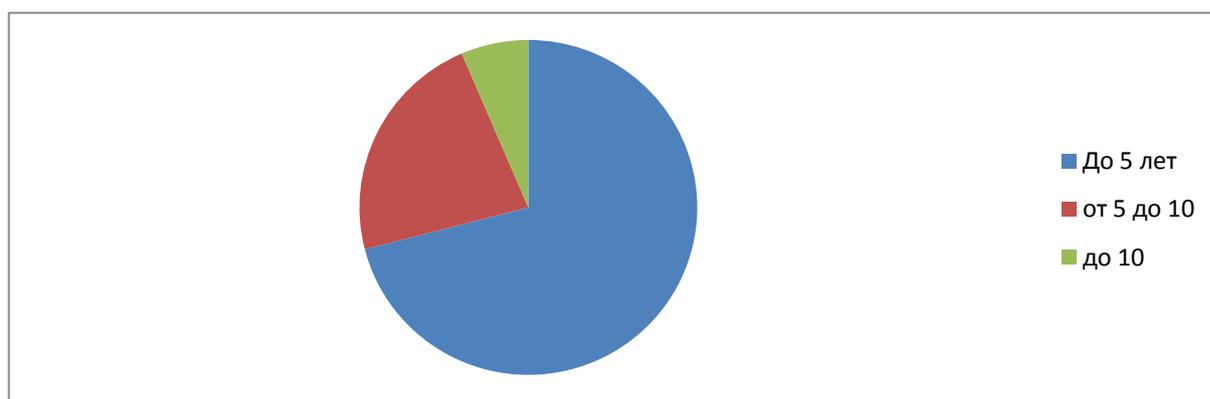


Рис. 5. Структура общего количества сотрудников по стажу работы в отрасли

Таблица 6

Возрастная структура персонала

возрастной состав	2013		2014	
	численность, чел.	удельный вес, %	численность, чел.	удельный вес, %
от 18 до 23	5	45,5	3	9,7
от 23 до 30	5	45,5	25	80,6
от 30 до 40 лет	1	9,0	2	6,5
от 40 до 50 лет	0	0	1	3,2
итого:	11	100	31	100

Около 20% сотрудников являются студентами. Коллектив достаточно молодой, это представлено в таблице. Самому старшему сотруднику 41 год, самому молодому 21 год. От того и стаж работы в отрасли у подавляющего большинства не большой, основная масса сотрудников имеет стаж работы до 5 лет, что прослеживается в таблице 5.

Коэффициент текучести кадров – это индикатор здоровья компании и качества принимаемых в ней управленческих решений. Рассчитывать и анализировать его нужно обязательно, ведь высокий процент текучести – это лишь следствие сложившегося в компании неблагоприятного положения дел, а истинная причина может заключаться в неграмотном подборе персонала, неэффективной адаптации, в нездоровой корпоративной культуре.

Таблица 7

Движение рабочей силы на предприятии

Показатель	2013	2014	Отклонение, (+,-)
Среднесписочная численность работников, чел.	11	31	+20
Количество принятого на работу персонала, чел.	13	29	+16
Количество уволенных работников, чел.	0	2	+2
Количество работников, уволившихся по собственному желанию, чел.	2	5	+3
Количество работников, уволившихся в связи с переездом	1	2	+1
Коэффициент текучести кадров, %	27,3	29,03	+1,73

Таблица 8

Движение непринятых сотрудников в организации

Показатель	2013	2014	Отклонение, (+,-)
Среднесписочная численность работников, чел.	11	31	+20
Количество принятого на работу персонала, чел.	13	29	+16
Количество не принятого персонала, чел:	25	72	+47
по причине неудобного графика, чел.	7	17	+8
по причине недостаточного обучения, чел.	5	52	+47
по причине личной неприязни к коллективу, чел.	1	3	+2

В таблице 8 можно понаблюдать примерное движение кадров, которые после прохождения стажировки не были трудоустроены. Количество не принятого персонала практически в 3 раза превышает количество принятого персонала. Данный факт указывает на проблемы с подбором, обучением, и вообще адаптацией новых сотрудников в целом.

Для того, чтобы понять какие недостатки существуют в процессе адаптации персонала в ООО «Агентство «Социальные сети», необходимо проанализировать существующую ситуацию в организации.

### 2.3. Анализ процесса адаптации персонала в ООО «Агентство «Социальные сети»

При формировании коллектива, нужно учитывать, что текучесть кадров или их закрепление в большинстве случаев зависит от результатов адаптации. Эффективная адаптация зависит от ряда всевозможных условий. Основным из них являются: высокий уровень работы по вопросам профориентации потенциальных работников; объективность при оценке персонала (как при отборе, так и в процессе трудовой адаптации); престиж и привлекательность профессии, работа по специальности в этой организации; особенности организации труда, которые реализовали бы мотивационные установки работника; гибкость системы обучения персонала внутри предприятия; особенности социально-психологического климата, сложившегося в коллективе; личные качества работника, проходящего адаптацию, связанные с его возрастом, семейным положением, характером.

Процесс адаптации в ООО «Агентство «Социальные сети» не достаточно хорошо организован. Один из способов, которым можно это отследить, это высокий уровень текучести кадров (табл. 7), так же высочайшая текучесть еще не нанятого персонала, находящегося в процессе стажировки (табл. 8), что создает проблему дефицита кадров. Все это указывает на серьезные недостатки в управлении процессом адаптации персонала. Это связано с тем, что, в ООО «Агентство «Социальные сети» недостаточно развит процесс адаптации, так же отсутствует документация по процессу адаптации, нет сотрудника, на которого возлагаются обязанности по адаптации новых работников, не используется метод наставничества.

Недостаток документации по процессу адаптации и стажировки влияет на координацию и последовательность действий в процессе обучения и адаптации. Существует альтернатива в виде «Сетевой папки», в которой хранится информация по проектам, а так же специальная площадка в социальных сетях, на которой можно найти актуальные новости организации. Она находится в закрытом доступе, информацию из нее могут получать только сотрудники агентства. Так же отсутствует система оценки эффективности адаптации.

Без отсутствия структуры любая система рухнет, поэтому достаточно тяжелый процесс, представляет собой набор персонала в агентстве.

Так как организация небольшая, наймом и подбором персонала, а так же, вследствие отсутствия института наставничества, обучением занимаются руководители отделов, у которых и без того много работы и задач, которые им нужно выполнить. Сотрудник не получает должного внимания в процессе обучения, за счет чего, процесс адаптации становится сложнее, человек не уверен в своих силах, от чего он теряет интерес к должности и покидает организацию, так и не дойдя до испытательного срока. Так же падает производительность труда руководителя отдела на период обучения стажеров. За счет этого организация несет убытки, как времени, так и денег.

Процесс найма в агентстве выглядит следующим образом. Руководитель отдела, в зависимости от того куда требуется сотрудник, подбирает резюме соискателей. Все соискатели приглашаются на общее собеседование, где директор по региональному развитию рассказывает вкратце об организации, заработной плате, графике работы. Если кандидат заинтересовала должность, им на электронный адрес высылается специальное отборочное задание. На выполнение задания дается 2 дня. Руководитель отдела проверяет его и если задание показало, что соискатель справился с ним, он приглашается на стажировку, которая проходит в течение 2х недель.

Метод наставничества не используется из-за специфики работы сотрудников. У персонала посменный график, т.к. у агентства принцип работы 24/7. Большую часть времени опытные сотрудники работают удаленно, но также имеется и физический офис, где и проходят обучение и подвергаются процессу адаптации новые сотрудники, за счет того, что опытных сотрудников практически не бывает в офисе, человеку тяжело адаптироваться как в работе, так и в коллективе.

Хорошо развита социально-психологическая адаптация новых сотрудников. Корпоративная культура в организации развита очень хорошо. Организацией отмечаются все основные праздники, так же поздравляются именинников хорошими подарками, именинники же в свою очередь готовят угощения для коллег. Коллективные выезды на природу, участие в различных чемпионатах среди рекламных организаций, все это неотъемлемая часть организации. В агентстве складывается приятная атмосфера для работы. Коллектив очень дружелюбный и молодой. Все правила поведения, дресс-код и прочее прописаны в «Памятке нового сотрудника».

