

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное образовательное учреждение высшего образования
**КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА**

(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования
Выпускающая кафедра экономики и менеджмента

Большаков Дмитрий Андреевич

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В
ОРГАНИЗАЦИИ**

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

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ:

И. о. зав. кафедрой д. э. н., профессор
Владимирова Ольга Николаевна

10.06.2019 г.
(дата, подпись)

Руководитель доцент
Москвин Сергей Николаевич

20.06.2019
(дата, подпись)

Дата защиты 18.06.2019

Обучающийся
Большаков Дмитрий Андреевич

10.06.2019
(дата, подпись)

Оценка _____
(прописью)

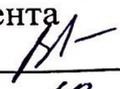
Красноярск 2019

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

Институт психолого-педагогического образования
Выпускающая кафедра экономики и менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:

И.о. зав. кафедрой экономики и
менеджмента

 О.Н. Владимирова
" 25 " 10 2018 г.

ЗАДАНИЕ НА ВКР

Обучающийся Большаков Дмитрий Андреевич
Группа 46

1. Тема: Совершенствование процесса адаптации персонала в организации

утверждена приказом по КГПУ № _____ от _____ 201__ г.

2. Срок представления ВКР к защите 04.06.2019 г.

3. Исходные данные для научного исследования:

Справочная литература, финансовая отчетность ООО «Черметинвест – Красноярск», библиографические источники.

4. Содержание ВКР:

4.1. Изучить теоретические основы адаптации персонала в организации.

4.2. Выполнить Анализ проведения адаптационного процесса в ООО «Черметинвест – Красноярск»

4.3. Разработать рекомендации по совершенствованию адаптации в ООО «Черметинвест – Красноярск».

Научный руководитель

ВКР

 / Москвина С.Н.

(подпись, дата)

(инициалы, фамилия)

Задание к исполнению принял 28 сентября 2018 г.

(дата)


(подпись)

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
Глава 1. Теоретические основы адаптации персонала в организации	6
1.1. Характеристика персонала в организации, его признаки, классификация и адаптация.....	6
1.2. Оценка потенциала, влияющая на успешное проведение адаптации, их факторы и методы	12
1.3. Подходы к формированию программ адаптации в организации.....	16
1.4. Оценка эффективности управления адаптационным процессом на предприятии	27
Глава 2. Анализ проведения адаптационного процесса в ООО «Черметинвест – Красноярск»	30
2.1. Краткая характеристика ООО«Черметинвест – Красноярск»	30
2.2. Анализ проведения адаптации: преимущества и недостатки	35
2.3. Анализ существующего процесса адаптации и его документация на ООО «Черметинвест – Красноярск»	37
Глава 3. Разработка рекомендаций по совершенствованию адаптаций в ООО «Черметинвест – Красноярск»	39
3.1. Разработка рекомендаций по совершенствованию адаптации персонала в ООО «Черметинвест – Красноярск»	39
3.2. Материальные затраты на внедрение отдела по работе с персоналом и виртуальной библиотеке	45
Заключение	48
Список использованной литературы	51
Приложение 1.....	54
Приложение 2.....	56

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы заключается в том, что персонал на предприятиях – самый главный фактор для успешной и эффективной работы компании. Для производства товаров и оказания услуг необходимы два компонента, а именно: физический капитал, который предполагает собой материальные ресурсы, т.е. человеческие ресурсы с необходимыми профессиональными навыками и знаниями, обладающие физическим развитием, практическим опытом и знаниями.

Важным фактором производства являются люди как дефицитный и важный ресурс, который нуждается в расстановке, мотивации и развитии. Эффективное использование персонала связывается непосредственно с кадровой политикой организации, которая осуществляет удовлетворение потребностей персонала и так же учитывает интересы работников, ориентируется на согласование личных и организационных целей.

Поэтому изменение социально-экономических форм организации общественного производства настоятельно требует адекватного изменения способов управления главной производительной силой - трудовыми ресурсами, с целью использования интеллектуального и трудового потенциала в нужном для общества, предприятия и человека направлении.

В общем виде управление персоналом — это управленческая деятельность организации, в котором персонал рассматривается как один из главных ресурсов успешного развития и функционирования производственной деятельности.

Объект исследования – ООО «Черметинвест – Красноярск».

Предмет исследования – процесс адаптации персонала на ООО «Черметинвест – Красноярск».

Целью выпускной квалификационной работы является совершенствование процесса адаптации персонала на ООО «Черметинвест – Красноярск».

Актуальность процесса адаптации персонала обусловлена влиянием сотрудника на решение, оставаться в данной организации или искать другое место трудовой деятельности. Так же, процесс адаптации персонала призван облегчить

вхождение нового сотрудника в жизнь организации и коллектив.

Для достижения поставленной цели необходимо решить основные задачи:

- изучить и обобщить материалы научной и методической литературы по вопросам управления и адаптации персонала;
- проанализировать текущее состояние предприятия и проанализировать его финансово – экономическую деятельность;
- проанализировать процесс адаптации персонала на ООО «Черметинвест – Красноярск»;
- предложить мероприятия и рекомендации по формированию адаптационного процесса персонала;
- оценить результаты ввода адаптационного процесса персонала, а также экономическую эффективность и значимость для предприятия данного проекта.

При анализе теоретических и практических вопросов выпускной квалификационной работы применены общенаучные методы: структурный анализ, экономический анализ, сравнительный анализ.

Структура работы определяется целями и задачами исследования. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников, приложения.

В первой части работы рассмотрены теоретические основы стратегии адаптационного процесса персонала. Их признаки, квалификации, виды и этапы разработки.

Во второй части работы представлена краткая характеристика ООО «Черметинвест – Красноярск». Проанализирована экономическая оценка и анализ финансово-хозяйственной деятельности. Проведено социологическое исследование с целью повышения эффективности взаимодействия сфер образования и труда.

В третьей части работы проанализирован адаптационный процесс персонала ООО «Черметинвест – Красноярск».

В заключение выпускной квалификационной работы сформулированы основные выводы и предложения по результатам проведенного исследования.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Характеристика персонала в организации, его признаки, классификация и адаптация

Персонал – это личный состав или работники организации, составляющие группу по профессиональным или иным признакам.

Для производства товаров и оказания услуг необходимы два компонента, а именно: физический капитал, который предполагает собой материальные ресурсы и человеческий капитал, т.е. человеческие ресурсы с необходимыми профессиональными навыками и знаниями, обладающие физическим развитием, практическим опытом и знаниями.

Главными отличиями человеческих ресурсов от других ресурсов предприятия выражается в следующем:

- человек служит не только средством для достижения целей организаций, он вносит жизненный смысл в производственный процесс предприятия;
- человек в процессе производства реализует лишь часть себя, так как его жизнь не ограничена производственной деятельностью, и он может самовыражаться в других сферах социальных контактов;
- каждый человек имеет самостоятельную линию поведения, так как каждому присущи свои способности, инициатива и воля, что не делает его пассивным объектом управления;
- человек может быть не только формальным членом структуры организации, но может и одновременно входить в малые группы, которые непосредственно оказывают свои значительные влияния на поведения и восприятия друг друга;
- человек не полностью принадлежит предприятию. В распоряжении предприятия находится его оплачиваемая рабочая сила, поэтому он может самостоятельно строить свою индивидуальную политику и в праве сам принимать

решения - работать ему на данном предприятии или нет.

При формировании человеческих ресурсов прослеживаются положительные тенденции, а именно: улучшение качественных характеристик человеческих ресурсов; рост образовательного потенциала трудоспособного населения; рост образования в образовательной системе.

Для успешного функционирования любого предприятия люди являются дефицитным и важным ресурсом, который в свою очередь нуждается в размещении, адаптации, мотивации, развитии и использовании в конкурентной борьбе. Эффективное использование персонала связывается непосредственно с кадровой политикой организации, которая осуществляет удовлетворение потребностей персонала и так же учитывает интересы работников, ориентируется на согласование личных и организационных целей. Одним из важных факторов в производственном процессе является адаптационный период работника.

Если руководство заинтересовано в успехе работника на новом рабочем месте, оно должно всегда помнить, что организация — это общественная система, а каждый работник — это личность. Когда новый человек приходит в организацию, он приносит с собой ранее приобретенные опыт и взгляды, которые могут вписаться или не вписаться в новые рамки. Если, например, последний руководитель нового работника был человеком властным и предпочитал общаться только путем переписки, работник будет считать, что ему лучше послать бумагу, чем просто поднять телефонную трубку, хотя его новый руководитель в действительности предпочитает устное общение. Таким образом, типичный член организации зачастую имеет определенные ожидания по поводу своей работы, которые до некоторой степени нереалистичны с точки зрения тех надежд, которые имеет организация в отношении этого работника. Проходит какой-то период притирки и адаптации, и постепенно человек лучше понимает, что ожидает от него организация, а руководство начинает понимать стремления и надежды своего нового работника».

Во время этого периода приспособления у человека через социальную адаптацию к организации вырабатывается новое отношение к работе. Эдгар Шейн

определяет социальную адаптацию «как процесс познания нитей власти, процесс постижения доктрин, принятых в организации, процесс обучения, осознания того, что является важным в этой организации или ее подразделениях».

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

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

Поэтому в узком смысле адаптация – это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда.

В научной литературе выделяют два направления адаптации:

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

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

Адаптация является одним из элементов системы управления персоналом организации, и ее результаты в значительной мере влияют на эффективность всей системы (рисунок 1).

Несмотря на это, подчас адаптационным мероприятиям в организации уделяется минимум внимания, так как временные и организационные ресурсы

отдела по управлению персоналом инвестируются преимущественно в развитие систем оценки и обучения.

