

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

Институт психолого-педагогического образования  
Кафедра менеджмента организации

**Дербилова Анастасия Викторовна**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА К  
ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ В КОМПАНИИ  
(НА ПРИМЕРЕ ОБЩЕСТВА С ОГРАНИЧЕННОЙ  
ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «ДИОНИС»)**

Направление подготовки: 38.03.02 менеджмент  
Направленность (профиль) образовательной программы:  
менеджмент организации

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ:

Заведующий кафедрой д.э.н., профессор  
Лукьянова Анна Александровна

\_\_\_\_\_  
(дата, подпись)

Руководитель к.э.н., доцент  
Цветцых Александр Васильевич

\_\_\_\_\_  
(дата, подпись)

Дата защиты \_\_\_\_\_

Обучающийся Дербилова Анастасия Викторовна

\_\_\_\_\_  
(дата, подпись)

Оценка \_\_\_\_\_  
(прописью)

Красноярск 2017

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Введение</b> .....	5
<b>Глава 1. Теоретические и методические аспекты разработки программ мероприятий по адаптации персонала к организационным изменениям в организации</b> .....	8
1.1. Сущность и технология организационных изменениях в организации.....	8
1.2. Сущность и способы адаптации персонала к организационным изменениям в организации.....	14
1.3. Особенности разработки программы мероприятий по адаптации персонала к организационным изменениям.....	20
<b>Глава 2. Анализ проблем адаптации персонала к организационным изменениям в ООО «Дионис»</b> .....	29
2.1. Общая характеристика организации.....	29
2.2. Сущность и особенности организационных изменений в организации.....	37
2.3. Анализ природы и последствий противодействия персонала к организационным изменениям.....	40
<b>Глава 3. Разработка программы мероприятий по адаптации персонала к организационным изменениям ООО «Дионис»</b> .....	45
3.1. Основные проблемы адаптации персонала и пути повышения её эффективности к организационным изменениям.....	45
3.2. Программа мероприятий по адаптации персонала.....	52
3.3. Прогноз эффективности программы по адаптации персонала к организационным изменениям в организации.....	56
<b>Заключение</b> .....	60
<b>Список используемой литературы</b> .....	63

## ВВЕДЕНИЕ

Профессиональная адаптация выступают важным составным элементом системы подготовки кадров и являются регулятором связи между системой образования и производством. Она призвана способствовать покрытию потребностей организаций в рабочей силе в необходимом качественном и количественном отношении для повышения их прибыльности и конкурентоспособности.

Актуальность исследования вопросов адаптации персонала обусловлена тем, что профессиональная ориентация и адаптация должны содействовать быстрым структурным сдвигам в занятости при одновременном поддержании безработицы на возможно низком уровне. Однако практическое решение этой задачи тормозится неразвитостью рынка труда. Государственная служба занятости пока не в состоянии эффективно управлять профориентацией и адаптацией. Механическое заполнение вакантных рабочих мест, унаследованное от службы организованного трудоустройства, удается плохо, так как мало кто согласится на любую работу. Причина здесь не только в старом грузе стереотипов, но и в отсутствии знаний о содержании профориентационной деятельности и адаптации, их формах и возможностях в условиях рынка. За многие годы в нашей стране накоплен определенный опыт в области профориентации и адаптации. В условиях экстенсивного развития, наличия свободных рабочих рук и относительно невысоких требований к квалификации работающих не ощущалось острой необходимости в единой системе информации и трудоустройства специалистов и рабочих. Результатом подобной практики стал хронический и повсеместный дефицит рабочих кадров при неполной и нерациональной занятости, занижение требований к уровню их подготовки. Службы профориентации, которые действовали в отдельных школах, на крупных предприятиях и в административных районах, часто выступали как вербовочные и агитационные пункты. В результате лишь 15-20% выпускников

школ выбирали профессию, связанную с полученными в школе навыками. Сейчас в республиках, краях, областях и крупных городах созданы центры по трудоустройству, переобучению, профориентации и адаптации. Эти центры в своей деятельности широко используют зарубежный опыт.

Целью данной дипломной работы является разработка мероприятий по адаптации персонала к организационным изменениям в компании.

Для того чтобы достигнуть поставленным целям в настоящем исследовании необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть основные проблемы адаптации персонала торговых организаций в современных экономических условиях
- изучить современные практики адаптации персонала: принципы методы и задачи;
- рассмотреть систему адаптации персонала ООО «Дионис»;
- провести анализ эффективности системы адаптации персонала и оценить ее влияние на экономические показатели ООО «Дионис»;
- разработать рекомендации по повышению эффективности адаптации персонала в ООО «Дионис».

Предмет исследования – процесс адаптации как важнейший элемент системы управления персоналом предприятия.

Объект исследования – ООО «Дионис».

Теоретической и методологической основой исследования послужили научно-методические работы по вопросам управления персоналом, публикации по исследуемой проблеме.

Основным видом деятельности ООО «Дионис» является оптовая торговля автозапчастей.

Анализируемый период организации охватывает этап работы ООО «Дионис» за 2010-2016 г.

Методы исследования: общенаучные методы исследований (синтез, анализ, диалектика, системность и другие), специальные методы и приемы экономического анализа.

Фактическая значимость проведенного исследования заключается в том, что применение его результатов на практике может повысить экономическую эффективность деятельности организации в целом.

При написании работы информационную базу составили учебные пособия российских и зарубежных авторов, публикации из периодической печати, законодательные и нормативные акты Российской Федерации, а также отчетная документация предприятия

## **Глава 1. Теоритические и методические аспекты разработки программ мероприятий по адаптации персонала к организационным изменениям в организации**

## 1.1. Сущность и технология организационных изменений в организации

Трудовая адаптация персонала - взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении работника в процесс производства в новых для него профессиональных, психофизиологических, социально-психологических, организационно-административных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условиях труда и отдыха [5; с. 125].

Выделяют два направления трудовой адаптации: первичную и вторичную. В условиях функционирования рынка труда возрастает роль вторичной адаптации. При этом необходимо внимательно изучать опыт зарубежных фирм, которые уделяют повышенное внимание первичной адаптации молодых работников. Данная категория персонала нуждается в особом внимании со стороны администрации организаций. Чаще всего профессиональная адаптация рассматривается как процесс приобщения человека к труду в рамках определенной профессии, включения его в производственную деятельность, усвоения им условий и достижения нормативов эффективности труда. Однако адаптацию нельзя рассматривать только как овладение специальностью. Она предусматривает также приспособление нового сотрудника к социальным нормам поведения, действующим в коллективе, установление таких отношений сотрудничества работника и коллектива, которые в наибольшей мере обеспечивают эффективный труд для каждого нового сотрудника, удовлетворение материально-бытовых и духовных потребностей обеих сторон.

Принципиальные цели адаптации можно свести к следующему: уменьшение стартовых издержек, так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат; снижение степени озабоченности и неопределенности у новых работни-

ков; сокращение текучести рабочей силы, так как если новички чувствуют себя неуютно на новой работе и ненужными, то они могут отреагировать на это увольнением; экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них; развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой.

Информационное обеспечение процесса адаптации заключается в сборе и оценке показателей ее уровня и длительности. Сбор и обработку информации рекомендуется проводить в рамках процедуры текущей деловой оценки персонала. Для отечественных организаций главная проблема информационного обеспечения адаптации состоит в необходимости накопления нормативных показателей уровня и длительности адаптации [4; с. 120].

Больше всего развита практика проведения разнообразных исследований и использование методик в отрасли управления персоналом в Великобритании, США, а также в европейских странах. Несмотря на достаточный опыт в отрасли адаптации персонала, накопленный на западных странах, в России по-прежнему кроме наставничества мало что используется. А если кардинальный опыт и применяется, то весьма дозированно и в негосударственном секторе экономики. Государственные учреждения, организации социальной сферы в частности, остаются закрытыми для применения современных и действенных методов адаптации персонала.

Грамотно и внимательно проводимая программа адаптации может не только снизить количество финансовых и временных затрат организации, повысить ценность рабочего места, но и благополучно влиять на поддержание командного духа, создавая тем самым предпосылки для эффективной системы наставничества, приемничества, обучения персонала и повышения квалификации, т. е. деятельности компании в целом. Самое главное, система адаптации гарантирует обратную связь с работниками.

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

## Методы адаптации

№ п/п	Название группы	Общая характеристика
1	Экономические методы	обеспечивают предоставление льгот в первые месяцы работы в виде понижения: – норм выработки для рабочих; – требований для специалистов и управленческих работников.
2	Организационно-административные методы	устанавливают контроль хода адаптации работника и применение корректирующих действий.
3	Социально-психологические методы	вовлекают работника в различные связи и взаимодействия в коллективе, способствуют более быстрому введению в должность. В настоящее время существуют различные методы (схемы) адаптации, учитывающие разные факторы: должность сотрудника, его профессиональный уровень, сферу деятельности организации.

Наиболее увлекательными на сегодняшний день являются следующие распространенные за рубежом методы адаптации персонала:

Secondment (вторичное обучение) – это «прикомандирование» персонала на установленное время в другую структуру для овладения полезными навыками. Этот метод не имеет ничего общего с командировками или стажировками. Его суть сводится к тому, что работника на время направляют в другой департамент той же компании или в другую компанию. Secondment может быть как кратковременным (около 100 часов рабочего времени), так и более продолжительным (до года). В США и Европе это очень распространённый метод, и в западных компаниях даже создаются очереди сотрудников на secondment.

Buddying (от англ. buddy – друг, приятель) – это, прежде всего, помощь, поддержка, в какой-то мере руководство и защита одного человека другим с целью преуспевания его результатов. Эта методика основана на преподнесении друг другу объективной и честной противоположной связи и поддержке в



выполнении целей и задач (как личных, так и корпоративных) и в освоении новейших навыков. Суть этого метода содержится в адаптации через товарищеское отношение с коллегой. Этот принцип различается недостатком какой-либо иерархичности и наличием постоянной двусторонней противоположной связи. Подходящий срок для buddying – один год и он предельно важен в первые недели работы новичка.

E-learning (дистанционное обучение) или blended learning (смешанное обучение). Для результативного применения e-learning необходима повышенная дисциплина (даже самодисциплина). В Европе эту задачу решают высокой интерактивностью модулей. Программы эстетично прекрасны, от них невозможно переключиться, в них присутствует интерес, интрига, работника постоянно подогревается. На Западе e-learning находится около 6 лет, и за это время профессионалы в области обучения и развития персонала не дискутировали на тему того, бесценно это или нет. Они просто совершенствовали этот метод в процессе потребления, пришли к выводу, что в чистом виде он неэффективен и достигли за малый срок до такого уровня развития, что командообразование многие компании делают через e-learning.