Таким образом, в организации выявлены следующие проблемы:

- 1) недостаточно развита технология адаптации;
- 2) процесс адаптации не формализован, не подкреплён соответствующей документацией;
- 3) нет специалиста, в должностные обязанности которого входили бы функции по адаптации новых работников;
- 4) не используется метод наставничества.

На основании полученной информации о работе ООО «Агентство «Социальные сети» необходимо усовершенствовать процесс адаптации персонала, что и является целью ВКР.

### **Глава 3. Разработка мероприятий по совершенствованию системы адаптации ООО «Агентство «Социальные сети»**

#### **3.1. Разработка проекта по совершенствованию системы адаптации сотрудников**

Проанализировав текущую ситуацию в организации можно сделать вывод, что система адаптации персонала требует определенных изменений. Как удалось выяснить в предыдущей главе, текучесть среди новичков очень высока из-за специфики работы организации, поэтому для решения данной проблемы предлагается провести следующие мероприятия:

1. Внедрить программу адаптации персонала для ООО «Агентство «Социальные сети».

2. Использовать в процессе адаптации новых сотрудников ООО «Агентство «Социальные сети» метод наставничества.

3. Разработать и внедрить систему материального вознаграждения за наставничество новых сотрудников организации.

Смотря на особенности деятельности организации и высокую текучесть сотрудников проходящих стажировку, а также текучесть уже нанятых сотрудников, нужно разработать особую программу по адаптации новых сотрудников. Ее целью должны стать такие показатели, как улучшение условий работы, быстрая и максимально эффективная адаптация новых сотрудников, быстрая ориентация сотрудников в процессе обучения. Программа адаптации и наставничества нацелена на менеджеров проектов и кастомеров.

Прежде, чем внедрять программу адаптации персонала директору по региональному развитию необходимо провести инструктаж для руководителей отделов для лучшего понимания программы адаптации. Необходимо рассказать им о необходимых мероприятиях, ответственности,

способах контроля и оценки.

Программа адаптации представляет собой документ, содержащий положения о процессе адаптации персонала в организации. Составленная программа адаптации для ООО «Агентство «Социальные сети» представлена в приложении 8.

Программа адаптации содержит следующее:

В общей части описывается на кого распространяется данная программа, какие цели и задачи выполняет, ответственные, основные термины и сроки.

Первичное ознакомление сотрудника с ООО «Агентство «Социальные сети». На этом этапе руководителю следует ознакомить с деятельностью агентства в целом. Для этого необходимо создать специальную брошюру новичка, в которой будут указаны все отделы, структура, история и достижения агентства, установленные нормы и правила, нормы поведения и т.п., основные клиенты. Эта информационная брошюру должен зарядить сотрудника на эффективную дальнейшую стажировку.

Затем, стоит обобщенно рассказать новому сотруднику об условиях работы, более подробно – об оплате труда, штрафных санкциях, вознаграждениях, требованиях, режиме работы, и остальных уточняющих подробностях. Это позволит новичку ориентироваться в дальнейшей работе. Данная информация будет выдаваться сотрудникам в первый день стажировки и займет около одного-двух дней.

Знакомство сотрудника с его непосредственным начальником.

Непосредственный начальник проводит личную беседу, в которой подробнее рассказывает о коллективе, его обычаях и традициях, нормах работы, отношениях в коллективе. Также следует проинформировать сотрудника, в чем заключаются его обязанности, что и как он может использовать в работе, как искать нужную информацию, кто сможет оказать помощь во время стажировки. Это знакомство должно пройти на первый

день и стать для новичка ориентиром в его дальнейшей деятельности.

Ввод сотрудника в коллектив.

Положительный эффект может дать подготовка всего коллектива к приему нового сотрудника. Необходимо рассказать, в связи с чем привлекается новый человек. Нужно сделать ограничение на круг вопросов, которые можно обсуждать с новым сотрудником в первые дни работы. Это позволит немного проконтролировать поток информации негативного плана.

Затем непосредственный начальник должен провести знакомство нового сотрудника с коллективом. Наиболее хороший результат принесет небольшая «презентация», во время которой руководитель сможет рассказать о новичке общую информацию: имя и возраст, опыт работы, черты характера, семейное положение.

Для нового сотрудника этот пункт поможет уже даже в самом начале работы понимать отношение коллектива к нему, позволит познать, какие реакции возникают у членов коллектива на такую ситуацию.

Определение наставника.

Это новая методика проведения стажировки для ООО «Агентство «Социальные сети». Теперь обучение нового сотрудника будет проходить под руководством наставника. Обязанности наставника заключаются в обучении нового сотрудника основным функциям на рабочем месте, специфике его работы. Также на собственном примере покажет, как выполняются рабочие действия. Наставник расскажет новому сотруднику о специфике работы отдела, объяснит, как выглядит процесс функционирования отдела. Новый работник может задавать любые интересующие его вопросы, связанные с деятельностью организации. Наставнику по окончании испытательного срока полагается поощрительное вознаграждение, которое станет мотивирующим фактором для наставника. В этот же день при назначении наставника ему выдается бланк «Индивидуальный план работы» (прилож.1), в котором прописываются весь

процесс стажировки нового сотрудника и оценка выполненных обязанностей. Для каждого отдела сформирован определенный план работ, который корректируется по мере прохождения стажировки новичка в зависимости от его способностей к обучению.

Решение организационных вопросов. К данному пункту следует отнести ознакомительную экскурсию по офису, знакомство с другими отделами и их функциями, организация рабочего пространства, ознакомление нового сотрудника с компьютером, оргтехникой, а так же работой в Google Doc. В этот же период необходимо ознакомить новичка с этикетом, корпоративными правилами и стандартами агенства.

Введение в должность.

Введением в должность следует заниматься наставнику. Он должен еще раз рассказать пункты должностной инструкции, способы работы, требования, сроки, порядок отчетности.

Введение в должность должно начать осуществляться на второй день по прибытии новичка в организацию. Фактически этот процесс может растянуться на 10-15 дней. В зависимости от способностей, как наставника, так и нового сотрудника.

Ежедневно непосредственному руководителю следует расспрашивать нового сотрудника о прошедшем дне, проблемах, вопросах, комментариях и замечаниях. Это обусловит наличие устойчивой обратной связи для своевременной ликвидации ошибок. Такие ежедневные диалоги могут повторяться на протяжении всего первого месяца, в дальнейшем их частоту можно сократить до еженедельного общения (до конца испытательного срока).

Закрепление. Закрепление должно начинаться с 3 недели работы. На этом этапе предлагается ввести бланк «Отчет о выполнении работником трудовых функций в адаптационный период» (прилож. 2). В это время решается вопрос о дальнейшем сотрудничестве с новичком, если по

результатам отчета наставника человек показал себя с лучшей стороны и показал видимый результат обучения, сотрудника оставляют для дальнейшей работы в агентстве на испытательный срок. Наставник отдалается от нового сотрудника, новичка выводят на самостоятельную и автономную работу. В это же время новичок начинает получать заработную плату, при этом Трудовой договор еще не подписывается.

Наставнику и непосредственному начальнику также следует отмечать любые проявления социализации, активности, инициативы и реакций. Эти данные могут в дальнейшем пригодиться для организации работы с новым сотрудником. Важно морально поощрять работника за положительные действия, новые идеи.

Оценка эффективности адаптации.

На данном этапе (через 3 месяца, по окончании испытательного срока) принимается решение о дальнейших мероприятиях: либо сотрудник остается работать в должности, и с ним подписывается Трудовой договор, либо с ним прощаются.

Оценка составляется на основе наблюдения за новичком наставником и непосредственным начальником, а также результатов работы испытуемого в динамике. На основании выявленных данных руководитель принимает решение.

Непосредственному начальнику по прошествии первых 2-3х недель следует разработать личную программу развития сотрудника. К этому времени новый сотрудник проявит особенности своего характера, на которые и следует ориентироваться при составлении программы развития. Она может включать в себя такие пункты, как обучение и повышение квалификации, возможный карьерный путь, приоритетные направления, с которыми новичок мог бы лучше всего справиться и проявить себя.

При составлении программы адаптации персонала следует учитывать специфику работы в ООО «Агентство «Социальные сети». Основные черты:

Постоянные изменения на рынке. Новый работник должен быть готов принимать решения быстро и эффективно, активно использовать имеющуюся информацию, быстро реагировать на изменения. Работник должен быть готов к высокой динамичности работы. Все это диктуется спецификой работы агентства.