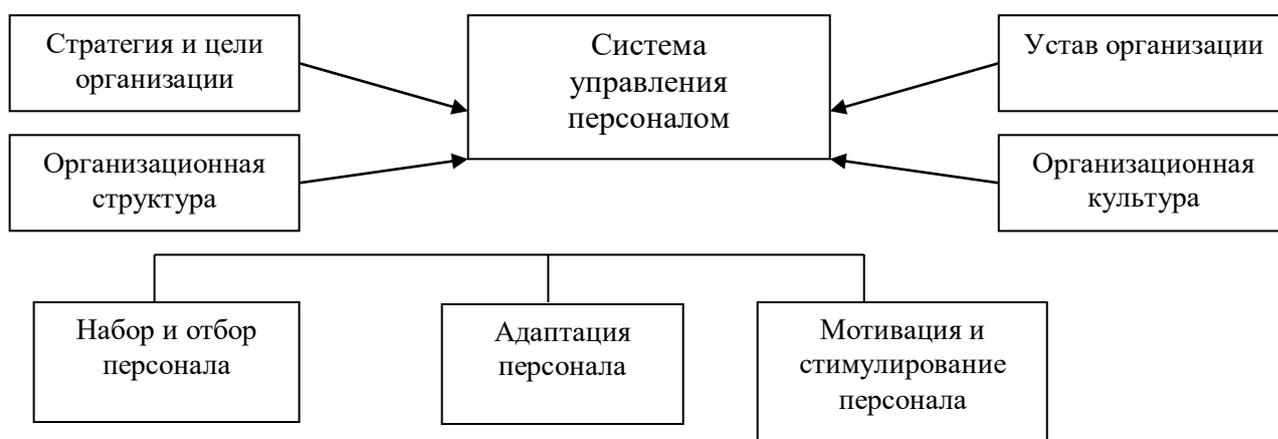


Рисунок 1 - Место адаптации персонала в системе управления персоналом организации

При этом руководители не учитывают, что адаптация нового сотрудника оказывает непосредственное влияние на всю его дальнейшую работу в компании, формирует отношение к ней и в конечном итоге сказывается на ее имидже.

Следует отметить, что целью адаптации является в основном снижение издержек организации за счет следующих факторов:

А) Ускорение процесса вхождения нового сотрудника в должность:

- достижение необходимой эффективности работы в минимальные сроки;
- уменьшение количества возможных ошибок, связанных с освоением функциональных обязанностей.

Б) Сокращения уровня текучести кадров:

- снижение количества сотрудников, не прошедших испытательный срок;
- уменьшение количества сотрудников, покинувших компанию в течение первого года работы.

Адаптация имеет сложную структуру. Основные аспекты адаптации представлены на рисунке 2.



Рисунок 2 - Основные аспекты адаптации

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

Сложность профессиональной адаптации зависит от широты и разнообразия деятельности, интереса к ней, содержания труда, влияния профессиональной среды, индивидуально-психологических свойств личности.

Психофизиологическая адаптация – приспособление к новым физическим и психологическим нагрузкам, к санитарно-гигиеническим условиям, режиму работы, содержанию и характеру труда. Психофизиологическая адаптация в большой мере зависит от здоровья человека, его естественных реакций, характеристики самих этих условий. Тем не менее, большинство несчастных случаев происходит в первые дни работы именно из-за ее отсутствия.

Социально-экономическая адаптация – приспособление к организации труда, оплате и стимулированию деятельности, организации досуга и социально-бытовой сфере.

Организационная адаптация означает усвоение роли и организационного

статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре, а также понимания особенностей организационного и экономического механизма управления организацией.

Социально-психологическая адаптация – вхождение новичка в коллектив, адаптация к ближайшему социальному окружению в коллективе, к традициям и неписанным нормам коллектива, к стилю работы руководителей, к особенностям межличностных отношений, сложившихся в коллективе. Она означает включение работника в коллектив как равноправного, принимаемого всеми его членами. Она может быть связана с немалыми трудностями, к которым относятся обманутые ожидания быстрого успеха, обусловленные недооценкой трудностей, важности живого человеческого общения, практического опыта. Критерии оценки социально-психологической адаптации – удовлетворенность работой, взаимоотношениями с коллегами.

Так же рассмотрим таблицу классификации адаптации по различным признакам (таблица 1).

Таблица 1 - Классификация адаптации по различным признакам

Признак классификации	Виды адаптации
По отношениям субъект-объект	- адаптация сотрудника, попадающего в новый коллектив; - адаптация трудового коллектива к новым условиям работы и появлению новых сотрудников;(пример - смена руководства)
По уровню	- первичная – адаптация молодого специалиста; - вторичная – при последующей смене работы.
По изменению социального статуса	- адаптация работников на новой должности; - адаптация работников в понижении должности; - адаптация после увольнения.
По факторам	- организационная; - социально-психологическая; - профессиональная.

Необходимость управления адаптацией предопределяется большим ущербом, как для производства, так и для работников, а его возможность доказана опытом российских и зарубежных предприятий и организаций.

1.2. Оценка потенциала, влияющая на успешное проведение адаптации, их факторы и методы

Оценка потенциала работника - это объективная оценка всех профессиональных знаний и умений работника для его продвижения по карьерной лестнице или занесение в резерв организации. Для оценки потенциала работника необходимо определить его круг интересов; выявить предпочтения в карьерном росте; определить соответствие качества работника требованиям планируемой должности; установить потребность в обучении.

Оценка трудового потенциала работника должна производиться в соответствии с планируемыми изменениями в организации или на основании прогнозов изменения требований к персоналу. Поэтому управление персоналом в организации через оценку трудового потенциала предполагает решение следующих задач:

- формирование производительных способностей работника с целью полного соответствия его трудовым обязанностям на новом рабочем месте;

- необходимо создать социально-экономические и производственные условия труда, при которых руководство организации может наиболее эффективно использовать навыки и умения работника.

Существует несколько методов для оценки потенциала человеческих ресурсов, представленных в таблице 2.

Таблица 2 - Методы оценки потенциала работника

Название метода	Краткое описание метода
Метод «почтового ящика»	Специальный подбор служебных документов, отражающих характер повседневной работы той должности, на которую идет отбор кандидатов.
Психодиагностика	Получение информации о качествах, влияющих на поведение человека в организации, но с трудом поддающихся непосредственному наблюдению (готовности к обучению, интеллектуальных способностях, конфликтности).
Групповые упражнения: групповая дискуссия, ролевая игра, мозговой штурм	Оцениваются коммуникативные и организационные навыки, способности к аргументации своей точки зрения, системность, динамичность и гибкость мышления, креативность.

Окончание таблицы 2

Название метода	Краткое описание метода
Организационно-управленческие игры	Получение информации о степени выраженности у участников их управленческих навыков, знаний, умений, их ролевого самоопределения в сфере управленческой деятельности, их позиции в организации.
Деловые тесты	Опросники по профессиональной деятельности, позволяющие выявить компетентность, знание профессиональных вопросов, способность ориентироваться в специальной области.
Интервью	Получение информации о профессиональных целях и ценностях, организаторских способностях, коммуникативных и личностных качествах от самого оцениваемого.
«Интервьюирование наоборот»	Проверка способности правильно оценивать и подбирать работников. Выявление навыков межличностного общения, способности к здравым управленческим суждениям в ситуации, приближенной к реальной.
Имитационные игры	Получение информации об устойчивости участников к стрессовым ситуациям

Каждая организация сама выбирает, каким методом проводить оценку персонала. После завершения оценки необходимо оформить заключение с развернутым документом и подробной информацией:

- о качествах личности оцениваемого;
- о его продемонстрированных способностях;
- о том, насколько он готов занять конкретную должность;
- о стиле руководства, при котором испытуемый сможет работать с наибольшей отдачей;
- о задачах и управленческих функций, к которым проявлена особая склонность;
- о недостатках, на которые следует обратить особое внимание.

На обсуждение результатов и выработку заключения руководители затрачивают несколько дней.

На основе данного отчета составляются определенные рекомендации по продвижению работника по карьерной лестнице, по повышению его квалификации и другое. Данные рекомендации и отчет передаются руководству, которое решает вопрос о продвижении работника по карьерному росту.

Деловая оценка - это целенаправленный процесс установления соответствия результативности труда и факторов ее обеспечения требованиям должности или рабочего места. Для деловой оценки персонала необходимо соблюдать определенные этапы проведения:

- подготовительный этап - сбор предварительной информации, по оценке сотрудников. На данном этапе издается приказ о проведении деловой оценки персонала и утверждение состава аттестационной комиссии;

- этап оценки сотрудника и его трудовой деятельности (Обобщение информации, полученной на первом этапе). В подразделениях, где работают оцениваемые, создаются экспертные группы. В их состав входят: непосредственный руководитель оцениваемого, вышестоящий руководитель, один-два специалиста этого подразделения, работник (работники) службы УП. Экспертная группа осуществляет оценку показателей уровня знаний, умений, навыков, качества и результатов труда оцениваемого;

- непосредственно этап прохождения деловой оценки. (Оценочная беседа с сотрудниками);

- этап принятия решений по результатам деловой оценки (Формирование экспертного заключения по результатам деловой оценки и представление его в службу управления).

Таблица 3 - Методы деловой оценки работников

Метод	Описание метода
Метод шкалирования (графического шкалирования рейтингов)	Балльная система оценки показателей. Данный метод очень удобен и прост в использовании и напоминает систему школьных оценок. Графическое шкалирование - процедура субъективного оценивания, согласно которой оценщик выносит свои суждения, делая отметки на сплошной графической (вертикальной или горизонтальной) шкале.
Метод попарного сравнения	Методом последовательного сравнения сотрудников можно выявить наивысший рейтинг по тому или иному показателю оцениваемого.
Метод принудительного распределения	В соответствии с ним заранее задаются проценты распределения оцениваемых сотрудников по рейтингам, например — 20% отличный рейтинг; 20% — выше среднего; 30% — средний; 20%, — ниже среднего; 10% — низкий рейтинг.

Окончание таблицы 3

Метод	Описание метода
Метод анкет	Отличается тем, что он не использует систематизированные способы измерения. Оценщику предлагается перечень высказываний об образе сотрудника. Оценщик отмечает соответствие или несоответствие конкретного высказывания этому образу.
Метод управления по целям	Суть метода в том, что чем больший вклад в достижение целей организации внес сотрудник, тем лучше оцениваются его качественные показатели.

По заключениям деловой оценки также составляется подробный отчет о качественных показателях работника, которые в свою очередь влияют на решение руководства о продвижении работника по карьерной лестнице.

Но кроме данных методов оценки потенциала и деловых оценок работников, зачастую на практике используют еще один метод оценивания персонала.

На рисунке 3 рассмотрим все факторы, влияющие на успешный процесс адаптации в организации.



Рисунок 3 - Факторы, влияющие на успешный процесс в адаптации

- Профессиональные факторы, которые определяются должностными обязанностями, сложностью техники и технологии, престижностью профессии,

содержанием труда, возможностями повышения квалификации и должностного продвижения.

- Организационно-управленческие факторы, обусловленные организационной структурой предприятия, организацией труда, использованием специалистов, качеством организации стажировки молодых специалистов и работы про профессии.