Способы shadowing и secondment употребляются 71% компаний в Великобритании, e-learning – 54% компаний. При этом 71% британских профессионалов считают, что его использование увеличится уже в ближайший год. Способы blended learning, по прогнозам британских профессионалам, предпочтут 67% сотрудников компаний.

Во многих современных компаниях вопросами адаптации занимаются отдельные работники из разных подразделений. Это инспектор отдела кадров, линейные руководители или коллеги по работе. Их главная цель - сделать процесс адаптации, приспособления молодых работников к предприятию как можно более коротким и безболезненным. Отметим, что проведение процессов как первичной, так и вторичной адаптации не отличается большими особенностями, то есть все мероприятия похожи друг на друга и выглядят следующим образом. Процесс адаптации непосредственно начинается в отделе

кадров при приеме и оформлении на работу. Инспектор отдела кадров проводит небольшую беседу, в которой в общих чертах знакомит с предприятием, отделом или цехом, где предстоит работать новичку. Затем он провожает нового работника на его рабочее место и представляет непосредственному руководителю. А тот, в свою очередь, проводит знакомство с коллективом, с коллегами по работе, с рабочим местом. По своему усмотрению руководитель может прикрепить к новичку наставника из числа более опытных и старших работников. Как правило, еще в течение месяца руководитель проводит периодические беседы с новым работником, интересуясь трудностями, которые у того возникают, его успехами, и дает систематическую оценку работы. Контроль за ходом процесса адаптации со стороны отдела кадров не проводится. В некоторых организациях выдаются специальные брошюры с описанием того или иного вида производства, рабочего места, профессии или должности.

В работе по проведению адаптации новых работников менеджер по персоналу должен использовать специально разработанную программу. Программа адаптации делится на общую и специализированную. Общая программа адаптации касается в целом всей организации и затрагивает следующие вопросы:

- общее представление об организации: приветственная речь; тенденции развития, цели, приоритеты, проблемы предприятия; традиции, нормы; продукция и ее потребители; виды деятельности; организация, структура, связи; информация о высшем руководстве, внутренние отношения;
- оплата труда в организации;
- дополнительные льготы, виды страхования, выходные пособия; пособия по болезни, болезням в семье, пособия по материнству; размер пенсии; возможности обучения на работе;
- охрана труда и техника безопасности: меры предосторожности; правила противопожарной безопасности и контроля; правила поведения

- при несчастных случаях; здравоохранение и места оказания первой медицинской помощи;
- отношения работников с профсоюзами; сроки и условия найма; назначения, перемещения, продвижения; права и обязанности работника; выполнение постановлений профсоюзов; дисциплина и взыскания;
- служба быта: питание; комнаты отдыха; другие службы быта [20; с. 316].

После реализации общей программы адаптации проводится специализированная программа адаптации. Она охватывает вопросы, связанные конкретно с каким-либо подразделением или рабочим местом. Обычно эту программу проводят линейные руководители или наставники. Эта программа включает в себя следующие вопросы:

- функции подразделения: цели и приоритеты; организация, структура и функции; взаимоотношения с другими подразделениями;
- обязанности и ответственность; детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов; разъяснение, почему эта конкретная работа важна, как она соотносится с другими видами работ в подразделении и на предприятии в целом; длительность рабочего дня и расписание; требования к качеству выполняемой работы;
- правила-предписания: правила, характерные только для данного вида работы или данного подразделения; правила техники безопасности; отношения с работниками других подразделений; питание, курение на рабочем месте; телефонные переговоры личного характера в рабочее время;
- осмотр подразделения: местоположение кнопки пожарной тревоги, входы и выходы; места для курения; места оказания первой помощи;
- представление сотрудникам подразделения.

Данную программу можно использовать как для первичной, так и для вторичной адаптации. Так как адаптация молодых работников, которые еще не имеют профессионального опыта, отличается тем, что она заключается не только в усвоении информации об организации, но и в обучении самой рабо-

те, в программу адаптации обязательно должно входить обучение. Особые потребности в адаптации испытывают сотрудники старшего возраста. Они также нуждаются в обучении и их потребности в чем-то схожи с потребностями молодых работников, но им зачастую труднее вписаться в коллектив. Свои особенности имеет адаптация женщин, возвратившихся на работу после отпуска по уходу за детьми, инвалидов, сотрудников, вернувшихся после прохождения учебных курсов. Все это нельзя оставлять без внимания и необходимо учитывать при составлении программ по адаптации.

## 1.2. Сущность и способы адаптации персонала к организационным изменениям в организации.

В российских компаниях особо часто используемые на практике методы адаптации – это: кадровые школы; наставничество; погружение. Разберем данные методы, а также метод Job Shadowing, масштабно употребляемый за рубежом с точки зрения вероятности их использования в организациях общественной сферы.

Встречаются индивидуальные процедуры, например, так называемые induction-тренинги для начинающих: всех новых сотрудников собирают на несколько дней и проводят с ними отдельную работу.

Метод погружения применяется для управляющих различного уровня. Он подразумевает углубленное «погружение» сотрудника в конструктивную деятельность с первых дней работы. Главная цель метода – мгновенное вступление нового работника в трудовой процесс. Данный вид адаптации подразумевает, что у нового руководителя в минимальные сроки образуются поставленные управленческие умения и навыки, требуемые ему для эффективного исполнения личных функций на данном рабочем месте. Практика демонстрирует, что довольно часто компании, употребляющие данный метод, встречаются с тем, что у новых сотрудников сразу возникают проблемы в знаниях определенных технологий, применяемых именно в этой компании.

Благодаря этому подход «погружение» эффективен лучше для специалиста, обладающего достаточным опытом работы, который проверяет, каким

факторам следует уделять особенное внимание, к кому обращаться для решения того или иного рабочего вопроса. Больше всего такая адаптация употребляется для испытательного срока управляющих, которым будет необходимо с первых дней работы показать способность индивидуально принимать решения, выражать ответственность, собственные качества и продемонстрировать тот профессиональный управленческий уровень, на который рассчитывал работодатель. В отношении молодых новичков, особенно, если сотрудник ещё нигде не работал ранее, данный метод оказывается неэффективным. 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. Это метод обучения, часто встречающийся в компаниях. 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.

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.

Система (институт) наставничества относится скорее к системе обучения. Конкретный человек (наставник), указанный новичку как источник зна-

ний и решения возникающих проблем, курирующий его деятельность, способствует скорейшему вхождению сотрудника в рабочий ритм.

Наставничество в большинстве компаний представляет собой обучение на практике, в котором опытный сотрудник-наставник (или непосредственный руководитель) вводит новичка в курс дела. 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.

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.

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; вниматель-

ность; 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.

Наставничество позволяет также делегировать часть обязанностей руководителя по обучению и развитию персонала. Поэтому важно, чтобы наставник удовлетворял определённым требованиям. Если руководитель не хочет, чтобы новичку привили неблагоприятные установки по отношению к содержанию деятельности, неблагоприятное отношение к организации, нельзя поручать наставничество ненадёжному работнику. Для выявления оптимальных кандидатов на роль наставника можно воспользоваться анкетой «Лист оценки социально-психологических качеств потенциального наставника». Лучшие кандидаты в наставники, чаще всего, женщины. Забота о людях для них более важный побудительный мотив, чем деньги, власть, карьера. Атмосфера причастности, заботы и защищённости помогает новичкам быстрее адаптироваться и раскрыть свой потенциал, более эффективно работать.

Деятельность наставника регламентируется «Положением о наставничестве», в котором определены права, обязанности наставника, оплата и поощрение его работы. Кроме того, заключается трёхсторонний договор между организацией, в лице директора, наставником и новым сотрудником.

Задачи наставника прописываются в «Положении о наставничестве». Прежде всего, наставник помогает сотруднику адаптироваться к корпоративной культуре. Наставник обучает сотрудника основным навыкам профессии, создаёт условия для эффективного выполнения функциональных обязанно-

стей. Это значит, что у нового сотрудника организовано рабочее место, для него приготовлены канцтовары, он знает, где находится необходимая оргтехника. Наставник следит за тем, чтобы новый сотрудник был обеспечен всем необходимым для работы. Наставник способствует развитию способностей сотрудника, раскрытию творческого потенциала. Здесь очень важно умение наставника заинтересовать новичка. В обязанности наставника входит оказание индивидуальной помощи в овладении сотрудником профессиональными навыками, практическими приемами. Основной упор делается на работу с программным обеспечением. Наставник отчитывается по ходу адаптации перед директором и в конце испытательного срока предоставляет отзыв о сотруднике в службу персонала.

У наставника много прав по отношению к подопечному. Наставник вправе подключить для дополнительного обучения других сотрудников, включая руководителя подразделения. Например, сотрудник испытывает сложности при работе с базой данных. Причина может быть в недостаточном знании специфики программного обеспечения. Здесь в работу включается программист, который проводит дополнительное обучение сотрудника. Опытный наставник корректирует действия нового сотрудника, обучает наиболее эффективным приемам работы. Все направлено на достижение целей обучения.

Если наставник нарушает сроки подготовки адаптируемого, сроки подачи документов для аттестации, не выполняет свои обязанности, отказывает в помощи новому сотруднику или нарушает трудовую дисциплину, он лишается статуса наставника согласно «Положению о наставничестве».

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, уменьшения количества работников, увольняющихся в течение трёх месяцев с начала работы;
- 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).

### 1.3. Особенности разработки программы мероприятий по адаптации персонала к организационным изменениям.

Показателем успешно проведенного процесса адаптации персонала, отбора кандидатов и введения их в должность является успешное выполнение работы. Критериями адаптации персонала могут быть: выполнение должностной инструкции; качество выполненной работы; количество выполненной работы; соблюдение стандартов времени (норм времени и обслуживания); производимое на людей впечатление; способность влиться в коллектив; заинтересованность в работе; интерес к повышению квалификации и служебному росту; соблюдение философии организации; удовлетворительная оценка качества трудовой жизни. Критерии адаптации для рабочих: выполнение норм выработки; выполнение сменносуточных заданий; овладение рабочим местом (станком, оборудованием, операциями) в соответствии с техническими условиями; качество работы процент бракованной продукции в пределах допустимых норм предприятия; соблюдение трудовой дисциплины; способность влиться в коллектив (наоборот, "отторжение"); соблюдение деловой философии предприятия.

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 необходи-

мую 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.

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.