Постоянное обновление. Работник должен быть готов к получению новой информации, а важно в работнике выработать умение адекватно воспринимать новую информацию, активно пополнять свои знания и уметь быстро перестраиваться на новые методы работы, либо работу с новыми программами или оборудованием.

Профессиональная компетентность, беспристрастность, добросовестность. Кроме того, следует большое значение уделить формированию беспристрастности и добросовестности у служащего.

Личностное совершенствование. Стремление к личностному совершенствованию является показателем самоотдачи и готовности к работе в компании. Эту черту характера необходимо воспитывать в сотруднике с первых его дней работы в ООО «Агентство «Социальные сети». Лучше всего навык усвоится, если новый сотрудник сможет увидеть действия по личностному совершенствованию у своего руководителя и наставника, а также коллег.

Для мотивации наставников необходимо внедрить систему материальных вознаграждений за наставничество новых сотрудников организации:

– новый работник успешно проходит период адаптации – наставник получает дополнительное вознаграждение в размере 11% от заработной платы;

– новый сотрудник, проработавший не менее одного месяца, увольняется до окончания периода наставничества – наставник получает компенсацию за проделанную работу в размере 2,5% от заработной платы;

– новый работник увольняется до истечения срока наставничества по причине неудовлетворительной работы наставника – работа наставника не оплачивается.

Данные о размере вознаграждений взяты не случайно. В приложении 6 проведенный опрос, в котором всем сотрудникам предлагалось выбрать наиболее приятный и выгодный вариант, как для них, так для компании, за затраченные усилия на помощь в адаптации новых сотрудников. По результатам данного опроса выиграл первый вариант, который в дальнейшем был использован, как система материальных вознаграждений за наставничество в программе адаптации.

Так же для мотивации сотрудников будет проводиться «День наставника» раз в 3 месяца. В честь, праздника будет объявлен лучший наставник за данный период, который получит подарок. Лучший наставник будет выявляться на основе отзывов стажирующихся и по качеству выполнения наставнических функций.

Данная программа рассчитана на использование ее в период испытательного срока.

### 3.2. План внедрения проектных мероприятий

Для реализации предлагаемых мероприятий необходимо провести определенный комплекс работ, который позволит наметить курс по которому будут реализовываться предложенные мероприятия.

Для внедрения предложенных мероприятий необходимо:

1. Провести совещание для представления проекта. Представить проект директору по региональному развитию и руководителям отделов для ознакомления с идеей.

2. Утверждение на доработку проекта. После представления проекта директор по региональному развитию рассматривает его подробнее для

выявления недостатков. Он утверждает проект на доработку и отправляет на рассмотрение рабочей группе.

3. Создание рабочей группы для доработки проекта. Директору по региональному развитию совместно с руководителями отделов обсуждают и выбирают состав рабочей группы.

4. Утверждение рабочей группы. Директором по региональному развитию подписывается состав рабочей группы.

5. Провести совещание рабочей группы. В ее состав войдут сотрудники всех ключевых подразделений компании, а именно по одному представителю от отделов и руководители подразделений. На стадии доработки полезно вынести проект программы на обсуждение, организовав для этого специальные семинары, совещания, круглые столы с участием рядовых сотрудников компании. Единого стандарта того, каким должна быть программы адаптации сотрудников, не существует, так как этот документ очень специфичен, и его содержание зависит от особенностей каждой конкретной компании.

6. Провести опрос сотрудников на предмет их пожеланий в отношении материальных вознаграждений за наставничество.

7. Утверждение программы адаптации. Директор по региональному развитию рассматривает все внесенные изменения, вносит поправки, если такие имеются и утверждает проект на внедрение его в организацию.

8. Провести разъяснительные работы. Опыт показывает, что на стадии внедрения проекта в практику компании большую роль играет разъяснительная работа.

9. Внедрить программу адаптации.

10. Контроль за выполнением положений программы. Не следует также забывать, что исполнение положений программы обязательно для всех сотрудников компании независимо от статуса и занимаемого положения в организационной иерархии. Иначе в компании сформируются «двойные»

стандарты, а программа превратится в декларативный документ, играющий незначительную роль в жизнедеятельности компании.

11. Оценка эффективности после внедрения программы адаптации и метода наставничества. После прохождения стажерами предложенной программы необходимо оценить ее эффективность.

Таблица 9

План мероприятий по внедрению проекта

Мероприятие	Сроки	Ответственный	Участники	Время, час
Проведение совещание для представления проекта	05.09-09.09	Менеджер проектов	Директор по региональному развитию Руководители отделов Менеджер проектов	2
Утверждение на доработку проекта	09.09-11.09	Директор по региональному развитию	Директор по региональному развитию	1
Создание рабочей группы для доработки проекта	11.09-15.09	Руководитель отдела мониторинга и аналитики	Директор по региональному развитию Руководители отделов	4
Утверждение рабочей группы.	15.09-20.09	Директор по региональному развитию	Директор по региональному развитию	2
Совещание рабочей группы по доработке проекта	20.09-25.09	Руководитель отдела мониторинга и аналитики	Руководители отделов Менеджер проектов Кастомер	5
Опрос сотрудников	25.09-28.09	Менеджер проектов	Весь персонал организации	3
Утверждение доработанного проекта	28.09-30.09	Директор по региональному развитию	Директор по региональному развитию	1
Проведение разъяснительных работ	01.10-04.10	Директор по региональному развитию	Весь персонал организации	2
Оценка эффективности после внедрения Программы адаптации	04.10-04.11	Руководители отделов	Руководители отделов	6

Разработанный план мероприятий по внедрению программы адаптации и метода наставничества должен быть выполнен за 17 часов чистого рабочего времени (табл.9). Так как помимо внедрения данного проекта сотрудников и руководителей занимает текущая работа, то по времени введения в действие программы займет около 2 месяцев.

### 3.3. Обоснование социальной и экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Для того, что бы понять насколько положительный эффект принесут предложенные мероприятия для организации необходимо рассчитать эффективность проекта. Это обуславливается тем, что реализация предлагаемых мероприятий требует затрат ресурсов и их нерациональное использование может весьма негативным образом отразиться на деятельности всей организации в целом. Также к факторам с негативными последствиями можно отнести потерю времени. Поэтому при внедрении мероприятий необходимо использовать различные методы оценки эффективности данных мероприятий. При этом эффект может носить как экономический, так и социальный характер.

#### Экономическая эффективность.

Рассчитаем экономический эффект мероприятий по введению программы адаптации в сочетании с методом наставничества с целью совершенствования процесса адаптации персонала. Хотя при этом стоит отметить, что эффективность мероприятий в сфере управления человеческими ресурсами подсчитать довольно не просто, так как существует определенная проблема соизмерения затрат и результатов в оценке экономической эффективности - расчеты носят вероятностный характер.

Годовой экономический эффект будет определяться как разница

экономического результата от реализации мероприятий и затрат на проведение данных мероприятий:

$$\text{Эг} = \text{Эр} - \text{Зг}, \text{ где}$$

Эг – экономический эффект от мероприятий;

Эр – суммарный экономический результат от реализации мероприятий;

Зг – суммарные затраты на реализацию мероприятий [51].

За счет внедрения предложенных мероприятий ожидается (табл.10):

1. Снижение затрат на обучение и подбор новых сотрудников.
2. Производительности труда руководителей на период адаптации новых сотрудников за счет введения метода наставничества не будет снижаться.
3. Повышение производительности труда работников отдела.

Предположим, что количество не нанятых сотрудников уменьшатся на 20%, что составляет 14 человек. На подбор и обучение одного сотрудника организация тратит от 1,5 до 8 тыс. рублей, возьмем среднее значение, следовательно, экономия составит  $14 \cdot 4750 = 66500$  рублей в год.

Время между увольнением работника и трудоустройством нового сотрудника составляет 30-40 дней. На этот период снижается производительность труда руководителя отдела на 20 % [39]. Исходя из таблицы 2.6 в ООО «Агентство «Социальные сети» за 2014 год необходимо было обучить 72 человек.