- Социально - гигиенические факторы, к таким факторам относятся условия труда, техника безопасности на предприятии, а также охрана труда работников.

- Экономические факторы, они напрямую связаны с системой оплаты труда, а также уровнем заработной платы и системой материального стимулирования.

5) Социально – психологические факторы, обусловленные уровнем развития корпоративной культуры и социально-психологическим климатом.

6) Личностные факторы, связанные с социально-демографическими особенностями новых сотрудников, а также субъективными характеристиками личности: мотивы, интересы, ценности, ориентация, деловые и личные качества.

1.3. Подходы к формированию программ адаптации в организации

Интерес к начальной адаптации персонала в организациях объясняется высоким динамизмом изменений внутри компаний, происходящим в связи с проникновением во все уровни общества передовых экономических и управленческих идей, приходом к управлению компаниями новых и изменение менталитета старых руководителей. Причем в настоящее время эта тенденция охватывает все без исключения организации, даже закоренелые государственные учреждения и естественные монополии. Изменения, в свою очередь, требуют адаптации к ним не только новых работников, но и тех, кто по разным причинам был временно выключен из профессиональной сферы.

Кроме того, в любой компании, особенно нацеленной на высокий результат, стремящейся к освоению самого передового опыта, всегда существуют задачи оптимизации работы всех звеньев менеджмента, включая и управление человеческими ресурсами. Даже в самой, казалось бы, совершенной и

продвинутой системе управления персоналом в организации, всегда найдутся резервы для совершенствования. Это объясняется сложностью стоящих перед ней задач, среди которых важное место занимает решение вопросов снижения не конструктивной текучести кадров, быстрее включения новых сотрудников в работу с полной отдачей, освоения ими корпоративной культуры компании, социализации в коллективе. С этими задачами граничат такие вечно актуальные, как постановка эффективной оценки нового работника, планирование его профессионального и должностного развития, усиление сплоченности коллектива, формирование духа команды.

Решению этих задач способствует формирование эффективной системы управления адаптацией работников в организации. Понятие "адаптация" применительно к содержанию данной статьи определяется как процесс приспособления работника к новым профессиональным, социально-психологическим, культурным, организационно-административным условиям работы. А управление адаптацией - комплексная система планирования, организации, активизации и контроля процесса адаптации работника.

Виды и особенности управления адаптацией зависят, в первую очередь, от объекта, на который направлено данное управленческое воздействие. Следует подчеркнуть, что таким объектом может и должен быть не только новый работник, впервые поступающий на работу в компанию, но и уже работающий сотрудник организации, который по каким-либо причинам длительное время отсутствовал на работе. Кроме того, целесообразным является выделение в общей программе адаптации отдельного направления для категории работников, продвигающихся по руководящей лестнице. Таким образом, можно выделить следующие категории работников, в отношении которых проводится управление адаптацией:

- новые руководители - работники, вновь принимаемые или в перспективе планируемые на руководящие должности: мастер, начальник цеха (отдела), руководитель направления, директор и т.д.;

- новые специалисты - работники, впервые принимаемые на рабочие места,

замещение которых требует наличия определенной профессии, специального образования;

- новые рабочие - работники, впервые принимаемые на рабочие места, замещение которых не требует специального образования;

- постоянные сотрудники, назначаемые на руководящие должности;

- постоянные сотрудники, приступающие к работе после продолжительного отсутствия в связи с болезнью, отпуском по беременности и родам и т.д.

При этом, для установления величины продолжительности отсутствия работника, при котором в отношении него необходимо проведение курса адаптации, необходимо принимать во внимание следующие факторы: характер и динамизм происходящих в компании социальных, организационных, экономических и других изменений, психологические особенности личности работника.

В быстро развивающейся компании за короткое время может произойти не только освоение новых рынков, диверсификация деятельности, но коренным образом измениться направление развития корпоративной культуры, содержание идеологических установок для персонала. В этих условиях даже работник, всего полгода отсутствовавший на работе, нуждается в прохождении программы адаптации. А в организации, не меняющей ни содержания, ни стиля работы, вводить в курс дела своего работника может быть не обязательным. Но такие организации в настоящее время большая редкость и обречены на вымирание.

Особый подход к управлению адаптацией требуется для выпускников школ и выпускников учебных заведений профессионального образования. Для первых характерно, как правило, отсутствие опыта работы, небольшой опыт самостоятельной жизни, что требует особенно тщательного подхода к разработке программы адаптации, поскольку работа в организации - первый опыт трудовой деятельности, впечатление от которого сказывается на всей их дальнейшей карьере. Выпускники колледжей и вузов тоже не имеют достаточного опыта работы, но имеют опыт самостоятельной жизни, свободы выбора и самореализации, ожидают возможностей применить имеющиеся знания и

энергию, требуют внимательного отношения, поддержки в выборе пути профессионального развития.

Рассмотрим основные элементы системы управления адаптацией работников, а именно: цели, принципы, функции, структура, кадры и методы.

Цели управления начальной адаптацией:

- Обобщение имеющегося теоретического опыта, а также анализ практического опыта разработки и внедрения такой системы позволяет выделить следующие основные цели, достигаемые в процессе управления адаптацией:

- Создание благоприятных условий для эффективного освоения нового рабочего места и достижения работником уровня готовности для работы с полной отдачей.

- Содействие работнику в более быстром освоении им принципов системы качества, корпоративной культуры компании, вхождении в коллектив.

- Формирование у работника положительного первого впечатления о работе и предприятии, лояльности к компании и установки на последующее обучение и развитие.

- Всесторонняя комплексная оценка работника для принятия решения о соответствии его должности, культуре компании, а также для разработки программы его дальнейшего профессионального и должностного развития.

- Стимулирование постоянных работников компании, принимающих участие в программе управления адаптацией, к дальнейшему профессиональному развитию.

- Усиление сплоченности коллектива, формирование духа команды.

- Оценка эффективности деятельности компании глазами нового работника

- "взгляд со стороны": постановка работы с кадрами, умение линейных руководителей уделять внимание новым работникам, имидж организации.

Среди принципов управления адаптацией можно выделить:

Тотальность распространения - управление адаптацией охватывает все категории должностей и все уровни иерархии структуры компании, от рабочего до руководителя высшего уровня.

Индивидуальный подход - учет особенностей подразделения, должности (рабочего места) и личности работника.

Коллегиальность и объективность в принятии решений по основным направлениям адаптации работника.

Партнерство - совмещение целей и возможностей компании с одной стороны и интересов, и способностей работника - с другой.

Системность - всесторонний комплексный подход к управлению адаптацией.

Стратегичность - процесс не должен ограничиваться рамками конкретной должности, а должен быть направлен на перспективу дальнейшего развития работника.

Планомерность - управление должно носить программно-целевой характер.

Прозрачность процедур и технологий управления.

Экономичность и целесообразность - рациональное использование временных и кадровых ресурсов организации в процессе управления адаптацией работников.

Ответственность линейных руководителей и работников службы управления персоналом за результаты осуществления функций по управлению адаптацией.

Преимственность управленческого опыта и культуры организации.

Активное вовлечение коллег работника и других сотрудников, являющихся постоянными работниками компании, в процесс управления адаптацией.

Функции управления адаптацией работников выполняют:

- непосредственный руководитель работника;
- наставник, прикрепленный к работнику и назначенный руководителем подразделения, в которое поступает работник;
- служба управления персоналом в лице специалиста или отдела кадров (ОК), занимающихся оформлением работников, и специалиста или отдела оценки и развития персонала (ООиРП);
- коллеги работника, проходящего процесс адаптации.

Каждый работник, принадлежащий к категории, указанной выше, получает направление на прохождение курса начальной адаптации.

Направление выдается работнику в Отделе кадров должностным лицом, оформляющим факт приема на работу, перевода (в случае перевода на руководящую должность) или возвращения на работу после длительного отсутствия.

Работник с направлением регистрируется у специалиста ООиРП, который осуществляет процесс сопровождения начальной адаптации и в связи с этим:

- знакомит работника с графиком и правилами прохождения основных этапов начальной адаптации;
- составляет на определенную дату ведомость обучения по конкретному курсу обучения со списком работников;
- за 2 дня до начала обучения передает ведомость преподавателю;
- в день проведения обучения оповещает работников (руководителей и специалистов) и преподавателя;
- обеспечивает доступ преподавателя и работников в помещение для прохождения обучения;
- обеспечивает помощь преподавателю в проведении обучения;
- осуществляет контроль посещения работниками учебных занятий;
- информирует руководителя подразделения о фактах отсутствия работника на занятии и необходимости его включения в ближайший по графику курс обучения.

Руководитель подразделения, в которое поступает работник, организует процесс его ознакомления с особенностями подразделения, рабочего места, коллективом и другими аспектами, а также:

- при согласовании с ООиРП назначает наставника, указав его фамилию и должность в резолюции на заявлении работника о приеме (переводе);
- разрабатывает план стажировки (для руководителей и специалистов);
- совместно с работником планирует посещение занятий согласно графику, выданному работнику специалистом ООиРП;

- обеспечивает присутствие работника на занятиях по специальным курсам, плановых встречах с руководством и других мероприятиях;

- контролирует процесс прохождения работником адаптации в подразделении;

- обеспечивает при необходимости подготовку отчета по итогам проведенной адаптации.

Для повышения эффективности управления адаптацией вновь принятому работнику из числа персонала структурного подразделения по представлению руководителя этого подразделения, согласованному с ООиРП, приказом по организации назначается наставник. В функции наставника входит:

- профессиональное обучение;
- содействие процессу вхождения работника в коллектив;
- оказание помощи по различным вопросам работы в обществе.

С целью активизации процесса управления адаптацией наставникам, курирующим процесс адаптации работника, на период наставничества устанавливается доплата, утвержденная положением об оплате труда, действующим в организации. Эти затраты вполне оправданы, поскольку не превышают той доли заработной платы нового работника, на которую она уменьшена в связи с прохождением им испытательного срока. В то же время благодаря помощи наставника работник намного быстрее и эффективнее включается в практическую работу с полной отдачей.

Общая программа управления адаптацией может включать следующие обязательные мероприятия:

- инструктаж по охране труда и технике безопасности;
- инструктаж по противопожарной безопасности;
- ознакомление с правилами внутреннего трудового распорядка организации;
- ознакомление с положением об оплате труда.