Можно выделить несколько направлений применения этого метода:

- Предоставление возможности выбора места работы выпускникам вузов, не имеющим опыта. Это временное неоплачиваемое пребывание выпускника в компании, когда он наблюдает рабочую среду, использование сотрудниками компании знаний и навыков в процессе работы, приобщается к корпоративной культуре. Использование метода помогает выпускникам определиться с выбором места работы. Также снижается риск того, что компания примет на работу немотивированного сотрудника. Западные авторы утверждают, что почти каждое рабочее место может стать объектом Job Shadowing.
- Профориентация школьников. Те, кто не определился с выбором профессии, могут получить информацию «из первых рук» и сделать осознанный выбор учебного заведения. В первом и втором случае процесс Shadowing может рассматриваться как расширенное информационное интервью, в процессе которого выпускник (вчерашний школьник) получает информацию о компании, её стандартах, требованиях к сотрудникам, специфике работы и т.д. Отличие в том, что Shadowing может длиться от одного дня до недели и более.
- Предоставление информации преподавателям вузов. Преподаватели вузов получают информацию о компаниях, их требованиях к выпуск-

никам, стандартах работы, необходимых знаниях и навыках. В результате преподаватели могут скорректировать программы обучения. Таким образом, Job Shadowing является взаимовыгодной формой сотрудничества студентов, бизнес-организаций и учебных заведений. Метод достаточно простой, мало затратный и эффективный.

- Обучение сотрудников компании. В последнее время Shadowing рассматривается как метод обучения, когда один сотрудник становится «тенью» более опытного и квалифицированного. Метод может использоваться при подготовке руководителей.

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

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

Shadowing включает в себя три этапа:

- Подготовительный этап. На этом этапе «наставник» и обучающийся сотрудник определяют цели обучения и желаемые результаты, проясняют свои роли, а также выбирают рабочие ситуации, которые станут

источником нового опыта для обучающегося сотрудника, предоставив возможность изучения необходимых ему навыков.

- Реализация проекта. Обучающийся сотрудник наблюдает за поведением «наставника» в рабочей ситуации.
- Пост-проектные мероприятия. После реализации проекта участники собираются, чтобы обсудить и оценить результаты.

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

- Организационная действительность, реальный рабочий процесс используются как площадка для обучения, «учебная лаборатория». «Наставник» и «тень» вовлечены в рабочий процесс, они члены одной команды и изучают опыт друг друга.
- Обучение происходит на основе практики. В процессе Shadowing соединены основные элементы эффективного обучения взрослых людей: получение реального опыта, осмысление (рефлексия) и обсуждение (обратная связь).
- Постоянная обратная связь «наставника» и обучающегося сотрудника.
- Экспертные знания «наставника» становятся более понятными «обучаемому». Обучающийся наблюдает (и в ряде случаев принимает участие) процесс принятия управленческих решений, планирования, бюджетирования изнутри.

Наставники могут попасть в следующие «ловушки» Shadowing:

- Они могут недооценивать свой собственный уровень знаний и навыков, могут думать, что у них нечему учиться.
- Они могут считать, что сотрудники организации смогут научиться всему самостоятельно без наставника.

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

Выделяют три категории обучающихся:

- Новичок (novice) – не имеет опыта. Основную роль в проекте выполняет «наставник». Его задача заключается в том, чтобы понять, какие

знания и навыки необходимы сотруднику, и вовлечь его в деятельность.

- Опытный сотрудник. Сотрудник выполняет более активную роль, чем в первом случае. «Наставник» оценивает знания обучающегося, и вовлекает его в деятельность. Основную часть работы проделывает сам сотрудник в качестве члена команды.
- Профессионал. «Наставник» становится наблюдателем. Он не даёт готовых ответов, а помогает сотруднику проанализировать и оценить полученный опыт.

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

Сравнительный анализ применения методик наставничества и job shadowing представлен в таблице 2:

Таблица 2

Возможности	Наставничество	Job Shadowing
Обучение на месте	Личный пример (наставник и новый сотрудник)	Личный пример (наставник и его «тень»)
Предоставление возможности выбора места работы выпускникам ВУЗов, не имеющим опыта	–	Неоплачиваемая стажировка. Почти каждое рабочее место может стать объектом Job Shadowing.
Профориентация школьников	–	процесс Shadowing – как расширенное информационное интервью о компании
Предоставление информации преподавателям ВУЗов	–	Преподаватели ВУЗов получают информацию о компаниях, их требованиях к выпускникам, необходимых знаниях и навыках.
Обучение сотрудников компании	Односторонний процесс. Превалирование наставника над новичком.	Реальные ситуации как поле для практики и отработки навыков общения, лидерства, работы

Возможности	Наставничество	Job Shadowing
		в команде и проверки профессиональных знаний. Двусторонний встречный процесс.
Дополнительная нагрузка наставника	Составление отчетности по ходу процесса адаптации, представление характеристики на новичка по окончании срока адаптации, периодическая оценка новичка.	–

Как видно из приведённой таблицы, job shadowing даёт больше возможностей для организации, чем наставничество. Также эта методика является экономически выгодной, т. к. не требует дополнительных материальных затрат.

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

Secondment (вторичное обучение) – это «прикомандирование» персонала на определенное время в другую структуру для овладения необходимыми навыками. При этом secondment не имеет ничего общего со стажировками или командировками. Его суть сводится к тому, что сотрудника на время отправляют в другое подразделение той же компании или в другую компанию. Secondment может быть как краткосрочным (около 100 часов рабочего времени), так и более длительным (до года). В США и Европе этот метод очень популярен.

Возможные варианты secondment:

- Сотрудника одного отдела направляют в совершенно иное функциональное подразделение с возможностью побывать в этом подразделении на всевозможных должностях. Это связано еще с одной отличительной особенностью secondment – человека могут использовать где

и как угодно в рамках того подразделения или компании, в которые он направлен.

- Руководители организации «командируется» в другие государственные структуры – осваивать навыки планирования и разработки крупных проектов.
- Средний менеджмент направляется в общественные организации – школы, вузы, добровольные организации – осваивать управление проектами, потому что именно эти учреждения являются носителями передовых навыков в этой области.

В результате применения «secondment» стороны получают следующие преимущества:

Сотрудник:

- получает возможность личного развития;
- приобретает разнообразный опыт работы в проектах;
- повышает свою адаптивность к изменениям, работая в разных организационных средах;
- приобретает новые навыки и опыт решения нестандартных для себя задач.

«Отдающая сторона»:

- получает сотрудников с улучшенными навыками;
- укрепляет командную работу и взаимодействие между структурными подразделениями;
- улучшает мотивацию персонала;
- развивает сеть контактов;
- строит репутацию хорошего работодателя.

«Принимающая» сторона:

- получает бесплатные ресурсы для своих проектов и сотрудника, которому можно поручить практически любую работу.

Оплачивает secondment, как правило, «отдающая» сторона, и получается, что это – один из самых малозатратных методов обучения, т.к., отправляя сотрудника на тренинг, компания оплачивает ему рабочий день и сам тренинг, а при secondment человек получает только свою зарплату. В ряде случаев компании договариваются, что оплата делится между «отдающей» и «прини-

мающей» сторонами. Иногда, но крайне редко, зарплату сотруднику выплачивает «принимающая» сторона.

В России этот метод не используется совсем, его популяризация пока ограничивается редкими обсуждениями в узких кругах. Считается, что его применение в организациях социальной сферы открывает новые возможности для организации и может положительно повлиять на эффективность.



## **Глава 2. Анализ проблем адаптации персонала к организационным изменениям в ООО «Дионис»**

### **2.1. Общая характеристика организации**

Компания ООО «Дионис» основана в 2005 году. Основной деятельностью организации является торгово-розничные отношения в области продажи автозапчастей на иностранные и отечественные автомобили.

За время своего пребывания на рынке автозапчастей фирма сотрудничала со многими организациями. Основными клиентами являлись, и сейчас являются, крупные автосервисы. Для них существуют специальные предложения на приобретение выпускаемого товара.

В собственности организация ООО " Дионис " имеет площадь 600 м<sup>2</sup>, для производства специализированного оборудования, и изготовление индивидуальных изделий на заказ. У предприятия есть 4 отдела, для сбыта своей продукции, а так же для традиционной продажи товара. Кроме торгового зала в магазине имеются подсобные помещения, платформа для приемки товаров и разгрузки транспортных средств, помещения для хранения, приемки и подготовки товаров к продаже, служебно-бытовые помещения. Предприятие предназначено в основном для покупателей с высоким и средним уровнем дохода. В наличии у организации имеются помещения для сдачи в аренду, которые находятся в разных местах города, 3 помещения по 200 м<sup>2</sup>, 400 м<sup>2</sup>, 300 м<sup>2</sup> в общей сложности 900 м<sup>2</sup>.

За время своего существования компания ООО «Дионис», в области торговли менялись в разных направлениях, начиная свой бизнес с небольшого продуктового павильона, после которого дальнейшая судьба компании стала улучшаться, и появился большой прирост, что в дальнейшем повлияло на судьбу организации. Неизменным оставалось иерархическое положение персонала.

Организационная структура ООО «Дионис» представлена на рисунке 1.

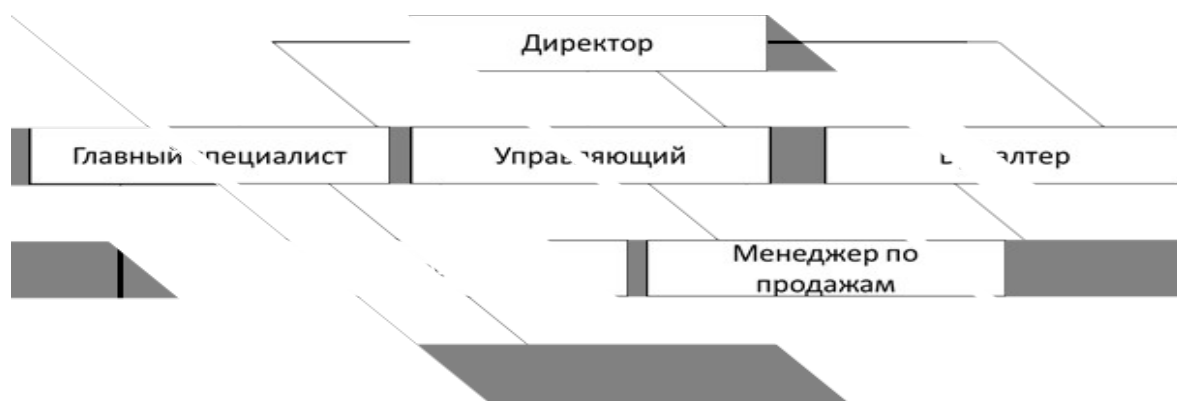


рис.1 организационная структура ООО «Дионис»

Опишем подробнее о каждом отделе компании.

Директор – одно из главных лиц компании. Это управленец, заведующий денежной отчетностью и ответственный за управление финансовой системой. Данная должность престижна и важна в любой фирме, поскольку деятельность финансового директора влияет и на денежную стабильность, и на позицию компании на рынке.