В соответствии с таблицей 4, производительность одного сотрудника в год составляет 166 тыс. рублей.

$$(116000/12) \cdot 0,2 \cdot 9 = 17400 \text{ рублей в год.}$$

Предполагается, что производительность труда сотрудников одного отдела вырастит на 15% за счет помощи стажеров в работе, а так же за счет сокращения времени на поиск нового сотрудника. Специфика работы агентства состоит в том, что если в отделе увольняется человек, то его нагрузка ложится на остальных 5 сотрудников отдела.

116000\*0,15\*5=87000 рублей в год.

Таблица 10

### Экономические результаты

№ п/п	Результат	Выгода, руб. в год	Удельный вес, %
1	Снижение затрат на обучение и подбор новых сотрудников	66500	38,9
2	Обеспечение стабильного уровня производительности труда руководителя отдела	17400	10,2
3	Повышение производительности труда работников отдела	87000	50,9
	ВСЕГО:	170900	100

Таким образом, суммарный экономический результат от внедрения предложенных мероприятий составит 170900 рублей в год (табл. 1).

Затраты на реализацию проекта состоят из нескольких статей. Единовременные издержки на внедрение программы адаптации сложатся из затрат на канцелярию, амортизацию оборудования и электроэнергию, что составит примерно 2000 рублей. Так же сюда относится поощрительная премия менеджеру проектов за предложенный проект 1000 рублей. В ходе процесса адаптации предлагается ввести отчетность, по адаптации новичков, как составляющую программы адаптации затраты на это составят около 2000 рублей в год.

Как уже говорилось выше, если новый работник успешно проходит период адаптации – наставник получает дополнительное вознаграждение в размере 11% от заработной платы, что составляет на 2015 г 2750 рублей у менеджеров проектов, 3300 рублей у кастомеров. Если новый сотрудник, проработавший не менее одного месяца, увольняется до окончания периода наставничества (не по причине неудовлетворительной работы наставника) – наставник получает компенсацию за проделанную работу в размере 2,5% от

з.п., или 629 рублей у менеджеров проектов и 750 рублей у кастомеров. Предположительно, на это организация потратит около 20000 рублей. Подарки для лучших наставников обойдутся организации в 5000 рублей за один подарок.

Затраты, приведенные в таблице 11, являются примерными и рассчитаны без учета налогов. Сумма затрат на реализацию проекта составила 45000 рублей. Для отражения всех затрат на реализацию предложенных мероприятий создана сводная таблица 11.

Таблица 11

Затраты на реализацию проекта

№ п/п	Статья затрат	Затраты, руб. в год	Удельный вес статьи затрат, %
1	Затраты на внедрение программы адаптации	3000	6,7
2	Затраты на поощрительную премию наставникам	20000	44,4
3	Затраты на подарок лучшему наставнику	20000	44,4
4	Затраты на выполнения отчетов по процессу адаптации	2000	4,5
	ВСЕГО:	45000	100

$\text{Эг} = 170900 - 45000 = 125900$  рублей.

Таким образом, предложенные мероприятия по совершенствованию процесса адаптации имеют положительный экономический эффект 125900 рублей, что говорит о целесообразности внедрения данных мероприятий.

Социальная эффективность

Грамотно оставленная и аккуратно проведенная программа адаптации способна не только сократить количество финансовых и временных издержек организации, увеличить ценность рабочего места, но и положительно влиять на поддержание командного духа, создавая тем самым предпосылки для успешной системы наставничества, преемничества, обучения персонала и

повышения квалификации, т. е. деятельности компании в целом. Самое главное, система адаптации обеспечивает обратную связь с работниками.

Социальные результаты:

- получение полной информации, требуемой для эффективной работы;
- обоснование кадровых решений в отношении как новичка, так и наставников после окончания адаптационного периода, за счет ввода отчетных документов (прилож. 1,2,3,4,5,6);

- получение эффективной обратной связи от наставника и линейного руководителя по итогам испытательного срока;

- упрощение выстраивания системы взаимодействия с коллегами новых сотрудников.

Социальные эффекты:

- снижение уровня неопределенности и беспокойства;
- понимание основных норм корпоративной культуры и правил поведения;

- повышение удовлетворенности работой (ценят, уважают) и развитие позитивного отношения к компании в целом;

- развитие управленческих компетенций наставников и линейных руководителей;

- удовлетворение потребности передачи накопленных знаний и умений у сотрудников;

- мотивация сотрудников за счет введения системы премирования и подарков;

- повышение лояльности сотрудника компании к работодателю.

Таким образом, количество социальной выгоды достаточно велико. Данные мероприятия помогут проще адаптироваться новым работникам, повысят удовлетворенность старых сотрудников, а так же улучшат микроклимат в целом в организации.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Тема ВКР является актуальной, так как проблема адаптации новых сотрудников остается не решенной во многих организациях. От того, насколько успешно пройдет период адаптации новичка, зависит дальнейшая продуктивность его работы, а значит и эффективность организации в целом, поэтому мероприятия направленные на совершенствования системы адаптации помогут лишить организацию лишних издержек.

В первой главе работы рассмотрены аспекты совершенствования системы адаптации с помощью различных инструментов, обозначена важность и необходимость хорошо организованной системы адаптации новых сотрудников и способы повышения эффективности системы адаптации персонала.

Во второй главе дана общая характеристика изучаемого предприятия, выполнен анализ его хозяйственной деятельности, проведен анализ системы управления персоналом и системы адаптации персонала ООО «Агентство «Социальные сети», в ходе которого были сделаны следующие выводы:

- система управления ООО Агентство « достаточно хорошо организована, но необходимо уделять больше внимания внутренней среде – персоналу организации;
- коэффициент текучести кадров очень высокий, что дает основу полагать, что система управления, а в частности система адаптации персонала не достаточно хорошо организована;
- в организации плохо развита технология адаптации, документация по процессу адаптации, нет специалиста, в должностные обязанности которого входили бы функции по адаптации новых работников, не развит институт наставничества.

Третья глава содержит рекомендации и предложения по совершенствованию системы адаптации персонала и выявлены выгоды,

которые организация получит за счет этих мероприятий. В этой главе была составлена Программа адаптации в основу, которой вошел метод наставничества и разработана система материальных поощрений для наставников.

Программы адаптации нового сотрудника включает в себя задачи на испытательный срок, мероприятия по адаптации, перечень мероприятий к исполнению, аттестационные документы и сроки.

Так же в Программу адаптации входят разделы о наставничестве, такие как цели и задачи наставника, обязанности и требования к нему, процедура назначения, стандарты работы наставника. А так же систему мотивации наставника в виде материальных вознаграждений:

- новый работник успешно проходит период адаптации – наставник получает дополнительное вознаграждение в размере 11 % от заработной платы;

- новый сотрудник, проработавший не менее одного месяца, увольняется до окончания периода наставничества (не по причине неудовлетворительной работы наставника) – наставник получает компенсацию за проделанную работу в размере 2,5% процентов от заработной платы;

- новый работник увольняется до истечения срока наставничества по причине неудовлетворительной работы наставника – работа наставника не оплачивается.

По итогу работы были выявлены экономические и социальные выгоды предложенных мероприятий. Экономическая эффективность имеет положительное значение, она составила 125900 рублей. Что говорит о целесообразности предложенных мероприятий. Социальная эффективность, играет большую роль для персонала, поэтому предложенные мероприятия принесут следующие выгоды: получение эффективной обратной связи; снижение уровня неопределенности и беспокойства; повышение

удовлетворенности работой (ценят, уважают) и развитие позитивного отношения к компании в целом; мотивация сотрудников за счет введения системы премирования; повышение лояльности сотрудника компании к работодателю.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Как помочь новому сотруднику адаптироваться в новом коллективе? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://adaptation360.ru/kak-pomoch-novomu-sotrudniku-adaptirovatsya-v-novom-kollektive>, свободный.
2. Программа поэтапного введения нового сотрудника в коллектив и в работу [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dzensales.ru/personal/adaptaciya-personala>, свободный.
3. Законодательные и нормативно-правовые акты, содержащие государственные нормативные требования охраны труда [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://eisot.ru/index.php/normativnye-pravovye-akty>, свободный.
4. Сравнительный анализ методик адаптации персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://hrm.ru/sravnitelnyjj-analiz-metodik-adaptacii-personala>, свободный.
5. Инструменты развития : новые возможности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/instrumenty-razvitiya-novye-vozmozhnosti>, свободный.
6. Общая программа адаптации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://managment-study.ru/obshhaya-programma-adaptacii.html>, свободный.
7. Как помочь новому сотруднику адаптироваться на новом месте работы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://opersonale.ru/podbor-i-trudoustrojstvo/adaptaciya-personala/kak-pomoch-novomu-sotrudniku-adaptirovatsya-na-novom-meste-raboty.html#i-4>, свободный.
8. Арькова Т. Ю. Управление человеческими ресурсами организации на основе системы HR-брендинга [Электронный ресурс] / Т. Ю. Арькова // Вестник АГТУ. Серия: Экономика. 2011. – №1. Режим доступа:

<http://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-chelovecheskimi-resursami-organizatsii-na-osnove-sistemy-hr-breninga> (дата обращения: 06.05.2015).