Кроме того, в программу могут быть включены дополнительные мероприятия:

- обучение на специальных курсах:
- ознакомление с общими характеристиками компании и ее деятельности: история, основные направления работы, планы и перспективы, кадровая политика, принципы корпоративной культуры и т.д.;
- ознакомление с основными положениями системы сертификации, политики в области качества, действующей в организации (что особенно важно для компаний, работающих по международным стандартам в области обеспечения качества продукции, например, серии ИСО);
- ознакомление с коллективным договором, социальными гарантиями и деятельностью профсоюза организации (если такой имеется);
- ознакомление с перечнем сведений, представляющих коммерческую тайну (для специальных категорий работников);
- прохождение стажировки в подразделении;
- неформальное мероприятие по введению в должность (ритуал посвящения в постоянные работники компании).

Преподаватель специального курса выбирается из числа сотрудников соответствующего подразделения компании, имеющих опыт работы и публичного выступления, педагогические способности, и выполняет следующие функции:

- составляет план обучения и согласовывает его со службой персонала;
- совместно со специалистом ООиРП планирует график проведения обучения в зависимости от количества работников, проходящих начальную адаптацию;
- проводит обучение по своему курсу в установленные сроки;
- заполняет учебную ведомость и передает ее копию после проведения занятий в ООиРП.

С целью активизации процесса управления адаптацией преподавателям, проводящим обучение по специальному курсу, также может устанавливаться доплата в соответствии с положением об оплате труда.

Все перечисленные функции при помощи следующих методов:

- лекция, инструктаж - форма односторонней передачи информации

большой аудитории одним человеком для освоения определенного уровня теоретически) знаний;

- беседа, групповое обсуждение - обмен мнениями, диалог между членами группы по различным вопросам работы, в т.ч. по практическим примерам;

- стажировка на рабочем месте и (или) смежных рабочих местах - включение работника в практическую деятельность с целью получения умений и навыков работы;

- наставничество - закрепление опытного постоянного сотрудника компании за новым работником для передачи ему умений и навыков работы и создания условий его постоянной поддержки по любым вопросам, возникающим в процессе работы;

- самообразование - самостоятельное изучение работником информационных раздаточных материалов и других документов.

Большая роль в успешном прохождении адаптации принадлежит самому работнику, его усилиям в деле самообразования и самопрезентации. В большинстве случаев его активность стимулируется необходимостью утвердиться в организации в условиях назначения испытательного срока. Однако организация может и способствовать этому, обучая работника основам самоменеджмента, самомаркетинга.

Это особенно важно для адаптации новых руководителей и специалистов. Для этих категорий работников составляется индивидуальный план адаптации, который включает перечень мероприятий, их продолжительность, сроки начала и окончания, ответственных за их проведение. При этом в составлении плана участвуют: руководитель структурного подразделения, специалист ООиРП, наставник и работник. План согласовывается с руководителем службы управления персоналом (СУП) и утверждается директором предприятия.

Кроме общих этапов в комплекс мероприятий по управлению адаптацией руководителей и специалистов может входить:

- экскурсия по предприятию;

- посещение музея компании (при его наличии);

- собеседование по итогам начальной адаптации с руководителем СУП;
- собеседование по итогам начальной адаптации с директором.

При необходимости для вновь принятых специалистов отделов управления, головных офисов организуется стажировка непосредственно на производстве по определяющему профилю.

Руководители и специалисты обеспечиваются письменными материалами, изучение которых способствует их эффективной адаптации.

Для вновь принятых на руководящие должности может проводиться:

- обучение по курсу самоменеджмента;
- ритуал посвящения в руководители (при первом назначении) в виде неформального мероприятия с участием руководителей предприятия.

С целью повышения мотивации работников и знакомства высшего руководства с кадровым пополнением состава руководителей и специалистов могут организовываться ежеквартальные личные встречи генерального директора с работниками, прошедшими испытательный срок и принятыми на постоянную работу.

Для вновь принятых рабочих, не имеющих специальности, необходимых знаний, умений и навыков, проводится производственное обучение на рабочем месте. С такими работниками по их согласию заключается ученический договор на профессиональное обучение. Период ученичества является частью общего периода адаптации. Обучение заканчивается квалификационным экзаменом с присвоением работнику соответствующего квалификационного разряда по определенной профессии.

Для производственного персонала, принятого на работу исходя из имеющейся квалификации по специальности (профессии), период адаптации проходит на рабочем месте под руководством наставника.

С целью повышения мотивации работников и знакомства высшего руководства с кадровым пополнением организуются ежеквартальные личные встречи директора производственного департамента с работниками рабочих профессий, прошедшими испытательный срок и принятыми на постоянную

работу.

Если адаптационный период включает в себя срок испытания работника, то по его окончании руководитель подразделения готовит отчет о проведении испытательного срока и степени готовности работника выполнять требуемую работу (занимать должность). Отчет визируется у руководителя службы и предоставляется исполнительному директору.

Для выявления степени удовлетворенности работника и руководителя структурного подразделения результатами проведенной адаптации руководитель службы управления персоналом выборочно проводит собеседование и организует анкетирование. Среди вопросов анкеты должен быть вопрос по рекомендациям к проведению последующих программ управления адаптацией.

Адаптация считается успешной, если работник усвоил и закрепил базовые профессиональные знания, умения и навыки, принят коллективом, овладевает ценностями корпоративной культуры компании.

Определенные действия по проведению адаптации новых работников существуют в большинстве организации и отличаются только степенью стихийности целенаправленности этого. Однако при внедрении формализованной системы управления адаптацией работников с "нуля" несмотря на глубокую убежденность топ-менеджеров компании в эффективности этой системы и необходимости ее внедрять, практика показывает, что следует учитывать существующий менталитет и инертность руководителей среднего звена - начальников структурных подразделений - на которых в связи с этим ложится большая нагрузка и ответственность. Все новое всегда встречает сопротивление со стороны устоявшегося уклада. Поэтому перед внедрением системы адаптации необходимо провести ряд мероприятий:

- индивидуальные встречи со всеми руководителями с целью убеждения в эффективности осуществления процесса управления адаптацией;
- подвести их к осознанному принятию такого решения;
- завоевать среди них сторонников и с их помощью убедить противников и сомневающихся;

- обучение с руководителями, наставниками, преподавателями и другими участниками процесса, включая тренинги и ролевые игры;

- проинформировать всю внутреннюю общественность компании о планируемом нововведении через корпоративные средства (газета, Интернет, информационные стенды).

Главное, чтобы все сотрудники компании поняли цели и содержание, суть и эффективность формирования предлагаемой системы. Тогда появляется чувство общности, целостности коллектива и желание сделать каждого нового работника неотъемлемой частью единой команды.

1.4. Оценка эффективности управления адаптационным процессом на предприятии

Оценка эффективности адаптации работника – это необходимый, систематический, четко сформулированный процесс, направленный на повышение уровня организационного процесса, связанный с программами кадровой политики и для соотнесения их результатов с итогами компании в прошлом, с итогами других организаций и с целями предприятия.

Для того чтобы организация имела стабильно высокую эффективность деятельности необходимо обеспечивать высокую эффективность отделов по управлению адаптации персонала. Нужно чтобы кадровые ресурсы понимали всю важность оценки собственных действий. Для оценки эффективности адаптационного процесса необходима сложная система учета, сбора информации, прикладные исследования, разработка системы коммуникации, использования информационных систем управления человеческими ресурсами.

Далее разберем показатели оценки управления адаптацией на предприятии:

Результативный показатель характеризует экономическую эффективность предприятия, где среднегодовую выработку на одного человека принимают как отношение среднегодового объема реализации к среднесписочной численности персонала. Методика по расчету данного показателя считается общепризнанной, так как служит сквозным для всех предприятий. Рассчитывается данный метод по

формуле:

$$V_{\text{выр}} = U / P \quad (1)$$

где $V_{\text{выр}}$ – среднегодовая выработка на одного работника;
 U – среднегодовой объем реализации продукции (услуг);
 P – среднесписочная численность персонала.

Коэффициент текучести — персонала- это отношение числа выбывших по собственному желанию, уволенных за прогулы и прочие нарушения трудовой дисциплины работников за определенный период времени к среднему числу занятых в процентах. Рассчитывается данный метод по формуле:

$$K_T = (P_B / P) \cdot 100\% \quad (2)$$

где K_T – коэффициент текучести;
 P_B – численность работников, уволенных по причине текучести;
 P – среднесписочная численность персонала.

Естественная текучесть (3-5% в год) подразумевает собой своевременное обновление коллектива без каких-либо особых мер со стороны кадровой службы.

Излишняя текучесть (более 5% в год) вызывает большие экономические потери и создает ряд трудностей, таких как: организационные трудности, технологически, психологические.

Экспертная оценка – метод, при котором проводится анкетирование руководителей подразделений, целью которого является выяснение их мнения о менеджерах по персоналу и методах их работы. Данная методика минимизирует затраты для проведения оценки, однако у такого метода есть значительный минус, такой как субъективность оценки, связанная с межличностными отношениями в коллективе.

Метод подсчета отдачи инвестиций: данный показатель показывает коэффициент возврата инвестиций и рентабельность вложений в адаптационный процесс. Процентный показатель характеризует прибыль или убыток конкретной

суммы вложения денежных средств в определенный проект. Для расчета по данному методу необходимы следующие показатели: себестоимость, доход и сумма инвестиций.

$$\text{ROI} = (\text{доход} - \text{себестоимость}) / \text{сумма инвестиций} \cdot 100\% \quad (3)$$

При вычитании из прибыли себестоимости, мы получим чистую прибыль, то есть реальный заработок. Отношение конечной прибыли к сумме инвестиций показывает во сколько раз первое больше второго.

Методика Джека Филлипса включает в себя несколько формул:

- оценка инвестиций в HR- подразделение = расходы службы персонала / количество работников;
- показатель отсутствия на рабочем месте (абсентеизм) = число прогулов + количество персонала, неожиданно уволившихся.
- показатель удовлетворенности (качественный показатель) - число работников, которые удовлетворены своей работой, выраженные в %.

Метод Дейва Ульриха включает в себя пять способов:

- показатель производительности на единицу сырья, одного работника или единицу заработной платы.
- расходы и прочие результаты при проведение специальных программ и инициатив.
- умения, навыки сотрудников, их лояльность к администрации.

Таким образом, адаптация – это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда.