Если рассматривать топ-менеджмент, то в данной отрасли просто необходимо применять особые методы работы. От того, насколько эффективными, грамотными и взвешенными будут решения финансовых консультантов, зависит дальнейшая успешная деятельность организации. Владелец компании неизбежно идет на риск, а потому хочет быть уверен в том, что финансовый директор работает эффективно. Финансовый директор, обязанности которого очень обширны, занимается разработкой или дальнейшим развитием денежной модели предприятия (денежной схемой работы фирмы, системой управленческого и фискального учета, политикой налогообложения, системой отчетности, планированием бюджета и другими элементами денежного управления).

Директор предприятия действует на принципах единоначалия и осуществляет следующие функции:

- без доверенности действует от имени предприятия в отношениях со всеми предприятиями, учреждениями, организациями;
- имеет право подписи всех правовых, бухгалтерских документов предприятия;
- принимает на работу работников предприятия;

- утверждает по согласованию с курирующим органом администрации города штатное расписание предприятия;
- издает приказы и распоряжения, обязательные для исполнения всеми работниками предприятия;
- организует обеспечение сохранности имущества предприятия, обеспечивает ведение бухгалтерского учета и отчетности;
- распоряжается имуществом предприятия в пределах, установленных уставом;
- обеспечивает безопасные условия труда работников;
- обеспечивает выполнение обязательств по договорам.

Главный специалист – отдел разработки и улучшения всего рабочего процесса. Включает в себя креативных менеджеров, наставников и ревизоров рабочего процесса. Их функция в основном заключается в поддержании профессионализма и компетенции всех сотрудников компании.

Управляющий магазином – в первую очередь обязан вести контроль над соблюдением всех государственных стандартов, санитарных и других норм, установленных законодательством. Кроме этого, обязанности управляющего магазином связаны с работой над основной документацией магазина: получением необходимых сертификатов, лицензий, гигиенических заключений и иных документов, а также предоставлением информации по требованию покупателей.

Управляющий предоставляет клиентам полную и точную информацию о товарах, которая способствует правильному выбору. Также он информирует о режиме работы магазина, его адресе и т.д.

В обязанности управляющего магазином входит обеспечение наличия и технической исправности оборудования, которое гарантирует сохранность качества продаваемой продукции. Это также относится к проверке того, содержатся ли в исправном виде различные измерительные приборы.

Управляющий занимается организацией и планированием работы магазина. В обязанности управляющего магазином входит проведение анализа

уровня продаж и качества обслуживания клиентов. На основании анализа принимаются решения о внесении коррективов в политику организации. Управляющий всегда действует в интересах организации.

Заказ поставок продукции, ведение необходимых переговоров по ее реализации, а также оформление всех договоров, визирование документов, которые находятся в его компетенции – это также входит в перечень обязанностей управляющего магазином. Он также должен обеспечивать надлежащий учет продукции и предоставлять необходимую информацию по требованию директора.

Выполняя обязанности управляющего магазином, работник управляет персоналом, принимает решения по приему на работу, увольнению, поощрению или наказанию. Он имеет право предлагать директору меры и мероприятия, способные улучшить работу организации и увеличить количество продаж.

Управляющий несет ответственность за добросовестное выполнение своих обязанностей и наказывается за правонарушения, которые совершает при выполнении своих обязанностей, в соответствии с административным и уголовным законодательством.

Бухгалтер в общих чертах обязан:

- Ведение первичного бухгалтерского учета. Прием, контроль и обработка первичной документации (товарно-транспортных накладных, кассовых, кадровых документов, договоров с контрагентами и т.д.)
- Начисление заработной платы, выплат по гражданским договорам, НДФЛ.
- Ведение налогового и управленческого учета.
- Составление и сдача налоговой отчетности в фонды РФ и налоговую инспекцию.
- Минимизация налоговых выплат
- Взаимодействие с банками и кредитными организациями
- Участие в инвентаризациях
- Работа с импортом

Техническая служба – служба, которая занимается материальным обеспечением. В их обязанности входит не только оснащение новыми единицами номенклатуры товара, но и своевременное устранение любых неполадок на любых рабочих объектах компании.

Отдел продаж — это отдел, в задачи которого входит организация продаж услуг или товаров. Он отвечает за отслеживание сроков поставки, обеспечивает выполнение плана продаж, руководит менеджерами и обучает их, общается с партнерами и поставщиками, участвует в ответственных переговорах.

Менеджер по продажам – основная частичка любой торгово-розничной компании. В основном занимаются непосредственными продажами. Поддерживают торговую точку в чистоте. Для них важно найти подход к клиенту.

При таких негибких принципах компании, отношение к адаптации нового персонала в рабочий процесс претерпело ряд значительных изменений.

В начале своего торгового пути вновь прибывший персонал отправлялся на рабочее место без подготовки, для обучения «в процессе».

Данный способ не приносил положительных результатов, поэтому было принято решение изменить политику обучения персонала.

Самым доступным и результативным методом оказалось наставничество. Из числа наиболее опытных сотрудников были выбраны наставники, которые были ответственны за обучение персонала.

Процесс первичной адаптации нового сотрудника торгового подразделения может быть описан так:

0– Этап. Менеджер по персоналу подбирает кандидатов на позицию "Продавец – консультант".

1-Этап. "Подготовительный". Кандидат, прошедший отборочный конкурс получает "Папку продавца-консультанта". "Папка продавца-консультанта" содержит базовый объем знаний, необходимых продавцу-консультанту:

– информацию об автозапчастях, дистрибутируемых ООО «Дионис»;

- корпоративные стандарты компании;
- должностную инструкцию;
- перечень основных функций подразделения, в котором предстоит трудиться,
- описание организации работы торгового зала,

В части корпоративных стандартов сотрудник получает описание стандартов коммуникации. Изучив которые, он узнает, как должен вести себя с покупателем (с момента его входа в магазин, до момента благодарности за покупку и прощания), какие знания и компетенции ему необходимо развивать: общение с клиентом, знание ассортимента, предлагаемого товара, предложение товара, разрешение конфликтных ситуаций. Важно, что сотрудник получает точные указания о том, как он не должен себя вести, что именно он не имеет право говорить клиенту и какому dress-code он должен следовать.

2-Этап. "Оценка результатов стажировки". Сотрудник сдает зачет, для определения его уровня профзнаний и приобретенных компетенций. Принимается решение о зачислении сотрудника в штат. Зачет для оценки нового сотрудника проводится коллегиально: руководителем торговой бизнес-единицы, тренинг-менеджером, администраторами магазина (или торгового зала). Таким образом, фактор субъективности при оценке новичка нивелирован. По результату зачета заполняется лист прохождения адаптации, в котором по 5-балльной шкале оцениваются девять значимых качеств: коммуникабельность, ответственность, внимательность, честность, стрессоустойчивость, быстрая обучаемость, умение работать в команде, результативность, хозяйское отношение к материальным ресурсам.

3-Этап. "Реализация плана адаптации" (2 месяца). Проводится дальнейшее обучение новичка профессиональной деятельности. Новый сотрудник изучает комплектацию и наличие продаваемых запчастей, их основные свойства, проходит 2 тренинга "Профессиональный продавец" (для изучения эффективных моделей взаимодействия с покупателями), изучает правила проведения ревизии. В адаптации принимают участие: наставник, администратор (магазина, торгового зала), тренинг-менеджер. Собственно наставничество

также является формализованным процессом. Его принципы описаны в соответствующем "Положении о наставничестве". Деятельность наставников стимулируется морально (возможность карьерного роста наставника) и материально (доплата за наставничество).

4-Этап. Оценка результатов прохождения адаптации. Проводится оценка проф. знаний, приобретенных компетенций, по результатам прохождения первичной адаптации. Сотрудники компании, обучавшие нового продавца-консультанта премудростям личных продаж, проводят экзамен, оценивая его профессиональные навыки, умения, в соответствии с профилем компетенций. В числе основных компетенций продавца-консультанта выделяется три: знание продаваемого товара, умение работать с покупателем, знание и соблюдение корпоративных стандартов компании. После экзамена, новичок получает информацию об уровне своей профессиональной подготовки и рекомендации по дополнительному изучению вопросов, в которых он пока не силен.

Одновременно с передачей профессиональных знаний (изучение специальных документов, тренинги) новый сотрудник проходит и социальную адаптацию – так как у него есть наставник, морально и материально заинтересованный в успехе новичка, в принятии его коллективом. Кроме того, процесс адаптации дополнительно контролируется тренинг-менеджером, которая выявляет профессиональные и личностные проблемы каждого из своих учеников, в процессе работы и помогает справиться с ними.

Данный способ начал приносить свои плоды. На рабочих местах появились более квалифицированные сотрудники и прибыль организации значительно выросла.

Уровень профессионализма сотрудников отразился на работе организации настолько, что появилась возможность открыть дополнительные филиалы в разных частях города. Это повлияло на увеличение выручки от реализации продуктов. Динамика увеличения выручки от реализации продуктов представлена на рисунке 2.

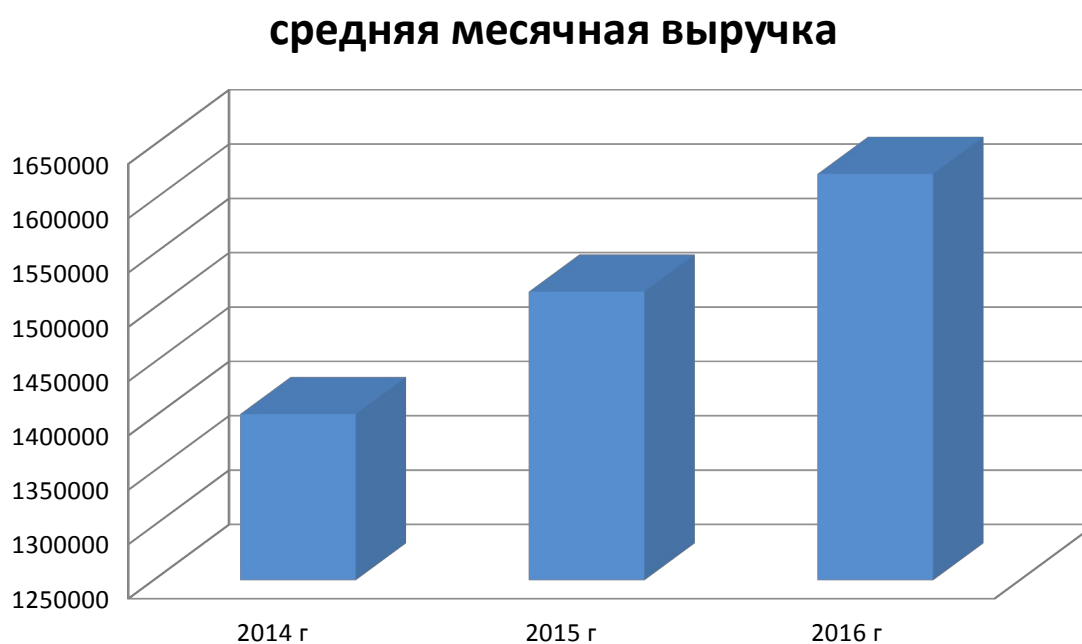


Рис. 2. Динамика увеличения выручки от реализации продуктов  
 На данный момент ООО «Дионис» является крупной организацией по поставке автозапчастей в городе Красноярске с высококвалифицированным персоналом.