9. Адаптация персонала: программа, примеры, внедрение [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gd.ru/articles/3549-adaptatsiya-personala>, свободный.

10. Адаптация сотрудника на рабочем месте [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rekadro.ru/rabotadatelu/info/management/9.html>, свободный.

11. Глазов М. А. Взгляд на новый метод обучения «Job Shadowing» [Электронный ресурс] / М. А. Глазов // Проект: Успешный преподаватель. – Режим доступа: <http://ysppreprod.ucoz.ru/news/va/2012-06-28-43>, свободный.

12. Адамчук В. В. Экономика и социология труда: учебник для высших учебных заведений / В. В. Адамчук, О. В. Ромашов, М. Е. Сорокина. – М.: ЮНИТИ, 2013. – 407 с.

13. Адаптация сотрудника в организации : методические указания к проведению занятий по дисциплине «Управление персоналом» / сост. Ю. Н. Лачугина. – Ульяновск: УлГТУ, 2010. – 41 с.

14. Алавердов А. Р. Управление персоналом: учебное пособие / А. Р. Алавердов, Е. О. Куроедова, О. В. Нестерова. – М.: МФПУ Синергия, 2013. – 192 с.

15. Беклемешев В. П. Аспекты менеджмента в адаптационном механизме рынка труда / В. П. Беклемешев // Известия ИГЭА. 2006. – №5. – С. 42-44.

16. Беседина Л. А. Наставничество – лучшее из прошлого, которое работает на будущее [Электронный ресурс] / Л. А. Беседина. – Режим доступа: [www.uhr.ru](http://www.uhr.ru), свободный.

17. Дробышева В. Г., Костылев А. А. Реализация комплексного подхода к управлению адаптацией персонала организации

предпринимательского типа // Социально-экономические явления и процессы. 2014. – №12. – С. 70-75.

18. Веснин В. Р. Управление персоналом в схемах: учебное пособие / В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2013. – 96 с.

19. Дейнека А. В. Управление персоналом: учебник / А. В. Дейнека. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2010. – 292 с.

20. Евтихов О. В. Психология управления персоналом. Теория и практика / О. В. Евтихов. – СПб. : Речь, 2010. – 319 с.

21. Ивановская Л. В. Управление персоналом организации: учебник / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Л. В. Ивановская. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 695 с.

22. Кахриманова Д. Г., Магомедов Г. Д., Вахрушева М. О. Текучесть кадров и пути оптимизации процессов социально-производственной адаптации работников в организации [Электронный ресурс] // Современная наука : актуальные проблемы и пути их решения. 2015. – №3 (16). – Режим доступа : <http://cyberleninka.ru/article/n/tekuchest-kadrov-i-puti-optimizatsii-protsesov-sotsialno-proizvodstvennoy-adaptatsii-rabotnikov-v-organizatsii> (дата обращения : 06.05.2015).

23. Секу К. Адаптация нового персонала на предприятии // Научный журнал КубГАУ – Scientific Journal of KubSAU. 2015. – №105.–С. 210-225.

24. Кибанов А. Я. Управление персоналом : учебное пособие / А. Я. Кибанов, Г. П. Гагаринская, О. Ю. Калмыкова, Е. В. Мюллер. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 238 с.

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

26. Маслова В. М. Управление персоналом: учебник для бакалавров / В. М. Маслова. – М.: Юрайт, 2013. – 492 с.

27. Мороз О. Н. Управление персоналом: учебное пособие / О. Н. Мороз. – Новосибирск: СГГА, 2012. – 175 с.

28. Оксина К. Э. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: учебно-практическое пособие / К. Э. Оксина. – М.: Проспект, 2012. – 64 с.

29. Полякова О. Н. Управление персоналом: учебник / И. Б. Дуракова, Л. П. Волкова, Е. Н. Кобцева, О. Н. Полякова. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 570 с.

30. Романова М. М. Особенности управления персоналом при проектной организации деятельности [Электронный ресурс] // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2011. – №2. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-upravleniya-personalom-pri-proektnoy-organizatsii-deyatelnosti> (дата обращения: 06.05.2015).

31. «Агентство «Социальные сети» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://snetwork.ru>, свободный.

32. Сидорова Т. В., Орлов К. В. Эффективность затрат на развитие и адаптацию персонала к нововведениям в телекоммуникациях // Т-Comm. 2012. – №12. – С. 97-98.

33. Синявец Т. Д. Теоретические аспекты оптимизации системы управления персоналом [Электронный ресурс] // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2011. – №4. – С. 78-84. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-aspekty-optimizatsii-sistemy-upravleniya-personalom> (дата обращения : 06.05.2015).

34. Солоусова К. В. Реализация комплексного подхода к управлению адаптацией персонала организации [Электронный ресурс] // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2010. – №2. – С. 34-38. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/realizatsiya-kompleksnogo-podhoda-k-upravleniyu-adaptatsiyey-personala-organizatsii> (дата обращения : 06.05.2015).

35. Когда необходима адаптация [Электронный ресурс] // Справочник по управлению персоналом. – Режим доступа: [http://www.pro-personal.ru/journal/1000/587963/?sphrase\\_id=254543](http://www.pro-personal.ru/journal/1000/587963/?sphrase_id=254543), свободный.

36. Федорова Н. В. Управление персоналом : учебник / Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова. – М.: КноРус, 2013. – 432 с.

37. Ходарева И. Н. Аудит системы управления персоналом малого предприятия [Электронный ресурс] // ИВД. 2010. – №4. – С. 272-277. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/audit-sistemy-upravleniya-personalom-malogo-predpriyatiya> (дата обращения : 06.05.2015).

38. Патуха М. О. Оценка эффективности процесса адаптации: российская практика [Электронный ресурс] / М. О. Патуха – Режим доступа: [http://www.rhr.ru/index/rule/employees\\_certification/13764.html](http://www.rhr.ru/index/rule/employees_certification/13764.html), свободный.

39. Оцениваем эффективность адаптации [Электронный ресурс] // Управление персоналом: просто, практично, полезно. – Режим доступа : [http://www.pro-personal.ru/journal/895/463381/?sphrase\\_id=254543](http://www.pro-personal.ru/journal/895/463381/?sphrase_id=254543), свободный.

40. Этапы адаптации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://adaptation360.ru/adaptatsiya-personala/etapy>, свободный.

41. От наставничества к системе подготовки управленческих кадров [Электронный ресурс] // Справочник по управлению персоналом. – Режим доступа : [http://www.pro-personal.ru/journal/976/533746/?sphrase\\_id=254543](http://www.pro-personal.ru/journal/976/533746/?sphrase_id=254543), свободный.

42. Программа поэтапного введения нового сотрудника в коллектив и в работу [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dzensales.ru/personal/adaptatsiya-personala>, свободный.

43. Программа адаптации новых сотрудников [Электронный ресурс] // Управление персоналом: просто, практично, полезно. – Режим доступа: <http://www.pro-personal.ru/journal/710/307177>, свободный.

44. Welcome letter: инструменты адаптации персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://vakansii-studentam.ru/instrumenty-adaptatsii-personala>, свободный.

45. Сущность и структура трудовой адаптации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.lawinrussia.ru/node/296824>, свободный.

46. Демин Д. А. Корпоративная культура / Д. А. Демин. – М.: Юнити, 2015. – 356 с.

47. Минимальный размер оплаты труда в Российской Федерации [Электронный ресурс] // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>, свободный.