Подводя итоги теоретической части можно сказать, что основные цели адаптационного процесса персонала:

- рост производительности труда;
- сокращение текучести кадров;
- усиление сплоченности коллектива.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ООО «ЧЕРМЕТИНВЕСТ-КРАСНОЯРСК»

2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Черметинвест-Красноярск»

ООО «Черметинвест-Красноярск»- офис расположен по адресу город Красноярск Андрея Дубенского, 4. Сама база расположена по ул. Пограничников 53. Компания занимается оптовой и розничной торговлей металлопрокатом, а также развивает производственное направление: осуществляет переработку металла и производство различных профилей.

Предприятие существует с 2000 г., штат сотрудников составляет 70 человек. В собственности предприятия производственная база с расположенными на ней 11 объектами недвижимости, козловыми кранами, а также 20 единиц автотранспорта. Предприятие отгружает металлопрокат автотранспортом, вагонами, контейнерами по всей территории России.

Далее рассмотрим организационную структуру ООО «Черметинвест-Красноярск» на рисунке 4.

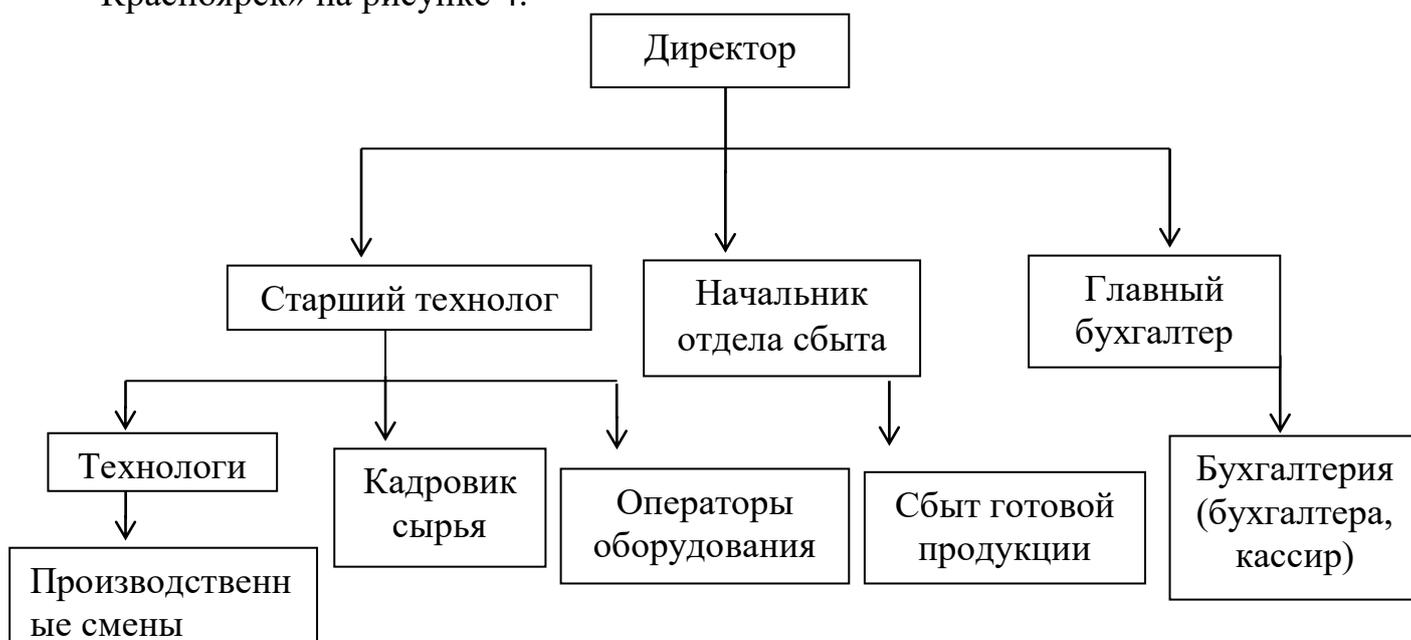


Рисунок 4 - Организационная структура ООО «Черметинвест-Красноярск»

Директор - Терсков Владимир Павлович выполняет следующие функции: руководит финансово-экономической деятельностью организации, неся всю полноту ответственности за последствия принимаемых решений, а также финансово-хозяйственные результаты деятельности организации. В его подчинении находятся все работники организации.

Главный технолог - лицо, организующее разработку и внедрение прогрессивных, экономически обоснованных, ресурса - и природа - сберегающих технологических процессов и режимов производства выпускаемой предприятием продукции, выполнения работ (услуг), обеспечивающих повышение уровня технологической подготовки и технического перевооружения производства, сокращение расходов сырья, материалов, затрат труда, улучшение качества продукции, работ (услуг) и рост производительности труда.

Начальник отдела сбыта - осуществляет рациональную организацию сбыта продукции предприятия, ее поставку потребителям в сроки и объеме в соответствии с заказами и заключенными договорами.

Главный бухгалтер – руководитель бухгалтерии, должностное лицо, обеспечивающее организацию бухгалтерского учета компании, предприятия и несущее ответственность за бухгалтерские операции.

Служба управления персоналом руководствуется следующими документами:

- Трудовой Кодекс РФ;
- Устав ООО «Черметинвест-Красноярск»;
- коллективным трудовым договором предприятия;
- правилами внутреннего распорядка;
- положением об отделе кадров;
- положением о комплексной системе управления по охране труда.
- нормативные документы кадровой службы;
- законодательные и нормативные акты;
- структура и штаты предприятия его профиль, специализации и перспективы развития.

Основные технико-экономические показатели ООО «Черметинвест-Красноярск»

Таблица 4 - Отчет о финансовых результатах ООО «Черметинвест-Красноярск», тыс. рублей

Наименование показателей	2017 г.	2018 г.	Темп роста 2018/2017 гг.
1. Выручка	167162	210504	125,93
2. Себестоимость продаж	151517	193741	127,87
3. Валовая прибыль (убыток)	15645	16763	107,15
4. Коммерческие расходы	10128	11525	113,79
5. Управленческие расходы	20	105	525,00
6. Проценты к уплате	2341	2340	99,9
7. Прочие доходы	12	50	0,00
8. Прочие расходы	1688	1408	83,41
9. Прибыль (убыток) до налогообложения	1500	1435	95,67
10. Текущий налог на прибыль	401	381	95,01
11. Прочие налоговые обязательства	0	0	0,00
12. Чистая прибыль (убыток)	1099	1054	95,91

По данным анализа о финансовых результатах ООО «Черметинвест-Красноярск», можно заметить, что чистая прибыль организации на 2018 составила 1 054 000 рублей, это на 4,09% ниже показателя предыдущего 2017 года, в результате показатель прибыли до налогообложения снизился на 4,33% и составил 143 500 рублей. Данное снижение вызвано резким увеличением коммерческих и управленческих расходов. При этом наблюдается рост себестоимости продаж на 28%, в связи с этим увеличивается выручка, которая на конец отчетного периода составила 201 504 000 рублей.

Таблица 5 - Расчет показателей пассивов предприятия ООО «Черметинвест-Красноярск» 2017-2018 гг., тыс.руб.

Наименование показателей	2017г.	2018г.	Темп роста 2018/2017гг.
1 Долгосрочные обязательства	16300	26000	159,51
1.1. Заемные средства	16300	26000	159,51
1.2. Отложенные налоговые обязательства	0	0	0,00

Окончание таблицы 5

1.3.Оценочные обязательства	0	0	0,00
1.4.Прочие обязательства	0	0	0,00
2 Краткосрочные обязательства	19277	18263	94,74
2.1.Заемные средства	0	0	0,00
2.2.Кредиторская задолженность	17564	16535	94,14
2.3.Доходы будущих периодов	0	0	0,00
2.4.Оценочные обязательства	1713	1728	100,88
2.5.Прочие обязательства	0	0	0,00

Показатель краткосрочных обязательств за исследуемый период снизился на 5% и составил в 2018 году 1 8263 000 рублей, что положительно влияет на финансовую устойчивость предприятия. Данное снижение вызвано погашением кредиторской задолженности, которая на конец 2018 года составила 16535000 рублей.

Далее, в таблице 6 для дальнейшего анализа адаптационного процесса на предприятии необходимо проанализировать структуру персонала по категориям служащих и рабочих, их заработную плату и производительность труда в динамике за исследуемый период.

Таблица 6 – Анализ показателей заработной платы и производительности труда ООО «Черметинвест-Красноярск», 2017-2018 гг.

Показатель	Год		Темп прироста, %
	2017г	2018г	2017/2018гг
Численность, чел:	58	70	120,68
-служащие	12	14	116,66
-рабочие	46	56	121,73
Средняя заработная плата, тыс.руб в мес.	27	30	111,11
Фонд заработной платы, тыс.руб.	18 792	25 200	134,09
Выручка, тыс.руб.	167162	210504	125,92
Производительность тыс.руб./чел	2882	3007	104,33
Текучесть кадров, %	6	6	-

По данным анализа показателей заработной платы и производительности труда, можно сделать вывод о том, что произошел прирост численности на 20% и в 2018 году составил 70 человек. Это связано с расширением производства по

переработке металла, в связи с этим, увеличился фонд заработной платы на 34%. Производительность труда увеличилась за исследуемый период и составила в 2018 году 3007 тыс. рублей, это связано с увеличением роста численности персонала. Текущая кадровая стабильно высокая и составляет на конец 2018 года 4 человека.



Рисунок 5 - Долгосрочные обязательства за 2017-2018гг, тыс. руб.

По данным рисунка 5 видно, что долгосрочные обязательства в отчетном периоде увеличились на 60%, что неблагоприятно влияет на политику компании. Данное увеличение вызвано увеличением заемных средств.

Говоря о коллективе, работающем на ООО "Черметинвест-Красноярск", можно сказать, что состоит он из 70 человек, включая генерального директора. Если говорить о распределенности рабочих по функциям и управлениям, то мы получим:

- Бухгалтерия - 8 человек, включая генерального директора;
- Инженерное управление - 12 человек;
- Финансово - экономическое управление - 8 человек;
- Производственные рабочие, включая операторов станков - 30 человек;
- Водители и крановщики - 12 человек.

Для того чтобы охарактеризовать структуру персонала предприятия и его профессионально - квалификационный уровень и стаж работы воспользуемся рядом вспомогательных материалов таких как проведение анкетирования и статистика предприятия. Полученные данные были сведены в таблицу 7.

Таблица 7 - Анализ уровня образования сотрудников на ООО «Черметинвест-Красноярск»

Уровень образования	Чел.
Высшее образование	26
Неоконченное высшее	9
Среднее-профессиональное	15
Среднее	20
Всего:	70

По данным на Март 2018 года мы видим, что на предприятии большая часть персонала со средним образованием. Этот контингент работников - люди, непосредственно занятые на производстве.