## 2.2. Сущность и особенности организационных изменений в организации

Подбор персонала в ООО «Дионис» осуществляется по принципам увлеченности в рабочий процесс соискателя. Ведь если работнику не будет интересна суть его работы, то он не будет выкладываться и совершенствоваться в процессе.

Исходя из этого принципа каждый работник с увлечением погружается в рабочий процесс, отдает всего себя общему делу, работает на выполнение целей компании и совершенствует себя как профессионала. Все это было найдено многолетним опытом.

Также каждого работника мотивируют к труду различные мотивационные продукты, которые включают в себя:

- Различные премиальные начисления
- Дополнительное обучение персонала по интересующим их рабочим темам



- Различные конкурсы с призовым фондом
- Повышение зарплаты за выполнение индивидуальных планов

Процесс обучения включает в себя не только теоритическую, но и практическую часть, для более крепкого закрепления материала. В процессе обучения наставники поддерживают «обратную связь» с руководством, чтобы информировать об уровне улучшения знаний работников.

Помимо «положительных» мотиваций есть и «отрицательные». К таким способам мотивации можно отнести:

- Выговор и различные устные взыскания
- Штрафование из премиальной части з/п
- Увеличение рабочего графика
- Увольнение

В период экономического кризиса 2008-го года было принято решение кардинально изменить способы обучения сотрудников. Именно в этот период времени произошел переход к наставнической форме обучения. К началу 2009-го года была полностью введена новая система адаптации сотрудников. Но только к середине 2011-го года эта система начала «приносить плоды». Именно с этого периода времени все показатели компании начали стабильно расти.

Для таких результатов руководителю пришлось воспользоваться этим алгоритмом успешного прохождения адаптационного срока:

- назначить наставника (консультанта), ответственного за "новичка";
- подробно ознакомить нового работника с внутренними нормативными документами (положениями, инструкциями, правилами и др.);
- предоставить отдельное рабочее место, сообщить правила работы на нем, проводить инструктаж на рабочем месте; дать четкие задания и поручения, как правило, в письменной форме и вести систематический контроль исполнения;
- знакомить членов трудового коллектива (отдел, службу, бригаду) с "новичком";
- контролировать нестандартные или конфликтные ситуации с "новичком".

На роль наставников могли быть выдвинуты только те люди, которые обладали определенными условиями:

- Опыт работы в компании не менее года
- Наличие высшего образования в области менеджмента
- Наличие категории «А» (высокий уровень умения)
- Прохождение индивидуального собеседования с директором

Изначально в планах было сделать одного наставника, но в процессе разработки проекта стало ясно, что одного наставника будет катастрофически мало, поэтому количество наставников было увеличено. На данный момент компания насчитывает более 15-ти наставников, возрастом 25-31 год, имеющих высшее техническое образование, и заслуживших высокую квалификацию в компании.

Принятие формы наставнического обучения принесло сначала ряд непонимания, поэтому было принято решение поощрять наставников за положительный результат в процессе обучения сотрудников.

Показателями положительного результата обучения/повышения квалификации являются:

- Выполнения намеченных планов продаж на месяц
- Положительные отзывы клиентов
- Скорость выполнения индивидуальных заказов
- Положительные результаты проверок

Полученных положительных результатов не удалось бы достичь без прямой вовлеченности персонала в процесс обучения и развития. Важно было донести до каждого сотрудника, что прогресс компании зависит от каждого ее члена.

В связи с тем, что прогресс предприятия зависит от всех членов этого предприятия, было принято решение организовать ежемесячный форум сотрудников, на котором каждый мог выступить и предложить свои нововведения для улучшения рабочего производства. В ходе этих форумов были приняты решения:

- Смена рабочей формы одежды на более удобную и презентабельную
- Создание удобного для всех рабочего графика
- Официальное трудоустройство (по ТК РФ)
- Обязательное разделение отпускных дней на несколько частей в год (максимум 14 дней за раз)
- Повышение уровня техники безопасности
- Социальный пакет
- Ведение собственной клиентской базы
- Четкое разделение рабочих обязанностей

Из-за нелегитимности некоторой части персонала, процесс развития не двинулся резко вперед. Произошел ряд сокращений и увольнений именно того персонала, который больше всех проявлял халатность и безразличие к рабочему процессу.

Таким образом, пройдя сложные экономические периоды и оставшись в торговой нише, компания ООО «Дионис» показала себя как современную, развивающуюся и уверенную в себе фирму.

### 2.3. Анализ природы и последствий противодействия персонала к организационным изменениям

Компании важно сохранять, укреплять и популяризировать их бренд в широких массах, поэтому она в обязательном порядке проводит адаптацию вновь принятого персонала. В этом смысле, у адаптации есть две цели: передать новичку необходимую и достаточную информацию о компании и научить его работать так, как необходимо вашей компании. Передать ему стандарты работы, коммуникации, характерные именно для вашего предприятия. Новый сотрудник должен прочувствовать, в чем именно состоит уникальность бизнеса, чтобы использовать это в своей работе ежедневно.

К изменениям в организационных подходах руководства не все сотрудники относятся положительно. Это связано с привыканием персонала к раз-

меренному типу работы. Важно правильно понимать о необходимости нововведений.

Сопротивление организационным изменениям обычно имеет негативные последствия для предприятия, однако, некоторые практики менеджмента считают данное явление в чем-то положительным. «То, что обычно принимается за сопротивление, является не просто препятствием, с которым предстоит бороться, но и творческой силой, которая помогает организации выжить в этом сложном мире». Однако данное восприятие сопротивления организационным изменениям возможно лишь тогда, когда сопротивление справедливо и вызвано просчетами программы организационных изменений на предприятии.

Сопротивление может проявляться на различных уровнях. На организационном уровне устаревшие системы не в состоянии справиться со стратегическими изменениями. Изменения возможны на продолжительном интервале времени и требуют затрат ресурсов. Уменьшение сопротивления возможно при использовании системного подхода к изменению. При проектировании осуществления стратегии на уровне группы необходимо иметь в виду, что корпорация как система состоит из формальных и неформальных групп. Широкое освещение стратегического замысла перед реализацией стратегии уменьшит сопротивление. Группы влияют на позицию индивида при проведении стратегических изменений.

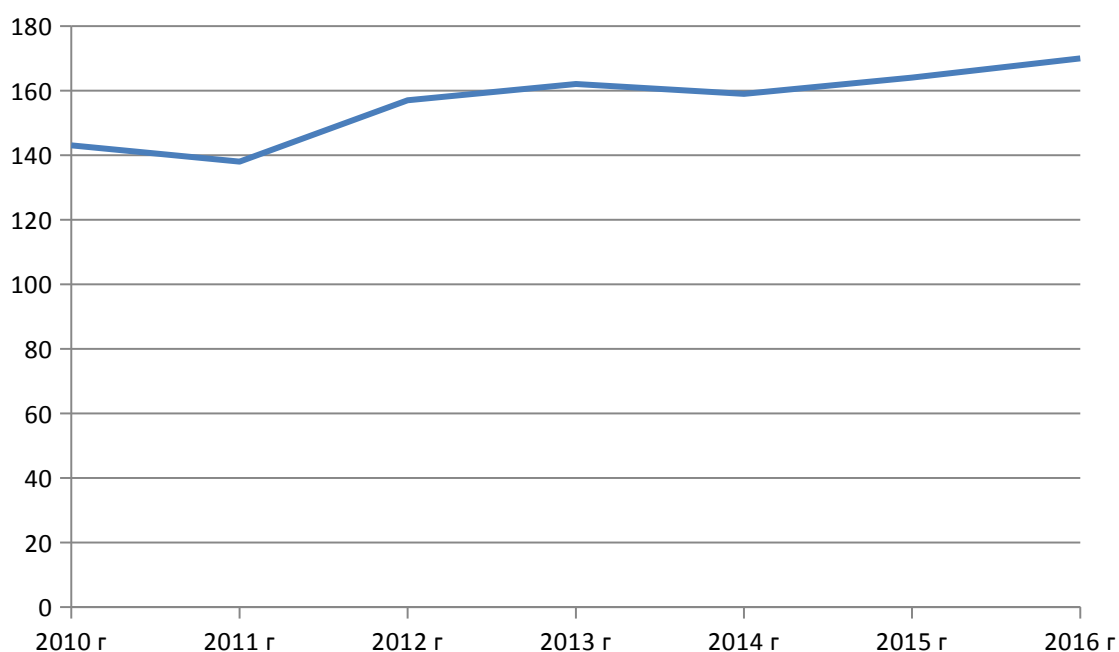
Главными же негативными последствиями сопротивления организационным изменениям являются:

- увеличение времени и ресурсов, в которых нуждается предприятие для внедрения изменений;
- уменьшение эффективности организационных изменений;
- увеличение социальной напряженности на предприятии и возможность возникновения корпоративного конфликта;
- потеря имиджа руководителя изменений;
- полный провал организационных изменений.

Зачастую работодатель принимает кардинальное решение о наказании сотрудника (штрафы, санкции, увольнение). Данные решения не приводят к положительному результату работы компании.

Исходя из вышеперечисленного можно отметить ошибки в решениях об изменении в компании:

- Не было проведено голосование о необходимости принятия нововведений
- Не была проведена беседа с персоналом о сути принятых решений
- У руководства была сделана ставка на безоговорочное доверие начальству



Как следствие сопротивления решениям руководства, количество рабочего персонала изменялось в разных направлениях. График изменения количества работников представлен на рисунке 3:

Рис. 3 Анализ изменения количества работников.

В данной ситуации для избегания большинства проблем можно было воспользоваться опытом фирм, которые прошли через подобные проблемы.

Выделяют восемь факторов преодоления сопротивления изменениям:

- Учет причин поведения личности в организации: принимать в расчет потребности, склонности и надежды тех, кого затрагивают изменения и демонстрировать получение индивидуальной выгоды.
- Значение авторитета руководителя: достаточный авторитет (формальный или неформальный) и достаточные власть и влияние.
- Предоставление информации группе.
- Достижение общего понимания.
- Чувство принадлежности к группе: ощущение причастности к изменениям и достаточная степень участия.
- Авторитет группы для ее членов: согласованная групповая работа для снижения противодействия.
- Поддержка изменений лидером группы: привлечение лидера в конкретной рабочей обстановке (без отрыва от работы).
- Информированность группы: открытие каналов связи, обмен информацией, знание достигнутых результатов изменения.