48. Положение об адаптации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=6506>, свободный.

49. Адаптация персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://center-yf.ru/data/Kadroviku/Adaptaciya-personala.php>, свободный.

50. Эффективность процесса поиска и отбора кадров [Электронный ресурс] // Эффективный менеджмент. Руководитель XXI века. – Режим доступа: [http://www.maguru.ru/books/pio/closed/pio\\_ch8.php](http://www.maguru.ru/books/pio/closed/pio_ch8.php), свободный.

51. Как рассчитать коэффициент текучести кадров? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.pro-personal.ru/faq/326/528576/>, свободный.



ОТЧЕТ О ВЫПОЛНЕНИИ ТРУДОВЫХ ФУНКЦИЙ  
В ПЕРИОД НАСТАВНИЧЕСТВА

Ф.И.О. \_\_\_\_\_

Отдел \_\_\_\_\_

Должность \_\_\_\_\_

За период наставничества с «\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. по «\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_, г.  
работником выполнены следующие функции \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Рекомендации и замечания: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /  
«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.  
подпись непосредственного руководителя

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /  
«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.  
подпись руководителя структурного подразделения

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /  
«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.  
подпись наставника

С отчетом ознакомлен : \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / «\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.  
подпись работника

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ ПО ОЦЕНКЕ ИСПОЛНИТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**  
 по окончании периода наставничества  
 за период «\_\_» \_\_\_\_\_ по «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Фамилия,Имя,Отчество \_\_\_\_\_  
 Отдел \_\_\_\_\_  
 Должность \_\_\_\_\_

Параметры оценки	Максимальный показатель по данному параметру оценки	Оценка сотрудника
Знание нормативных документов	4	
Исполнительность	3	
Сроки выполнения работы	6	
Инициативность	3	
Качество работы в целом	6	
Объем работы	3	
Дисциплинированность	2	
Владение компьютером	3	
Коммуникабельность	2	
<b>ИТОГО:</b>	<b>32 балла</b>	

Предложения о результатах работы в период наставничества

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

С оценкой ознакомлен: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / “\_\_” \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

подпись работника

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / “\_\_” \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

подпись непосредственного руководителя

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / “\_\_” \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

подпись руководителя структурного подразделения

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / “\_\_” \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

подпись наставника

БАЛЛЬНАЯ СИСТЕМА ОЦЕНКИ

1. ЗНАНИЕ НОРМАТИВНЫХ ДОКУМЕНТОВ, РЕГЛАМЕНТИРУЮЩИХ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ

1 балл	Нормативные документы знает плохо, допускает грубые ошибки при выполнении работ в соответствии с инструкциями
2 балла	Нормативные документы знает удовлетворительно, допускает отдельные незначительные ошибки, неточности при выполнении работ в соответствии с инструкциями
3 балла	Нормативные документы знает хорошо, выполняет работу в соответствии с ними
4 баллов	Нормативные документы знает отлично

2. ИСПОЛНИТЕЛЬНОСТЬ

1 балл	Нуждается в контроле в процессе выполнения всех плановых заданий
2 балла	Нуждается в контроле при выполнении наиболее сложных поручений и сверхплановых заданий
3 баллов	Не нуждается в контроле

3. СРОКИ ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ

1 балл	Сроки не соблюдены по большинству заданий
2 балла	Сроки не соблюдены по отдельным заданиям
3 балла	Сроки соблюдены по всем плановым заданиям
4 балла	Сроки соблюдены по всем пунктам плана и простым дополнительным поручениям
5 баллов	Сроки соблюдены по всем пунктам плана и дополнительным заданиям (как простым, так и сложным)
6 баллов	При безусловном соблюдении сроков по всем видам заданий, по наиболее важным из них сроки сокращены

4. ИНИЦИАТИВНОСТЬ

1 балл	Специалист выполняет только то, что скажут
2 балла	Редко проявляет инициативу
3 балла	Проявляет инициативу, ищет пути решения по большинству направлений из перечня должностных обязанностей

5. КАЧЕСТВО РАБОТЫ В ЦЕЛОМ

1 балл	Качество работы низкое почти по всем заданиям
2 балла	Качество работы низкое по отдельным видам плановых заданий
3 балла	Качество работы хорошее по всем плановым поручениям
4 баллов	Качество работы хорошее по всем плановым и дополнительным (простым) заданиям
5 баллов	Качество работы хорошее по всем плановым и дополнительным (простым и сложным) заданиям
6 баллов	Очень высокое, образцовое качество работы по всем выполняемым видам работ

6. ОБЪЕМ РАБОТЫ

1 балл	Объем не выполнен по отдельным плановым заданиям
2 балла	Объем выполнен по всем видам плановых заданий
3 баллов	Объем выполнен по всем пунктам плана и всем дополнительным заданиям (как простым, так и сложным)

7. ДИСЦИПЛИНИРОВАННОСТЬ

1 балл	Недисциплинирован, часто допускает нарушения дисциплины и трудового распорядка
2 балла	Дисциплинирован, нарушений не допускает

8. ВЛАДЕНИЕ КОМПЬЮТЕРОМ

1 балл	Компьютер использует редко
2 балла	Компьютер знает хорошо, часто использует для обработки информации
3 балла	Эффективно использует компьютер и прикладные программы для обработки информации (построение диаграмм, графиков и т.п.)

9. КОММУНИКАбельНОСТЬ

1 балл	Проявляет вспыльчивость по поводу замечаний, не умеет слушать, низкая культура общения
2 балла	Умеет наладить взаимодействия с коллегами, умеет слушать

### Анкета адаптации сотрудника

Уважаемый сотрудник!

Предлагаем Вам принять участие в исследовании процесса адаптации работников в ООО «Агентство «Социальные сети». Ваши ответы будут учитываться при выявлении наиболее важных проблем, с которыми сталкивается человек на новом месте работы. Мы надеемся, что искренне отвечая на вопросы этой анкеты, выявляя моменты, на которые руководству следует обратить внимание, Вы поможете быстрее освоиться в Агентстве не только себе, но и другим.

1. Как долго продолжается Ваше освоение в условиях нового места работы?

Вопрос	Ответ	Комментарий
Мое рабочее место подготовлено надлежащим образом		
Мне четко сформулировали мои основные задачи		
Я ознакомился со своей должностной инструкцией		
Меня представили коллективу		
Я знаю, каких результатов от меня ждут		
Я знаю свои права и обязанности		
Я активно взаимодействую с коллегами внутри отдела		
Я активно взаимодействую с другими подразделениями		
Я знаю традиции, нормы, стандарты компании		

До 1 мес.  До 2 мес.  До 3 мес.  Ещё не закончено

2. Что Вам показалось наиболее сложным в течение этого периода?

Профессиональные обязанности  Вхождение в коллектив  Условия труда

Другое \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. Как долго Вам нужна была в работе помощь коллег?

До 1 мес.  До 2 мес.  До 3 мес.  Ещё потребуется после адаптации

4. Что, как Вам кажется, особенно помогло бы Вам в период адаптации (какие корректировки, на Ваш взгляд, необходимо внести в программу адаптации)?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## Окончание Приложения 5

5. Из перечисленных ниже мотиваторов в первой колонке выберите 10 наиболее важных для вас, а в другой колонке отметьте, соответствуют ли все данные мотивы вашей работе:

	Важно для меня	Соответствует моей работе
1. престиж, удовольствие, удовлетворение		
2. власть и влияние		
3. возможность самореализации как личность		
4. высокий жизненный уровень, обеспечиваемый оплатой труда		
5. возможности для карьеры		
6. самостоятельность		
7. условия для реализации своих идей		
8. интересная работа		
9. продолжительный отпуск		
10. короткий рабочий день		
11. гибкий рабочий график		
12. признание окружающих		
13. здоровый рабочий климат		
14. надежное рабочее место		
15. хорошее обеспечение в старости		
16. хорошие санитарно-гигиенические условия		
17. степень автоматизации труда		
18. перспектива на жилье		
19. сплоченный коллектив		

\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

(Фамилия)

(Подпись)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ (Дата)

**Спасибо!**

Опрос сотрудников для выявления предпочтений в материальном  
вознаграждении

Имя сотрудника	Какое материальное вознаграждение было бы приятно для вас получить?*		
	1. 2,5% 2. 11%	1. 5% 2. 19%	1. 9% 2. 24%
Брускова Алена	+		
Вдовенко Александр			+
Ильерова Мария		+	
Козлова Мария	+		
Игорь Мордвинов		+	
Мосиенко Михаил	+		
Найдишкин Виктор			+
Шумихин Александр	+		
Ерёмина Ксения		+	
Куннэй Захарова		+	
Любецкий Андрей	+		
Южакова Екатерина	+		
Ильин Павел			+
Антон Мангилев		+	
Армине Элизбарян	+		
Екатерина Сальникова	+		
Евгения Тихонова	+		
Марина Голешова		+	
Кристина Тимашева	+		
Полина Засадко			+
Гризан Полина		+	
Кристина Притькина	+		
Элина Цориева	+		
Оля Павлюченко		+	
Даша Жоголева	+		
Падерина Настя	+		
Оля Полищук		+	
Ксения Микусъ	+		
Руслан Погорелкин			+
Итого	15	10	5

\* 1. Сколько бы вы хотели получить за наставничество 1 сотрудника, который прошел полностью процедуру стажировки и НЕ ПРИНЯТ в агентство?