Далее, с помощью проведенного нами анкетирования были получены результаты о количестве стажа работы на ООО «Черметинвест-Красноярск»

Таблица 8 - Анализ стажа работы на предприятии

Стаж на предприятии	Чел.
Менее 1 года	18
1-3 года	14
3-10 лет	23
Свыше 10 лет	15
Всего:	70

По данным таблицы видно, что большая часть персонала имеет стаж от трех до 10 лет. В динамике опроса незначительное количество сотрудников имеет стаж менее одного года, однако это превышает количество работающих на предприятии уже свыше 10 лет.

2.2. Анализ проведения адаптации: преимущества и недостатки

На предприятии ООО «Черметинвест-Красноярск» мною был проведен социологический опрос, направленный на выявление количества принятых и

уволенных сотрудников, в том числе из-за не прохождения испытательного срока. В анкетировании принимали участие все структурные подразделения предприятия, за исключением исполнительного директора. Данные анкеты представлены на рисунке 6.

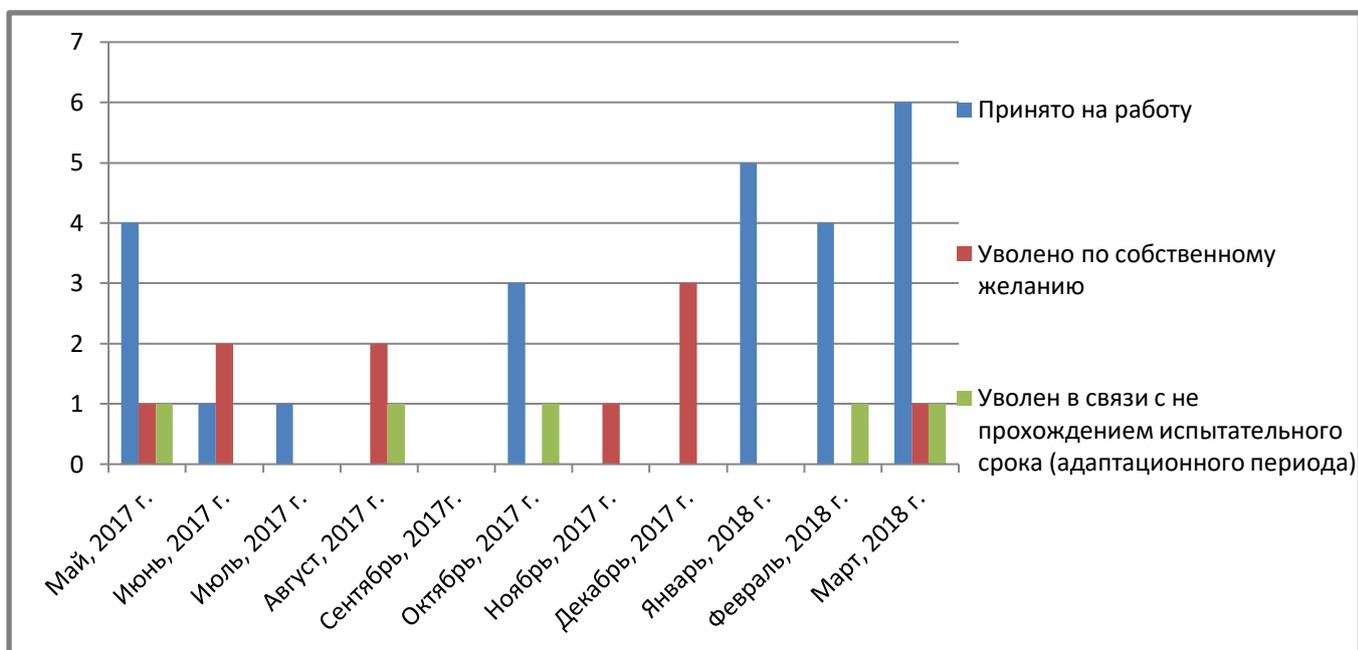


Рисунок 6 - Анализ принятых и уволенных сотрудников в период 2017-2018 гг.

По результатам проведения анкетирования можно сделать вывод, что стабильности в предприятии нет, так как число принятых превышает число уволенных за данный отчетный период. Это объясняется дальностью нахождения рабочего места, удаленностью от жилых районов города. Недостатком является отсутствие служебного транспорта, который мог бы облегчить возможность добираться до рабочего места. Также, нами было выявлено, что к причинам увольнения сотрудников относится не прохождения адаптационного процесса или испытательного срока.

Из-за не прохождения адаптационного периода численность персонала сократилась на 3 человека, по причинам того, что:

Один сотрудник из категории рабочих не смог адаптироваться в коллективе и установить дружеский контакт.

Второй сотрудник из категории служащих из-за не стрессоустойчивости не

смог работать в режиме многозадачности.

Третий сотрудник из категории рабочих по причине отсутствия мобильности и низкой трудоспособности.

Далее, в таблице 9 представлено функциональное разделение труда и даны условные обозначения каждой функции для разбора деятельности отделов. В таблице будут использованы условные обозначения: С – Согласовывает, И – Исполняет, О – организует, П – передает, получает информацию.

Таблица 9 - Функциональное разделение труда на ООО «Черметинвест – Красноярск»

№ п/п	Наименование функций	Исполнители		
		Директор	Бухгалтерия	Инженерное управление
1	Увольнение/трудоустройство кадров	И	П	
2	Оформление документации		И	С
3	Рассмотрение и прием жалоб сотрудников	С	И	
4	Составление плана потребностей		И	О
5	Поиск потребителей	И	С	-

Исходя из данных таблицы 9 можно сделать вывод, что у предприятия ООО «Черметинвест – Красноярск» отсутствуют функциональное подразделение по работе с персоналом, его мотивации и адаптационного процесса. Таким образом, вопросы по вовлечению персонала в производственный процесс исполняет директор с дальнейшей передачей в бухгалтерию. Также, такие вопросы как увольнение и трудоустройство персонала, рассмотрение приема жалоб сотрудника согласовывает и решает исполнительный директор. Следовательно, вопросами кадрового потенциала в основном занимается исполнительный директор совместно с бухгалтерией.

2.3. Анализ существующего процесса адаптации и его документация на ООО «Черметинвест – Красноярск»

Документацию по адаптации персонала на предприятии ведет отдел бухгалтерского учета, которая контролируются и подписываются

исполнительным директором. Далее, в таблице 10 рассмотрим конкретный пример адаптационного процесса служащего персонала.

Таблица 10 - Адаптационный процесс служащего персонала

Адаптационный процесс на примере категории рабочих «служащие»		
Этап адаптации	Ответственное лицо	Документация
Подготовительный	Исполнительный директор; Бухгалтерия.	Анкета сотрудника
Информативный		Информационная брошюра
Ознакомительный	Исполнительный директор; Бухгалтерия.	Методические рекомендации по адаптированности сотрудника
Адаптационный		Адаптационный лист

При трудоустройстве служащих на подготовительном этапе будущему сотруднику необходимо заполнить анкету личных данных, предоставляемую со стороны ООО «Черметинвест – Красноярск». Данная анкета включает полную информацию о личности человека, его образования, имеющегося стажа работы, навыков и умения в профессиональной деятельности.

Переходя на информативный этап, сотруднику выдается брошюра с полной информацией об организационной структуре, должностных инструкций, предлагаемых сотруднику, графика работы и отдыха.

Далее, адаптационный процесс переходит на ознакомительный этап, который включает в себя методические рекомендации по адаптированности сотрудника, а именно: знакомство с коллективом, предоставление рабочего места.

После «ввода» служащего сотрудника в рабочий процесс наступает адаптационный период. На уровне адаптационного этапа сотруднику предлагается заполнить адаптационный лист. Однако, стоит заметить, что данный процесс, включающий все этапы адаптационного периода, выполняется некачественно и не в полном объеме, так как на предприятии ООО «Черметинвест – Красноярск» данными вопросами занимается директор и бухгалтерия, так как нет специализированного отдела по персоналу, для предприятия характерна высокая текучесть кадров в 6%.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ АДАПТАЦИИ НА ООО «ЧЕРМЕТИНВЕСТ- КРАСНОЯРСК»

3.1. Разработка рекомендаций по совершенствованию адаптации на ООО «Черметинвест-Красноярск»

При детальном анализе деятельности предприятия ООО «Черметинвест – Красноярск» нами была обнаружена проблема, связанная с низким уровнем адаптации персонала. Организация в минимальном объеме ведет работы по управлению человеческими ресурсами, в которое входит адаптационный процесс работника. Изучив предприятие, мы предлагаем несколько мероприятий по оптимизации адаптации сотрудников.

- Создание отдела по работе с персоналом;
- Создание виртуальной библиотеки на корпоративном сайте ООО «Черметинвест – Красноярск»;
- Разработка и использование положений об адаптации;
- Разработка и реализация бизнес-процесса адаптации работника ООО «Черметинвест – Красноярск».

А) Исходя из проведенного нами анкетирования, на предприятии была выявлена проблема в резкой потребности отдела по работе с персоналом. На предприятии ООО «Черметинвест – Красноярск» работу с персоналом выполняет директор с дальнейшей передачей дел в бухгалтерский учет, что существенно замедляет производственные процессы и затрудняет адаптационный процесс персонала. Мероприятие состоит в том, чтобы расширить штат предприятия, организовав отдел, состоящий из 2 сотрудников, таких как главный специалист и специалист по адаптации персонала. Автоматически все вопросы, связанные с трудоустройством, мотивацией, адаптацией, корпоративной культуре предприятия будет выполнять отдел по работе с персоналом. Следовательно, такие структурные подразделения как исполнительный директор и бухгалтерия

смогут в полной мере заниматься своей спецификацией. Работа отдела нацелена на выявление проблем между организацией в целом и работником. Специалисты будут курировать работников от «введения» в должность до полной адаптационной стабильности каждого из персонала. В таблице 11 детально представлены положительные стороны от взаимодействия отдела по работе с кадрами и персоналом предприятия.