Меры по преодолению сопротивления изменениям представлены в таблице 3:

Таблица 3

Предпосылки при-менения	Меры	Преимущества	Недостатки
Недостаток информации, недостоверная информация или ее неправильная интерпретация	Обучение и предоставление информации	При убежденности сотрудников в необходимости мероприятия они активно участвуют в преобразованиях	Требует много времени, если надо охватить большое число сотрудников
Дефицит информации у инициаторов проекта относительно программы изменений и предполагаемого сопротивления им	Привлечение к участию в проекте	Участники поддерживают изменения и активно предоставляют релевантную информацию для планирования	Требует много времени, если участники имеют неправильное представление о целях изменений
Сопротивление в связи со сложностью ин-	Стимулирование и под-	Предоставление помощи при адап-	Требует много времени, а так-

Предпосылки при-менения	Меры	Преимущества	Недостатки
дидуальной адаптации к отдельным изменениям	держка	тации и учет индивидуальных пожеланий облегчают достижение целей изменения	же крупных расходов, что может привести к неудаче проекта
Сопrotивление групп в руководстве предприятия, опасющихся потерять свои привилегии в результате изменений	Переговоры и соглашения	Предоставление стимулов в обмен на поддержку может оказаться относительно простым способом преодоления сопротивления	Часто требует больших расходов и может вызвать претензии у других групп
Несостоятельность других «тактик» влияния или недопустимо высокие затраты по ним	Кадровые перестановки и назначения	Сопrotивление относительно быстро ликвидируется, не требуя высоких затрат	Угроза будущим проектам из-за недоверия затрагиваемых лиц
Дефицит времени или отсутствие соответствующей власти	Скрытые и явные меры принуждения	Угроза санкций заглушает сопротивление	Связано с риском, порождает озлобленность к инициаторам

### **Глава 3. Разработка программы мероприятий по адаптации персонала к организационным изменениям ООО «ДИОНИС»**

3.1. Основные проблемы адаптации персонала и пути повышения её эффективности к организационным изменениям.

Что же представляет собой процесс адаптации новых сотрудников на предприятии и что нужно сделать для того, чтобы максимально оптимизировать его и облегчить? Для начала разберемся, что же значит само понятие «адаптация». Этот термин отражает то состояние, которое испытывает каждый, попадая в новую, чуждую, неизвестную среду. В первую очередь это, конечно, очень сильный стресс, который чаще испытывается на подсознательном уровне. Любые негативные эмоции, появляющиеся в начале работы, могут отрицательным образом сказаться на всей дальнейшей деятельности.

Наиболее частые причины, с которыми сталкивается новичок при выходе на работу, оказывающие негативное воздействие:

- несовместимость с остальными сотрудниками;
- недовольство стилем руководства;
- неоправдавшиеся представления о работе организации;
- непонимание работником предъявляемых к нему требований;
- высокая интенсивность и сложные условия труда на новом месте;
- несовпадение ожидаемой и фактической оплаты труда.

Например, в некоторых компаниях новому сотруднику в самом начале не уделяется должного внимания, он не знает, к кому обратиться за необходимой для работы информацией, так как не был назначен человек для введения его в курс дела, он чувствует свою невостребованность. [1, с 136]

Безусловно, компания должна быть заинтересована в нейтрализации таких отрицательных факторов. И еще, когда существует отлаженная программа адаптации, то есть возможность во время введения сотрудника в организацию контролировать, какое мнение у него складывается о рабочем месте и



компании, и, при необходимости, корректировать его в процессе адаптации. Поэтому в результате всей адаптационной программы у сотрудника не должно оставаться невыясненных моментов. Он должен иметь четкое представление не только о своих обязанностях, но и о правах.

Как и в любом деле, всегда есть вторая сторона, в данном случае постоянный персонал компании и непосредственно ее руководитель, которые также сталкиваются с новым, пока непонятным для них объектом, который неизвестно, что любит, что нет, какой у него темперамент, как он будет работать, руководить, общаться. Поэтому грамотно составленная программа адаптации должна включать процедуры не только для нового специалиста, для его полного ознакомления с компанией, но и процедуры, в которых и руководитель, и персонал, который будет непосредственно взаимодействовать с новым сотрудником, могли бы максимально быстро понять вновь пришедшего работника и включить в свою структуру, сделать «своим».

Для этого система адаптации строится с максимальным включением сотрудников, которые задействованы в общем рабочем процессе с новым работником, и именно от них он получает всю необходимую информацию о компании, что, в свою очередь, обеспечивает то необходимое взаимодействие, в процессе которого и происходит более близкое знакомство сотрудников, с получением информации друг о друге, что снижает общее напряжение и стресс от неизвестности.

Подведем промежуточный итог о том, что, собственно, мы получаем, когда в компании есть эффективная программа адаптации. Во-первых, это минимальный срок вхождения нового сотрудника в компанию и, как следствие этого, его полноценная, со стопроцентной самоотдачей, работа по поставленным перед ним задачам. Во-вторых, это уменьшение вероятности ухода сотрудника в период испытательного срока, что, в свою очередь, экономит ресурсы компании на новый поиск и подбор специалиста на это рабочее место. И, в-третьих, экономия времени непосредственного руководителя и рядо-

вых работников. Главное, чтобы мероприятия, входящие в адаптационную программу, не носили формальный характер, так как крайне важно для любой компании, чтобы сотрудники до конца поняли и приняли все правила, которые есть в организации, полностью разобрались в своих должностных инструкциях.

Для разработки оптимальных программ адаптации важно учитывать факторы, которые касаются специфики организации с одной стороны и категории новых сотрудников, на которых программа ориентирована, – с другой. К специфике организации относятся особенности деятельности компании. А сотрудники делятся на молодых специалистов, обладающих в основном только теоретическими знаниями о рабочем процессе, и профессионалов с практическими знаниями и существенным опытом работы в других организациях.

Поэтому подготовка к запуску адаптационного механизма начинается с определения имеющихся знаний и навыков, оценки опыта работы, выяснения черт характера нового сотрудника, а затем для каждого новичка желательно разработать индивидуальную программу мероприятий по получению необходимых знаний и навыков, которые новый сотрудник должен усвоить – с учетом особенностей рабочего места и должности.

Важно понимать, что все элементы адаптационной программы взаимосвязаны. Успешное освоение профессиональных знаний и навыков невозможно, если сотрудник не понимает своей роли в организации, не разделяет ее ценностей и установок, не видит перспектив своей работы и испытывает трудности в общении с другими членами коллектива.

Процесс адаптации включает в себя следующие аспекты:

- Организационная адаптация. Процесс введения в организацию направлен на усвоение работником норм и правил, в том числе и «неписанных», по которым живет организация, ознакомление с историей фирмы, структурой организации, корпоративной культурой, правилами внутреннего распорядка.

- Социально-психологическая адаптация. Вхождение в коллектив, принятие установленных норм взаимоотношений – задача этого этапа адаптации. Одним из первых шагов в социально- психологической адаптации является церемония представления коллективу и руководству. Это позволяет преодолеть ощущение обособленности, чужеродности в коллективе. Нужно привлекать новых сотрудников к участию в корпоративных мероприятиях, проводить для них обучающие тренинги.
- Профессиональная адаптация. Цель – овладение новым сотрудником системой профессиональных знаний и навыков и эффективное их применение на практике. А также в формировании некоторых профессионально необходимых качеств личности, в развитии устойчивого положительного отношения работника к своей профессии.[2, с 20]

Первым шагом является разъяснение новичку основного содержания его профессиональной деятельности, ознакомление сотрудника с его должностными обязанностями, инструктаж по технике безопасности и технике пожарной безопасности, ознакомление с рабочим местом и какими-либо специфическими условиями работы.

Необходимо, чтобы полученные знания и навыки сотрудники применяли на практике. В том случае, если приходится принимать в компанию несколько сотрудников одновременно, то для них всех можно организовать специальные адаптационные занятия, на которых они и смогут получить всю необходимую информацию. Адаптироваться всем вместе будет гораздо проще. Очень удобно и для нового работника, и для сотрудника, ответственного за процесс адаптации, когда разработан контрольный лист, где перечислены те темы, которые он должен освоить, указаны конкретный срок выполнения и ответственные за выполнение.

Критерии успешности. Насколько эффективными оказались отбор кандидатов и прохождение ими программы адаптации, можно определить по ряду простых критериев.

Критериями адаптации для управленческого персонала могут быть:

- выполнение должностной инструкции;
- качество выполненной работы;
- количество выполненной работы;
- соблюдение стандартов времени (норм времени и обслуживания);
- производимое на людей впечатление;
- способность влиться в коллектив;
- заинтересованность в работе;
- интерес к повышению квалификации и служебному росту;
- удовлетворительная оценка качества трудовой жизни.

Критерии адаптации для рабочих:

- выполнение норм выработки;
- выполнение сменно-суточных заданий;
- овладение рабочим местом в соответствии с техническими условиями;
- качество работы – процент бракованной продукции в пределах допустимых норм предприятия;
- соблюдение трудовой дисциплины;
- способность влиться в коллектив бригады (наоборот, «отторжение» бригадой);
- соблюдение деловой философии предприятия.[2, с 45]

Процесс адаптации новых сотрудников не должен проходить бесконтрольно. Основная ответственность за адаптацию сотрудников, так как это тесно связано с другими аспектами управления персоналом: поиском и отбором, обучением, оценкой и организационной культурой, – ложится на менеджеров по персоналу. И если разработка и контроль адаптационной программы осуществляются специально подготовленным сотрудником службы персонала, то процесс происходит с максимальной эффективностью. Но не в каждой компании такая служба персонала существует, поэтому адаптация ра-

ботников может ложиться на плечи непосредственных руководителей или любых других сотрудников. В этом случае эффективность процесса может упасть, поскольку это не входит в их прямые обязанности. Решением этой проблемы может стать назначение на роль попечителя грамотных сотрудников, долго проработавших в компании, причем нужно мотивировать их, подчеркивать престижность участия в процессе адаптации новых работников, поощрять материально и морально, позиционировать их участие в этом процессе как ступень карьерного роста.