2. Сколько бы вы хотели получить за наставничество 1 сотрудника, который прошел полностью процедуру стажировки и ПРИНЯТ в агентство?

Расстановка акцентов и сроки адаптации в зависимости от категории сотрудника

Категория сотрудника	Акцент по видам адаптации				Сроки адаптации, количество месяцев
<b>Молодые специалисты</b> Сотрудники с высшим и средним специальным образованием в возрасте до 30 лет; особая группа персонала, находящегося на стадии трудового и социального самоопределения	3	1	2	4	От 1,5 до 3
<b>Рядовые сотрудники</b> Рабочие производства или обслуживающий персонал в офисе (промышленные предприятия и предприятия сферы обслуживания)	2	3	4	1	От 1 до 1,5
<b>Специалисты</b> Работники, имеющие уровень теоретической подготовки и практические навыки, соответствующие квалификационным характеристикам специалистов, и стаж работы по специальности	1	3	2	4	От 1,5 до 3
<b>Руководители среднего уровня</b> Персонал организационного уровня, характер работы которого определяется в большей степени содержанием работы подразделения, а не организации в целом; представляют собой буфер между руководителями высшего уровня и исполнителями	1	2	3	4	От 3 до 6
<b>Топ-менеджеры</b> Руководители высшего звена, отвечающие за стратегические решения по ключевым направлениям деятельности компании	1	2	3	4	От 8 до 12
<p><i>Примечания:</i> 1 – организационная адаптация – самая краткосрочная и наиболее стрессовая для нового сотрудника, заключается в усвоении им своей роли и организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре, проводится с целью решения бытовых и организационных моментов повседневной деятельности;</p> <p>2 – социально-психологическая адаптация – вхождение нового сотрудника в трудовой коллектив, проводится для приобщения его к корпоративной культуре организации, установления межличностных связей с коллегами, освоения и принятия ценностей и групповых норм поведения;</p> <p>3 – профессиональная адаптация, включает освоение профессии, ее тонкостей, специфики, приобретение необходимых навыков, выработку приемов, способов принятия решений посредством передачи информации и осуществления практических мероприятий под контролем куратора, то есть «дообучение» в целях полного овладения функционалом по должности, осознанного участия во взаимодействии, эффективной и качественной работы;</p> <p>4 – психофизиологическая адаптация, подразумевает приспособление работника к санитарно-гигиеническим условиям (температуре, влажности воздуха, освещенности и т. п.), режиму работы, содержанию и характеру труда, в большей степени определяется состоянием здоровья работника, его естественными реакциями и характеристиками условий труда, протекает достаточно быстро.</p>					

УТВЕРЖДАЮ  
Директор по региональному развитию  
ООО «Агентство «Социальные сети»  
\_\_\_\_\_ Дамов В.М.  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2015 г.

## Программа адаптации персонала

1. Общее
  - 1.1. Настоящая Программа предназначено для введения единой процедуры адаптации новых сотрудников в красноярском подразделении ООО «Агентство «Социальные сети»» (далее по тексту – «Агентство»).
  - 1.2. Настоящее Программа регламентирует адаптацию руководителей, специалистов и работников, вновь прибывших в Агентство, также работников, переведенных внутри Агентства на другую должность.
2. Область применения
  - 2.1. Настоящая Программа содержит описание процедуры проведения адаптационной работы с вновь поступающими работниками или с работниками, приступившими к работе на новом рабочем месте либо в измененных условиях труда
  - 2.2. Программа подлежит применению всеми руководителями Агентства.
3. Ответственность
  - 3.1. Данная Программа должны знать и использовать в своей работе:
    - Директор по региональному развитию;
    - Руководители отделов;
    - Сотрудники Агентства, назначаемые наставниками;
    - Сотрудники отделов.
  - 3.2. Ответственность за поддержание настоящей Программы в актуальном состоянии возлагается на руководителей отделов.
4. Термины и определения

**Адаптация** – процедура, направленная на обеспечение сокращения времени, необходимого для вхождения в должность нового сотрудника, уменьшения количества возможных ошибок, связанных с включением в работу, формирования позитивного образа Института, уменьшения дискомфорта первых дней работы, а также на оценку уровня квалификации и потенциала сотрудника во время прохождения им испытательного срока.

**Адаптационный период** – период времени, необходимый для вхождения нового работника в должность с момента выхода на работу и длящийся не более 3-х месяцев. При перемещении работника Института внутри организационной структуры или изменения условий труда адаптационный период не должен превышать один месяц.

**Наставничество** – помощь вновь поступающим работникам Института (стажерам) в их профессиональном становлении, оказываемая наиболее подготовленными и обладающими высокими профессиональными качествами сотрудниками (наставниками), назначаемыми для этого приказами руководителя Института.

**Срок наставничества** – период, в течение которого за вновь поступающим работником закреплен наставник. Обычный срок наставничества не должен превышать испытательного срока.

5. Цели и задачи

5.1. Цели адаптации:

5.1.1. Повышение эффективности использования трудовых ресурсов;

5.1.2. Уменьшение количества возможных ошибок, связанных с вхождением работников в производственный процесс;

5.1.3. Сокращение уровня «текучести кадров».

5.2. Задачи адаптации:

5.2.1. Ознакомление работников с условиями труда и их должностными обязанностями;

5.2.2. Формирование у вновь поступивших работников профессиональных навыков, необходимых для выполнения ими своих должностных обязанностей;

5.2.3. Получение работником полной информации, требуемой для эффективной трудовой деятельности;

5.2.4. Формирование правильного понимания работником своих задач и должностных обязанностей;

5.2.5. Освоение работником основных норм корпоративной культуры, правил внутреннего распорядка и принятого в Агентстве поведения;

5.2.6. Формирование у руководителей отделов представлений о профессиональной пригодности и личных качествах вновь поступившего работника, путем получения соответствующей информации от его наставника;

5.2.7. Развитие у работника позитивного отношения к Агентству в целом и повышение удовлетворенности работой;

5.2.8. Снижение уровня неопределенности и беспокойства;

5.2.9. Выстраивание взаимоотношений с коллективом;

5.2.10. Выявление недостатков существующей в Агентстве системы подбора персонала;

5.2.11. Развитие системы наставничества;

5.2.12. Формирование базы для принятия кадровых решений;

5.2.13. Повышение лояльности работников к своему работодателю.