Таблица 11 - Положительные стороны от взаимодействия отдела по работе с кадрами и персоналом предприятия

Положительные факторы для предприятия в целом	Положительные факторы для сотрудника
Каждое структурное подразделение занимается исключительно своей направленностью	Снижение адаптационного процесса работника
Сокращение текучести кадров	Работник становится более уверенным при самостоятельном выборе пути решения производственных задач
Увеличение производительности труда	У работника увеличивается интерес к труду
Сокращение времени адаптационного периода работника	Повышение КПД сотрудника
Сокращение простоев отдельных структурных подразделений, которые раньше занимались вопросами кадров.	Максимальная вовлеченность в диалог между сотрудниками
Непосредственное влияние на качество работы сотрудников	Заинтересованность в продвижении по карьерной лестнице

Таким образом, по данным таблицы видно, что отдел по работе с персоналом является важной составляющей всего предприятия. Положительные стороны от внедрения отдела помогают как организации в целом так и отдельно каждому сотруднику. Именно тесное взаимодействие компании и сотрудников помогают «вырастить» и «удерживать» сотрудника, что в дальнейшем приводит к оптимизации производственных процессов.

Далее, рассмотрим предполагаемые виды работ отдела по персоналу на ООО «Черметинвест – Красноярск».

Рассматривая внедрённый нами отдел по работе с персоналом, выделим его

функциональные обязанности, а именно:

- Поиск и отбор кандидатов на вакантную должность:

Отдел по работе с персоналом обязан максимально быстро реагировать на кадровое перемещение предприятия и своевременно размещать вакансии. После того, как у специалистов отдела по работе с персоналом появляются отклики от кандидатов на должность, они должны изучить данные отклики, резюме и связываться с наиболее подходящими кандидатами по телефону. Далее, специалисты приглашают кандидатов для личного собеседования, по средствам которого они могут выяснить подходит ли будущий кандидат на должность или нет. В критерии отбора персонала могут входить такие факторы как готовность работать в коллективе, профессиональные знания, положительный корпоративный дух.

- Контролируют процесс адаптации сотрудника при взаимодействии с коллективом:

После того, как кандидата утвердили на должность, специалистам отдела по работе с персоналом необходимо помочь сотруднику освоиться на рабочем месте и стать полноценной частью коллектива, то есть контролируют его «введение в должность». Специалисты отдела обязаны за новым сотрудником закрепить наставника, чтобы они могли более эффективно работать с новыми специалистами. Мы видим необходимым закреплять наставника за новым специалистом, так как новичку приходится обрабатывать большой поток новой для него информации, поэтому без помощи и поддержки разобраться в этом не так просто. Только при совместном взаимодействии наставника и нового сотрудника адаптационный процесс пройдет гораздо быстрее и качественней.

- Занимается обучением и развитием персонала:

Специалисты отдела по работе с персоналом должны с периодичностью два раза в год проводить беседу с ним и его наставником. Это позволяет специалистам понимать, чего уже смог добиться и куда может двигаться дальше.

Специалисты отдела контролируют, чтобы все сотрудники организации на регулярной основе проходили эти беседы.

- Ведут административную работу и статистику:

Под контролем у специалистов отдела по работе с персоналом находится весь документооборот предприятия по всем сотрудникам, а именно прием, увольнение, трудовые книжки, а также они должны постоянно изучать рынок труда, анализировать процесс текучести кадров.

Б) Создание виртуальной библиотеки на корпоративном сайте ООО «Черметинвест – Красноярск»

Персонал, в рамках организации, пользуется корпоративной почтой. Помимо почты у них есть свой сайт, где каждый сотрудник может найти для себя необходимую информацию, касающуюся непосредственно самого предприятия ООО «Черметинвест – Красноярск». Например, на сайте ежедневно обновляется раздел «Новости компании», где можно прочитать и посмотреть все последние события, связанные с деятельностью предприятия, как в рамках компании, так и за ее пределами. Ежемесячно обновляется блок «Лучший работник месяца», так же имеется календарь, показывающий дни рождения сотрудников. Мы предлагаем разработать блок сайта, связанный с бесплатным самообразованием - корпоративную виртуальную библиотеку.

На таких курсах проводят лекционные чтения, раздают материалы, демонстрируют обучающие презентации и многое другое. Мы видим идею по оптимизации адаптационного процесса в том, чтобы каждый работник, после прохождения обучения мог выкладывать в общий доступ все обучающие материалы на общий корпоративный сайт.

Таким образом, любой другой сотрудник сможет в открытом доступе, бесплатно воспользоваться данными материалами, обновить знания или получить новые. Главное, что доступ к этому ресурсу будут иметь только сотрудники ООО «Черметинвест – Красноярск» без права распространять третьим лицам, так как компания хранит свою интеллектуальную собственность.

В) Разработка и использование положений об адаптации.

Далее рассмотрим предлагаемые организацией документы по адаптации как для вновь принятых менеджеров, так и для вновь принятых руководителей.

Вновь принятому сотруднику вручаются следующие документы:

- служебных телефонов;
- фирменные стандарты компании;
- должностные инструкции;
- положения об отделе.
- инструкция по охране труда и технике безопасности.

Процесс адаптации руководителей сопровождается документами:

- штатное расписание;
- список служебных телефонов;
- структура организации;
- фирменные стандарты дирекции;
- должностные инструкции всех подразделений;
- положение об отделах;
- пакет документов, регламентирующие деятельность структурного подразделения, а именно: приказы, должностные инструкции и квалифицированные требования подчинённых.

Г) Разработка и реализация бизнес-процесса адаптации работника в ООО «Черметинвест - Красноярск».

Таблица 12 – Бизнес-процесс адаптации работника в ООО «Черметинвест – Красноярск»

№	Этапы адаптации	Основные задачи	Сроки прохождения	Сопровождающие документы	Контроль	
					Контролирующее лицо	Форма контроля
1	Вводный	Знакомство с документацией, организацией, коллективом. Ориентирование на территории организации. Знакомство с руководителем	1-3 дня	1. Положение по технике безопасности 2. Положение об оплате труда 3. Правила внутреннего распорядка 4. Стратегия организации 5. Положения о подразделениях	Специалист отдела по работе с персоналом	Устный опрос работника

Окончание таблицы 12

№	Этапы адаптации	Основные задачи	Сроки прохождения	Сопровождающие документы	Контроль	
					Контролирующее лицо	Форма контроля
2	«введение в должность»	Знакомство с процессами и функциями организации, отдела, участка работы; Освоение должностных обязанностей.	4-20 дней	1. Должностная инструкция 2. Индивидуальный план работы	Руководитель проводит устное собеседование с сотрудником	Устное собеседование
3	Функционирование	Стабильная работа по должным показателям, установленных на испытательный срок	21-45 день	Положения, регулирующие порядок организации и проведения определенных мероприятий		Тестирование на общие знания как деятельности и предприятия, так и лично свою трудовую деятельность
4	Завершающий	Выход на плановые показатели работы, выполнение должностных обязанностей в полном объеме	46-60 дней	1. Служебная записка прохождения испытательного срока; 2. Заключение о прохождении адаптационного периода	Руководитель	Отзыв наставника, закрепленного за «новичком» Отчет нового сотрудника

Исходя из данных таблицы 12, можно сделать вывод, что для успешного прохождения адаптационного процесса работника на предприятия, необходимо строго контролировать все этапы адаптации. Контроль за выполнением адаптационных этапов выполняет отдел по работе с персоналом. После каждого этапа адаптационного процесса сотруднику необходимо пройти различные формы контроля, такие как: устный опрос работника, устное собеседование после проведения тестирования на общие знания производственного процесса, и в конце адаптационного процесса сотруднику необходимо подготовить отчет «нового

сотрудника». После прохождения всех этапов адаптации специалисты отдела по работе с персоналом дают оценку успешного завершения адаптационного процесса. По итогам оценки сотруднику дается характеристика. В случае если сотрудник показал отрицательные результаты по окончании всех этапов адаптации, с ним разрываются трудовые отношения.

3.2. Материальные затраты на внедрение отдела по работе с персоналом и виртуальной библиотеке.

Для того, чтобы отразить экономическую эффективность от предложенных нами мероприятий необходимо посчитать материальные затраты на их внедрение.

Для расчета затрат мы брали ориентировочно временной промежуток в один год.

Далее, в таблице 13 приведены затраты на внедрение отдела по работе с персоналом.

Таблица 13 - Затраты на внедрение отдела по работе с персоналом

Наименование затрат и их расшифровка	Ответственное лицо	Время проведения	Материальные затраты
Отдел по работе с персоналом			
Размещение вакантных мест	Исполнительный директор	2 месяца	30 000
Закупка специализированного оборудования (мебель, техника, канцелярские товары)		1,5 месяца	120 000
Стажировочные курсы		2 недели	4 000
Оплата труда		1 год	600 000
Итого:			754 000

Далее, необходимо провести расчет затрат на внедрение корпоративной виртуальной библиотеки на корпоративном сайте ООО «Черметинвест - Красноярск», представленные в таблице 14.

Таблица 14 - Затраты на внедрение корпоративной виртуальной библиотеки на корпоративном сайте ООО «Черметинвест - Красноярск»

Виртуальная библиотека	Ответственное лицо	Время проведения	Материальные затраты
Разработка блок сайта	Специалист информационных технологий	2 недели	12 500
		1 год ведения блока сайта	24 000
Итого:			36 500

Таким образом, по нашим расчётам общий итог материальных затрат на внедрение мероприятий по оптимизации адаптационного процесса на ООО «Черметинвест – Красноярск» составили 790 500 рублей.

Косвенным образом эти результаты могут отражаться на прибыли предприятия. Отдача от персонала будет выражаться:

- уменьшение текучести кадров до 1%;
- рост компетентности сотрудников на 20%;
- ускорение бизнес-процессов;
- рост производительности труда.

Далее рассчитаем экономию потерь при текучести кадров. До реализации предполагаемых мероприятий, текучесть кадров среди служащих составила 6% или 4 человек. По предположительным прогнозам, текучесть кадров снизится до 1% или 1 человек в год. Экономия за 1 год при минимальном варианте расчёта составит 150 000 рублей.