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

- Руководитель. Он хорошо понимает цель работы и задачи сотрудника, заинтересован в быстрой отдаче от новичка. Однако очень часто участие топ-менеджера ограничивается личной беседой и представлением сотрудника коллективу.
- Коллеги. Они в любом случае вовлечены в процесс адаптации, активно или пассивно участвуют в нем: подсказывают, объясняют, указывают основные моменты новому сотруднику. Заинтересованность их в этом процессе может быть разная: из сочувствия к новичку или из чувства самосохранения, если итог деятельности нового сотрудника может повлиять на результаты работы его коллег. Но в случаях, когда специфика деятельности нового работника создает конкуренцию, рассчитывать на поддержку коллег бессмысленно: никому не выгодно иметь рядом сильного конкурента.
- HR-менеджеры. У них высокая заинтересованность в закреплении сотрудника в организации, они хорошо знают особенности компании и требования к должности, разбираются в деятельности компании и проведении различных кадровых процедур. Недостатком может быть только их большая загруженность.
- Привлекаемые специалисты. На практике привлечение внешних консультантов используется крайне редко, только в том случае, когда

у организации нет своего ресурса для качественного введения специалиста в должность. При этом адаптация совмещается с какой-либо еще услугой, например, обучением.

- Наставники. Это специально назначенные высококвалифицированные сотрудники компании, сопровождающие нового работника во время всего периода адаптации, как правило, приравненного к испытательному сроку, и получающие дополнительные бонусы за эту деятельность. [1, с 140]

В современных рыночных условиях управленческий аппарат любого предприятия для эффективного подбора кадров должен учитывать не только профессиональные качества будущих работников, но и уровень эмоциональной стабильности. Труд как явление связан напрямую с интенсивным развитием производства, а также с использованием автоматизированных систем, информационных, компьютерных технологий. Это существенно меняет функциональное его базисное содержание. Поэтому профессионально - квалификационный состав работников меняется в корень. Большое значение имеет перспективный анализ кадрового потенциала, который включает в себя производительность труда за единицу времени либо количество рабочего времени, затраченное на производство единицы продукции, эффективное использование человеческих ресурсов в целом. Эффективным повышением продуктивности персонала на предприятии можно добиться перевыполнение планов на проектах. Чтобы повторить данный результат, он должен поощряться премией.

Основные способы возможного повышения эффективности работы персонала:

- контроль и поддержание трудовой дисциплины,
- качественное управление и учет результатов за выполненную работу каждого сотрудника,
- возможное исправление недостатков,

- диагностика и коррекция эмоциональной атмосферы в коллективе в целом и конкретно каждого работника.

### 3.2. Программа мероприятий по адаптации персонала

Программа адаптации сотрудников должна предусматривать мероприятия по адаптации, время и ответственных за их проведение должностных лиц.

Мероприятия по адаптации включают в себя:

- знакомство с компанией,
- ознакомление с регламентирующими работу документами,
- обучение работе со специфичными программными продуктами и оборудованием,
- сдачу сотрудниками зачетов по полученной информации.

Знакомство с компанией, пожалуй, наиболее известный и понятный по смыслу компонент адаптации. Он предполагает предоставление новичкам информации об истории компании, ее бизнесе, миссии, видении и целях. На некоторых предприятиях существуют целые исторические музеи, у многих компаний есть сайты, где любой может ознакомиться с подобной информацией, распространены и пособия для новичков, существуют визуальные презентации компаний-работодателей. Если ваше предприятие не имеет ни одного из подобных средств, достаточно в нескольких словах рассказать человеку, когда была создана компания, в чем специфика ее бизнеса, основные достижения и планы.

Обязательно нужно познакомить нового сотрудника с оргструктурой компании, по крайней мере с той ее частью, представление о которой требуется ему в работе. Сотрудник должен получить сведения о местонахождении подразделений, об именах и способах связи с работниками, контакты с

которыми будут необходимы ему при исполнении должностных обязанностей.

Очень важно лично познакомить новичка с теми из сотрудников, с которыми ему предстоит взаимодействовать непосредственно. Если предполагается удаленное взаимодействие, также целесообразно сообщить работникам о новом коллеге, а ему рассказать о них.

Существуют и совсем простые, но очень значимые "бытовые" сведения, которые непременно должны стать известны сотруднику с первого дня работы. К ним относятся места расположения столовой, кухни, туалетов, правила пользования холодильником, пропускного режима и т.п.

Вторая группа адаптационных мероприятий - это ознакомление новичка с регламентирующими его труд документами.

Трудовой кодекс предписывает ознакомить работника с локальными нормативными правовыми актами (далее - ЛНПА) организации до подписания трудового договора. Обязательными ЛНПА являются Правила внутреннего трудового распорядка, Положение о персональных данных, Положение об оплате труда. Работодатели также имеют право разрабатывать и другие ЛНПА, например, Положение о коммерческой тайне, должностные инструкции и т.д. Как правило, ознакомление нового сотрудника с документами, имеющими статус ЛНПА, является обязанностью сотрудника, ответственного за оформление приема на работу. Эта процедура вносит значимый вклад в приспособление сотрудников к новому месту работы, но вряд ли имеет смысл включать ее в программу адаптации, так как она четко предписана трудовым кодексом и является частью процесса приема на работу.

Перечень документов, с которыми предстоит ознакомиться новичку включает в себя все положения, регламенты, инструкции, справочники, которые непосредственно касаются работы нового сотрудника.

Третьим блоком адаптационных мероприятий является обучение работе с корпоративными электронными программными продуктами: корпоративны-



ми информационными системами, системами электронного документооборота, специфическими версиями общераспространенных учетных программ (1С и т.п.), системами описания бизнес-процессов. Стихийное знакомство с такими средствами в процессе работы без предварительной подготовки чревато не только стрессом для новичков, но и ошибками в информационных системах, которые они могут совершить. Учитывая довольно высокую сложность подобных программ, нужно понимать, что даже опытному пользователю ПК требуется определенное время для их освоения, и в программе адаптации резервировать достаточный промежуток времени исключительно для этой задачи.

Ответственными за обучение программным продуктам могут быть непосредственные руководители, hr-специалисты, специалисты отдела информационных технологий.

Если в работе используется специальное оборудование (например, сканеры, наушники и т.п.), в список адаптационных мероприятий целесообразно включить и обучение работе с ним.

Важно не только предоставить новым сотрудникам все необходимые сведения и обучить их, но и получить от них обратную связь, проверить насколько они усвоили предоставленную информацию и приобрели необходимые навыки. Этой цели служит четвертый блок мероприятий - сдача зачетов. Конечно, звучит слово "зачет" несколько тревожно и строго, и вы можете заменить его на любое другое, подходящее по смыслу. Но суть должна остаться: необходимо понять насколько успешно ассимилировал новичок необходимую для работы информацию. Это можно сделать в непринужденной беседе, можно в процессе наблюдения за работой нового сотрудника, а можно и в форме зачета с билетами и практическими заданиями. Форма проверки зависит от конкретных условий, важно запланировать в программе адаптации время для контроля усвоения новичком наиболее важных документов и навыков.

Следует обратить внимание и взять себе на вооружение такие проверенные методы повышения эффективности работы персоналом:

- обязательный ввод должностных инструкций,
- внедрение автоматизированной системы учета рабочего времени,
- аттестации сотрудников,
- проведение регулярных мониторингов персонала,
- система мотивации сотрудников,
- система стимулирования дисциплинированных сотрудников (зарплата сотрудников должна соответствовать их коэффициенту полезного действия для предприятия),
- строгий учет времени отсутствия на рабочем месте даже по уважительной причине при расчете зарплаты,
- наказание для нарушителей трудовой дисциплины,
- разработка и внедрение прозрачной системы графиков контроля над работой.

Необходимо помнить, что любому начальнику нужно быть в ключе новостей, интересов, обстоятельств и психологического настроения каждого из своих подчиненных. Это золотое правило ведения успешного бизнеса. Без уважения личности каждого человека (сотрудника) нельзя добиться высоких результатов. У работника в свою очередь должна быть такая мотивация:

- гарантия (сохранение) рабочего места;
- возможность профессионального роста на предприятии;
- доходы работника, то есть заработная плата, которая должна полностью устраивать работника;
- система поощрения (премии, экскурсии, бесплатные поездки, льготы, скидки, подарки).

3.3. Прогноз эффективности программы адаптации персонала к организационным изменениям в организации

«Если вы не можете что-то измерить, значит, вы не можете этим управлять», – это слова эксперта с мировым именем в области измерения влияния тех или иных проектов, программ, инициатив доктора Джека Филипса. Именно в связи с необходимостью управлять компании нуждаются в эффективной системе оценки каждого аспекта своего бизнеса, в том числе мероприятий, связанных с управлением персоналом. Программу адаптации новых сотрудников можно назвать одной из самых важных, ведь от ее эффективности зависит, насколько быстро и успешно новый член коллектива вольется в рабочий процесс, а также останется ли он вообще в компании. Компания ООО «Дионис», которая рассматривается в данной работе не является исключением.

Показатели эффективности программы адаптации, которые целесообразно рассчитывать:

- стоимость адаптации одного сотрудника (включает время, затраченное наставником, непосредственным • руководителем, службой персонала, а также стоимость раздаточных и других материалов);
- стоимость подготовки наставника (по профессиям);
- процент должностей, охваченных системой адаптации;
- процент сотрудников, успешно прошедших испытательный срок;
- процент сотрудников, для которых был продлен испытательный срок;
- процент сотрудников, уволившихся из компании в течение испытательного срока;
- процент сотрудников, уволившихся из компании в течение первого года работы;
- процент сотрудников, уволенных после прохождения испытательного срока;
- процент сотрудников, выполняющих функции наставников (по профессиям).

Методика современного анализа системы адаптации в компаниях и на промышленных предприятиях сводится к тому, что выбранные специалистом критерии оценки сравниваются с нормативными показателями. Также применяется метод, по которому оценка качества выполнения функциональных обя-

занностей включает и уровень выполнения ежедневных служебных задач: качество, скорость и результативность исполнения служебной задачи, скорость восприятия задач новичком от наставника и его реакцию в первые 10-15 минут.

Эффективным методом является оценка коммуникативности нового работника, например, если его основной функцией является работа с клиентами, поставщиками или другими партнерами.

Наиболее распространенными методами оценки системы адаптации являются:

- интервьюирование сотрудников через один-два-три месяца работы (пример);
- анкетирование сотрудников по завершении адаптационного периода;
- проведение пульс-опросов среди сотрудников, проработавших в компании менее года (корпоративное исследование на определенную тематику, чаще всего состоящее всего из нескольких вопросов и адресованное конкретной группе сотрудников);
- включение вопросов о системе адаптации и адаптационных мероприятиях в ежегодные комплексные исследования удовлетворенности.

Любая оценка – всегда значительный стресс. Даже если оценка проводится в компании регулярно, оценочные процедуры хорошо организованы, и сотрудники не испытывают беспокойства по поводу того, что кого-то уволят или накажут, все равно негативный настрой в той или иной степени имеет место.

Причины, по которым сотрудники относятся к оценочным мероприятиям с недоверием и сопротивляются им, подразделяются на две группы:

- индивидуальные – связанные с личностными особенностями и жизненным опытом конкретного сотрудника;
- организационные – связанные с особенностями проведения оценочных мероприятий и корпоративной культурой конкретной компании.