6. Этапы адаптации:

6.1. Мероприятия программы адаптации

№ п/п	Наименование мероприятия	Содержание мероприятия	Ответственный
I ЭТАП	1.1	«Ориентационное собеседование»:	Директор по региональному развитию
	1.2	Личное знакомство с коллективом и непосредственным руководителем	Руководитель отдела

	1.3	Наставничество	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Назначение наставника.</li> <li>2. Совместный с непосредственным наставником подробный анализ должностных обязанностей.</li> <li>3. Помощь в планировании и сопровождение работы.</li> <li>4. Оценка работы нового специалиста.</li> </ol>	<p>Руководитель отдела Наставник</p>
ЭТАП 2	2.1	Ознакомление с рабочим местом	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ознакомление работника с его должностной инструкцией.</li> <li>2. Прохождение инструктажа по технике безопасности.</li> <li>3. Описание текущей работы;</li> <li>4. Разъяснение важности данной должности и того, какое место она имеет в агентстве.</li> <li>5. Разъяснение взаимосвязи данной должности с другими.</li> </ol>	Наставник
	2.2	Ориентационное собеседование с непосредственным руководителем	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Личная беседа о коллективе, его традициях и обычаях, нормах работы, отношениях;</li> <li>2. Составление индивидуального плана работы на адаптационный период (Приложение № 1), определяющего порядок, сроки подготовки и допуск работника к самостоятельной работе;</li> </ol>	Руководитель отдела
	2.3	Вхождение в должность	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Практическое ознакомление работника со своими должностными обязанностями, освоение профессиональных навыков.</li> <li>2. Освоение норм и правил поведения в организации и с коллегами.</li> <li>3. Дальнейшее освоение профессиональных навыков, приспособление работника к новому правовому, социальному и организационному статусу, интеграция в межличностные отношения.</li> </ol>	Наставник
ЭТАП 3	3.1	Составление отчетов по итогам адаптации	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. По окончании адаптационного периода наставником заполняется «Отчет о выполнении работником трудовых функций в адаптационный период» (Приложение № 2).</li> <li>2. По окончании адаптационного периода непосредственным руководителем заполняется заключение об оценке исполнительской деятельности (Приложение № 3). Для заполнения используется балльная система (Приложение № 4).</li> </ol>	<p>Наставник Руководитель отдела Новый сотрудник</p>

			<p>3. По окончании адаптационного периода новым сотрудником заполняется «Анкета адаптации сотрудника»(Приложение №5)</p> <p>4. По окончании периода стажировки наставником дается доступ новому сотруднику к «Памятке нового сотрудника».</p>	
--	--	--	---	--

## 6.2. Временные рамки:

- срок стажировки 2 недели;
- испытательный срок 2-3 месяца.

## 7. Наставничество

### 7.1. Цели и задачи наставничества

7.1.1. Целью наставничества является оказание помощи сотрудникам (стажерам) в их профессиональном становлении.

7.1.2. Основными задачами наставничества являются:

- ускорение процесса обучения основным навыкам профессии, развитие способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на него задачи по занимаемой должности;
- адаптация к корпоративной культуре, усвоение традиций и правил поведения в данном подразделении;
- успешное прохождение испытания и положительная оценка на квалификационном экзамене по окончании периода адаптации.

### 7.2. Организация наставничества

7.2.1. Назначение наставника происходит в первый день адаптационного периода.

7.2.2. Наставничество устанавливается над новыми сотрудниками на один месяц.

7.2.3. Наставники подбираются из наиболее подготовленных сотрудников, обладающих высокими профессиональными качествами, имеющих стабильные показатели в работе, имеющие способность и готовность делиться своим опытом, имеющие системное представление о своем участке работы и работе подразделения, преданные делу Агентства, поддерживающие его стандарты и правила работы, обладающие коммуникативными навыками и гибкостью в общении.

7.2.4. Основанием для закрепления наставника является служебная записка руководителя отдела при согласии предполагаемого наставника.

7.2.5. За одним наставником может быть закреплено одновременно не более одного стажера.

7.2.6. Показателями оценки эффективности работы наставника является качество выполнения своих должностных обязанностей новым работником в адаптационном периоде.

7.2.7. Наставническая деятельность оценивается по ее завершении. При этом работник оценивается руководителем подразделения, наставником, коллегами, подчиненными.

7.2.8. Система мотивации наставника:

- новый работник успешно проходит период адаптации – наставник получает дополнительное вознаграждение в размере 11 % от заработной платы;
- новый сотрудник, проработавший не менее одного месяца, увольняется до окончания периода наставничества (не по причине неудовлетворительной работы)

наставника) – наставник получает компенсацию за проделанную работу в размере 2,5% процентов от заработной платы;

- новый работник увольняется до истечения срока наставничества по причине неудовлетворительной работы наставника – работа наставника не оплачивается.
- 7.2.9. Организацию, координацию и оценку работы наставников осуществляет руководитель структурного подразделения.

### 7.3. Права и обязанности наставника.

#### 7.3.1. Наставник обязан:

- Знать требования законодательства, ведомственных нормативных актов, определяющих права и обязанности сотрудника (стажера) по занимаемой должности.
- Разрабатывать и утверждать совместно с непосредственным начальником сотрудника (стажера) индивидуальную программу адаптации работника.
- Всесторонне изучать деловые и нравственные качества сотрудника (стажера), его отношение к работе, коллективу.
- Оказывать сотруднику (стажеру) индивидуальную помощь в овладении избранной профессией, практическими приемами, выявлять и совместно устранять допущенные ошибки.
- Личным примером развивать положительные качества сотрудника (стажера), привлекать к участию в общественной жизни коллектива, содействовать развитию общекультурного и профессионального кругозора.

#### 7.3.2. Наставник имеет право:

- С согласия непосредственного руководителя подключать для дополнительного обучения стажера других сотрудников;
- Требовать у нового сотрудника рабочие отчеты в устной форме;
- Участвовать в обсуждении вопросов, связанных со служебной, общественной деятельностью сотрудника (стажера), вносить предложения непосредственному начальнику о поощрении стажера, применении мер дисциплинарного воздействия, удовлетворении разумных потребностей и запросов.

### 7.4. Стандарт работы наставника с новым работником:

#### 7.4.1. Доброжелательное и позитивное отношение к новому работнику.

#### 7.4.2. Рациональное распределение рабочего времени, обеспечивающее совмещение функций по основной работе с функциями наставничества.

#### 7.4.3. Последовательная передача необходимой информации, знаний, практического опыта новому работнику с соблюдением правила «от простого к сложному».

#### 7.4.4. Периодический контроль освоения новым работником необходимых профессиональных знаний и навыков, в том числе путем установления с новым работником доверительных отношений с целью организации полноценной обратной связи.

#### 7.4.5. Своевременная коррекция неправильных действий нового работника.

#### 7.4.6. Своевременное и полное доведение информации о соответствии или несоответствии нового работника требованиям, предъявляемым к занимаемой им должности, до начальника подразделения и непосредственного руководителя.

### 8. Памятка наставнику молодого специалиста.

#### 8.1. Молодые работники приходят на предприятие с различным уровнем теоретической подготовки, различными интересами и способностями. В период прохождения работником периода адаптации необходимо помнить о том, что в этот период происходит формирование характера, взглядов на жизнь, отношение к труду. В связи с

этим необходимо разобраться в каждой отдельной ситуации, избегать поспешных выводов и действий.

- 8.2. В своей работе наставнику следует учитывать возрастные особенности молодых работников. У молодых специалистов неуверенность в себе, неустойчивость характера, застенчивость часто прикрывается внешней независимостью или грубостью, что является защитной реакцией молодого человека на изменение внешних условий.
- 8.3. Положительные качества есть у каждого молодого работника. На них следует опираться. Выявление и понимание целей, которые ставит перед собой молодой специалист, и его интересов поможет разобраться во многих спорных вопросах.
- 8.4. Одно дело, когда молодой специалист выбрал предприятие и профессию осознанно, ещё будучи студентом занялся научными разработками под руководством специалистов предприятия, пришел по окончании ВУЗа на предприятие и продолжил начатое дело. Другое дело, когда молодой специалист еще не определился, что ему больше нравится: тишина научного кабинета или шум производственных участков, чем заняться – экспериментом или научной работой. Задача руководителя подразделения и наставника, ответственного за прохождение молодым работником периода адаптации, помочь ему быть полноправным членом коллектива Агентства.
- 8.5. В основе воспитания лежит искусство убеждения. Ничто так не убеждает, как пример коллектива, руководителя, наставника. Если в коллективе, в который пришел молодой работник, царит дисциплина, инициатива, творческий подход к делу, взаимоуважение и понимание, вопросы воспитания и адаптации молодого работника будут решаться быстро и легко.

Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно.  
Использованные в работе материалы из опубликованной научной литературы  
и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в 2 экземплярах.

Библиография 51 наименование.

Один экземпляр сдан на кафедру.

\_\_\_\_\_  
(подпись)  
«    » \_\_\_\_\_ 20   г.  
(дата)

\_\_\_\_\_  
(Ф.И.О.)