К числу индивидуальных причин сопротивления относятся:

- прошлый негативный опыт участия в оценочных мероприятиях в этой или другой компании;
- нежелание получить критическую обратную связь;

- боязнь того, что оценка выявит некомпетентность сотрудника, его несоответствие должности;
- специфические страхи, например опасение по поводу возможной манипуляции со стороны руководителя (боязнь того, что в дальнейшем он будет играть на слабых сторонах сотрудника и сделает его более уязвимым в решении вопросов о нагрузке, повышении в должности, предоставлении отпуска и пр.).

Что в конечном счете можно предпринять в отношении сотрудника, чего-то не умеющего и не желающего, чтобы другие знали об этом, или в отношении человека с повышенной тревожностью, который в любой инициативе видит заговор или манипуляцию? С подобными проблемами очень сложно работать: грамотная коррекция требует знания психологических методов работы, индивидуального подхода к каждому и времени.

К источникам сопротивления относятся причины организационного характера:

- непонимание целей оценки;
- незнание того, как будет использован результат;
- недоверие по отношению к организаторам оценочного мероприятия;
- недоверие к используемому методу оценки (сомнение в его объективности);
- негативное отношение со стороны других сотрудников;
- негативное отношение со стороны руководителя;
- боязнь потерять работу, не получить повышение, премию и т. д.;
- опасения по поводу разглашения конфиденциальной информации о результатах оценки.

Если удастся достичь всех поставленных задач перед сотрудником, то от этого в выигрыше будет не только сам сотрудник, но и компания, которая «вводит в строй» этого сотрудника.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

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

Адаптация 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. Это процесс, который требует как от работника, так и от коллектива, взаимной активности и заинтересованности друг в друге.

Основными задачами адаптации являются:

- сокращение периода приспособления вновь принятых работников к требованиям и условиям труда на предприятии;
- закрепление вновь принятых работников, повышение их мотивации;
- сокращение текучести персонала;
- экономия времени непосредственного руководителя и коллег;
- развитие у новых сотрудников благоприятного и позитивного отношения к работе, чувства удовлетворённости трудом;
- снижение чувства дискомфорта, тревожности и неуверенности у новых сотрудников;
- уменьшение издержек, связанных со временем достижения новыми сотрудниками необходимых показателей работы.

Процесс адаптации персонала всегда имеет определенные временные интервалы, которые и выступают мерой его успешности. Он предполагает наличие у человека умений достаточно быстро находить «свое место» в социально-психологическом пространстве организации, что позволяет адекватно и эффективно включиться в совместную организационную деятельность. «Засидевшийся» в фазе адаптации специалист, не сумевший наладить взаимоотношения с коллегами, становится изгоем в трудовом коллективе. Невозмож-

ность адекватного включения в организационную деятельность обуславливает невысокий уровень его морального и материального вознаграждения, отсутствие социального признания.

В качестве объекта исследования выступает ООО «Дионис».

Система адаптация персонала на ООО «Дионис» не сильно развита. Проводится лишь ознакомительная беседа с новым сотрудником, объясняются правила внутреннего трудового распорядка, объясняется техника безопасности и должностные инструкции работника. Данный факт фиксируется в журнале. Также проводится знакомство с коллегами, объясняется механизм взаимодействия.

Все функции по организации и проведению адаптации персонала возложены на менеджера по персоналу.

На основании представленной информации можно отметить, что сотрудники оценили систему адаптации в кафе на низком уровне. Около 60% сотрудников оценивают данную систему аналогичным образом. И только 15% оценили данную систему как высокую. В тоже время 5% сотрудников отметили ее полное отсутствие. Указанные результаты являются основанием для разработки мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала ООО «Дионис».

С целью совершенствования адаптации персонала предприятия необходимо использовать следующую технологию.

- Первый этап: испытательный срок (3 мес. работы в организации).
- Второй этап: 3-6 мес. работы в организации. На данном этапе приоритетная задача руководства - поддержать уровень активности, целеустремленности работника и развивать его потенциал.
- Третий этап: 6-12 мес. работы в организации. Цель этого этапа - создание стабильного трудового коллектива. На этом этапе отсеиваются непрофессионалы. Работникам, наиболее ярко проявившим себя в достижении общих целей кафе, показавшим конкретные успехи за этот период и готовым к дальнейшему развитию, необходимо предоставить условия, отвечающие их мотивационно-потребностной сфере и системе ценностей.

Критериями эффективности адаптации являются:

- быстрое достижение сотрудником высокого уровня производительности на новом рабочем месте;
- включенность его в систему функциональных и личностных взаимоотношений трудового коллектива;
- лояльность по отношению к организации-работодателю.
- Для оценки результатов прохождения работником адаптации необходимо проводить оценку по двум направлениям:
  - уровень функциональных обязанностей;
  - качество выполненных работ, указанных в плане работ на время испытательного срока.

Используя все методики, приведенные в этой работе, процесс адаптации сотрудников в ООО «Дионис» кардинально изменится, что повлечет за собой скачок прибыли и развитие компании в дальнейшем.

Таким образом, были выполнены задачи, поставленные перед началом работы. А, значит, была достигнута цель, поставленная перед выполнением данной работы, в соответствии с обозначенным объектом и предметом работы.



## СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Анурова Н.И. Формирование стратегического ресурса компании. // Справочник по управлению персоналом. – 2013. - № 1. – С. 14-19.
2. Гармаш А.А., Захаров В.М. Организационный и кадровый аудит. – М.: Экзамен, 2011.
3. Генкин Б.М. Экономика и социология труда.- М.: Норма, 2011.
4. Глущенко В.В. Менеджмент: системные основы. 2-ое изд., - М.: ТОО НПЦ Крылья, 2015
5. Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта. – М.: Центр, 2012.
6. Дырин С.П. Введение в теорию организации. – Набережные Челны, 2013
7. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Одегов Ю.Г. Управление персоналом. – М.: Академия, 2012.
8. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Н.Новгород: НИМБ, 2013.
9. Израильская Т.В. Как управлять персоналом – пособие для руководителей// Справочник по управлению персоналом. – 2013. - № 3. – С. 45-47.
10. Ильин А.И. Управление предприятием / Под общ. ред. М.И. Плотницкого А.С. Головачева – Минск: Высшая школа, 2013
11. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. – М.: ИНФРА-М, 2014.
12. Кибанов А.Я., Мамед-заде Г.А., Родкина Т.А. Управление персоналом. Регламентация труда. – М.: Экзамен, 2011.
13. Кибанов А.Я., Федорова Н.В. Управление персоналом. – М.: Финстатинформ, 2014.
14. Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Стратегическое управление персоналом. – М.: ИНФРА-М, 2015.
15. Коленсо М. Стратегия кайзен для успешных организационных перемен / Пер. с англ. М. : ИНФРА – М, 2012.
16. Колымба И. Когда перемены неизбежны // Справочник по управлению персоналом. 2014.
17. Кравченко К.А. Поиск и отбор персонала: История и современность.// Управление персоналом. – 2011 - №12 –С. 39-42.

18. Ларионова Ю.Г. Кадровый резерв: переход количества в качество. // Справочник по управлению персоналом. – 2012. - № 1. – С. 35-38.
19. Латфуллин Г. Р. Организационное поведение. СПб.: Питер, 2013. 464с.
20. Литвинова И. Стратегия управления изменениями // Справочник по управлению персоналом. 2012. №3. С. 71-76.
21. Магура М. Изменения через организационную культуру // Управление персоналом. 2012. №1. С. 18-22.
22. Магура М.И. Основные принципы построения системы отбора кадров. // Управление персоналом. – 2013 - №11. –С. 30-35.
23. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. М.: Дело, 2015. 720 с.
24. Моррисей Дж. Целевое управление организацией. М., 2011. С.74
25. Мошенникова Д. Совершенствуем систему мотивации: нематериальные стимулы // Справочник по управлению персоналом. 2012. №8. С.53-58.
26. Нестик Т. А. Организационное развитие и управление изменениями Материалы по курсу, - М.: РАНХиГС при президенте РФ, 2012, - 58с
27. Никитин А. С. Стратегия организационных изменений как инструмент эффективного управления (Теоретико-методический аспект), 2015.
28. Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала. – 2-е изд., перераб. И доп. – М.: Экзамен, 2014.
29. Одегов Ю.Г., Карташова Л.В. Управление персоналом, оценка эффективности. – М.: Экзамен, 2014.
30. Остин Р. Э. Матрица изменений // Стратегический менеджмент. 2012. №1. С. 4-31.
31. Поляков В. Оценка персонала// Кадровый вестник. – 2013. - № 2. – С.
32. Правин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия.- М.: Дело, 2012.
33. Распопов В. М. Управление изменениями. М.: Магистр, 2015. 333с.
34. Ребров А. В. Факторы формирования мотивации работников // Социологические исследования. 2011. №3. С.38-49.

35. Решетникова К. В. Факторы формирования организационной структуры // Социологические исследования. 2012. №7. С.108.
36. Рой О. М. Теория управления. СПб.: Питер, 2014. 256с.
37. Сатарова В. Управление изменениями в организации // Справочник по управлению персоналом. 2015. №9. С.86-91.
38. Селин И. Оптимизация численности персонала предприятия: согласование внутренних интересов // Проблемы теории и практики управления. 2013.
39. Скопылатов И.А., Ефремов О.Ю. Управление персоналом. – СПб: Справочное издательство Смольного университета, 2013.
40. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента. Пер. с англ. А.И. Зак. – М. Контроллинг, 2014. 104 с.
41. Тихонов А. В. От социологии менеджмента к социологии управления // Социологические исследования. 2011. №2. С. 40-45.
42. Федорова Н. В. Управление персоналом организации. М. Кнорус, 2011. 270с.
43. Франк Е. В. Разработка методики управления изменениями как фактор повышения стратегической эффективности компании // Российское предпринимательство. 2012. №5. С. 38-44.
44. Харрингтон Дж. Совершенство управления изменениями / Пер. с англ. М. : РИА «Стандарты и качество», 2013. 192с.
45. Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала. М.: ГроссМедиа, 2015. 224 с.
46. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / 3-е изд. СПб. :Питер, 2012. 330с.
47. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. М. : ЗАО «Бизнес – школа «Интел – Синтез»». 2012. 368с.
48. Широкова Г. В. Влияние организационных изменений на рост фирмы // Проблемы теории и практики управления. 2015. №3. С. 100-109.
49. Широкова Г. В. Управление организационными изменениями. СПб. : Издат. дом С. – Петерб. гос. ун – та, 2015. 432с.
50. Штомпка П. Социология. Анализ современного общества. / Пер. с польского. М.: Логос, 2015. 655с.