Произведем расчёт средней стоимости одного сотрудника по формуле 4.

$$C_{\text{ср}} = \sum \text{затрат} / \text{численность специалистов} \quad (4)$$

$$C_{\text{ср}} = 790\,500 / 70 = 11\,293 \text{ рублей.}$$

Далее необходимо посчитать показатель рентабельности вложений по формуле 5.

$$ROI = \text{экономический эффект} / \sum \text{затрат} * 100\% \quad (5)$$

$$ROI = 150\,000 / 790\,500 * 100 = 19\%$$

Определим рост производительности труда при снижении текучести кадров по формуле 6.

$$ПТ = \frac{Ч_{баз} \cdot t_n \cdot 0,5}{Фр.в. - t_n} - \frac{Ч_{отч} \cdot t_n \cdot 0,5}{Фр.в. - t_n} * 100\% \quad (6)$$

где, ПТ – производительность труда

$Ч_{баз}$ и $Ч_{отч}$ – численность работников, уволившихся в базовом отчетном периодах

$Фр.в._{яв}$ – явочный фонд рабочего времени одного работника

t_n - потеря рабочего времени в среднем на одного уволившегося

0,5 – коэффициент, показывающий, что увольнение работников в течении года проходило равномерно.

$$ПТ = \frac{4 \cdot 3 \cdot 0,5}{264 - 3} - \frac{1 \cdot 1 \cdot 0,5}{264 - 1} * 100\% = 2\%.$$

Рассчитав все показатели, можно сделать вывод о том, что при внедрении и реализации данных мероприятий, компания увеличит производительность труда на 2% и рентабельность от вложенных инвестиций в оптимизацию адаптационного процесса составит 21%.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В процессе работы достигнута поставленная цель – усовершенствован адаптационный процесс персонала на ООО «Черметинвест – Красноярск», благодаря которой были решены задачи:

- выявлены наиболее острые проблемы предприятия на современном этапе его развития и пути их решения;
- проанализирован адаптационный процесс персонала на предприятии ООО «Черметинвест – Красноярск»;
- предложены мероприятия и рекомендации по формированию стратегии управления человеческими ресурсами;
- дана оценка результату по вводу совершенствования адаптационного процесса, а также экономической эффективности и значимости для предприятия от данного проекта.

Адаптация персонала является неотъемлемой частью трудового процесса всего коллектива и жизни предприятия. Процесс адаптации предполагает двустороннюю связь. Приходя на новое предприятие, сотрудник приспосабливается к уже установленным и сложившимся нормам, правилам, ценностям организации. Знакомится с руководителем, структурой предприятия, его экономической позицией, системой заработной платы и мотивациями, а также, происходит знакомство с коллективом и налаживанием дружеских, взаимных, профессиональных, равноправных отношений. С другой стороны, предприятие, в лице руководителя и персонала, оценивает нового сотрудника, распознает его позицию, сильные и слабые стороны, профессионализм и человеческие качества.

Главная цель адаптации - максимально полное, быстрое и эффективное приспособление работника к организации, выполняемой работе и достижению необходимых рабочих показателей. Эффективная система адаптации способствует уменьшению стартовых издержек, уменьшению текучести кадров, дает возможность более быстрого достижения показателей, приемлемых для организации.

Чем эффективнее пройдет адаптационный период сотрудника, тем быстрее он включится в работу и начнет достигать результатов, как индивидуальных, так и коллективных.

Исследование проблем производственной деятельности ООО «Черметинвест – Красноярск» позволило прийти к нескольким результатам и выводам.

Оценка показателя общей ликвидности ООО «Черметинвест – Красноярск» показала, что чистая прибыль предприятия уменьшилась за отчетный период в связи с увеличением коммерческих и управленческих расходов. Уменьшение чистой прибыли с 2017 год по 2018 год составила 4,09% или на 45 000 рублей.

Однако в динамике выручка увеличилась на 26% за счет увеличения себестоимости, которая к концу отчетного периода составила 193 741 000 рублей, но при этом увеличении мы видим резкие расходы предприятия на коммерческую и управленческую деятельность.

Так, управленческие расходы в 2017 году составляли 20 000 рублей, а к концу 2018 года уже 105 000 рублей. Рассматривая пассивы предприятия можно сделать вывод о том, что за период с 2017 года по 2018 год краткосрочные обязательства снизились на 5 % и составили в 2018 году 18 263 000 рублей. Данное снижение положительно влияет на финансовую устойчивость предприятия. Однако, долгосрочные обязательства за исследуемый период увеличились на 60%, это вызвано увеличением заёмных средств, которые за отчетный период в процентном соотношении возросли на 60%.

Рассматривая актуальность выбранной темы можно подвести итог, что предприятию ООО «Черметинвест – Красноярск» не уделяет должного внимания проблемам организационной адаптации персонала.

По данным проведенного нами анкетирования, текучесть кадров сохраняется стабильно высокой в 6%. Персонал увольняется из-за того, что не смог адаптироваться на рабочем месте. Предприятие зачастую игнорирует возникающие вопросы по управлению человеческими ресурсами. У компании отсутствует рабочая сила, которая бы своевременно и в полном объеме решало бы

данные вопросы. Поэтому по данным анализа показателей заработной платы и производительности труда ООО «Черметинвест – Красноярск» можно заметить процентную разницу между увеличением показателей заработной платы и производительности труда.

Увеличение заработной платы на 11,1% существенно больше увеличения производительности труда, который увеличился всего лишь на 4,3%. Тому одной из причин, на наш взгляд, является то, что любыми вопросами, связанными с персоналом занимается бухгалтерский учет и исполнительный директор, поэтому главной разработкой диплома по усовершенствованию адаптационного процесса было внедрение отдела по работе с персоналом.

Рассматривая внедренные нами мероприятия можно выявить несколько проблем:

- текучесть кадров в 6 % выше границы с нормальным значением;
- стандартный подход к отбору персонала, его «введения в должность» и «удержание»;
- отсутствие взаимодействия руководства и специалистов;
- Незначительное увеличение роста производительности труда с увеличением заработной платы.

Мы предложили мероприятия, которые на наш взгляд помогут решить данные проблемы. Провели расчеты экономической отдачи от внедренных мероприятий, которые показали следующие результаты:

- уменьшение текучести кадров до 1% среди персонала;
- рост компетентности сотрудников на 15%;
- ускорение бизнес-процессов;
- рост производительности труда на 2%;
- рентабельность от вложенных инвестиций в оптимизацию адаптационного процесса составит 21%.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Нормативно-правовые акты

1. Конституция Российской Федерации // Собрание законодательства РФ. – 03.03.2014. - №9. – Ст. 851.
2. Трудовой кодекс РФ (ред. От 06.04.2015, с изм. от 02.05.2015) [Текст]// Собрание законодательства РФ, 07.01.2002, N1 (ч.1), ст. 3.
3. Федеральный закон от 21.07.2014 N 212-ФЗ (ред. от 03.07.2016) «Об основах общественного контроля в Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ, 28.07.2014, N 30 (Часть I), ст. 4213.

Учебники и монографии

4. Булкина Н. Адаптация сотрудника - формализуем каждый шаг // Кадровик. - 2009. - N 11. - С. 19-22.
5. Бершова Л. В. Адаптация работников в новых условиях // Справочник кадровика. – 2001. - N 6. - С. 105-109.
6. Волина В. Методы адаптации персонала // Управление персоналом. – 1998. - N 12. - С. 32-38.
7. Дудина О. И. Карьерный рост и адаптация молодых специалистов // Кадры предприятия. - 2007. - N 12. - С. 69-85.
8. Коновалова А. Текучесть кадров: причины и последствия // Современная торговля. – 2004. - N 11. - С. 88-94.
9. Чумарин И. Г. Испытательный срок и адаптация с точки зрения кадровой безопасности // Кадры предприятия. – 2004. - N 9. - С. 47-51.
10. Веснин В.Р. Технология работы с персоналом и деловыми партнерами.: – М., 2014., 650с.
11. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. - 3-е изд. - М.: Гардарики, 2016. - 528 с.
12. Генкин, Б. М. Управление человеческими ресурсами: Учебник / Б.М. Генкин, И.А. Никитина. - М.: Норма: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 464 с.

13. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2016.
14. Дейнека А.В. Управление персоналом: Учебник. Дашков и К, 2015
15. Егоршин А.П. Управление персоналом.– Н.Новгород: НИМБ, 2014, 210с.
16. Егоршин, А.П. Организация труда персонала: учебник/А.П. Егоршин, А.К. Зайцев, - М.: ИНФРАОМ, 2015.- 32
17. Зайцева, Т. В. Управление развитием человеческих ресурсов: Монография/ Т.В. Зайцева. - М.: НИЦ Инфра-М, 2014. - 128 с
18. Кафидов, В.В. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие/ В.В.Кафидов. – СПб.: Питер, 2016. – 208 с.
19. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: Учебник / А.Я. Кибанов. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014
20. Ковалева, О. П. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие/ О. П. Ковалева. - Омск: Изд-во ОмГПУ, 2013. – 185 с.
21. Красноженова, Г.Ф. Управление трудовыми ресурсами: Учебное пособие[Текст] / Г.Ф. Красноженова, П.В. Симонин. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 159 с.
22. Магура М.И. Поиск и отбор персонала, 2008
23. Макарова, И.К. Управление человеческими ресурсами: уроки эффективного HR-менеджмента: Учебное пособие/ И.К. Макарова. - М.: Дело АНХ, 2015. - 422 с
24. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник для бакалавров. - М.: Юрайт, 2013.
25. Организационная культура. Учебник и практикум.- М.: Юрайт, 2016.- 306 с.
26. Организационное поведение.- М.: РИОР, 2013. - 335 с.
27. Попов С.Г. Управление персоналом. Учебное пособие, Ось-89, 2014
28. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. Учеб. для вузов по спец."Менеджмент" - М.: Аспект Пресс ,2013

29. Пугачев, В. П. Стратегическое управление человеческими ресурсами организации. Учебное пособие / В.П. Пугачев, Н.Н. Опарина.- М.: КноРус, 2016. - 208 с.

30. Резник, С. Д. Организационное поведение. Конспект лекций. Учебное пособие/ С.Д. Резник, М.В. Черниковская. - М.: КноРус, 2016. - 192 с.

31. Травин, В.В. Управление человеческими ресурсами. Модуль IV: Учебно-практическое пособие / В.В. Травин. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. - 128 с.

32. Управление персоналом. Энциклопедический словарь. Под ред. А.Я.Кибанова - М.: ИНФРА-М, 2015

33. Управление человеческими ресурсами. Учебное пособие[Текст] / Л.С. Шаховская и др. - М.: КноРус, 2017. - 148 с

Интернет - источники

34. Ассоциация специалистов по персоналу [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hrm.ru>; www.begin.ru.

35. Атлас новых профессий [Электронный ресурс]. URL: <http://atlas100.ru/>.

36. ВНИИ труда минтруда России. Профессиональные стандарты. [Электронный ресурс]. URL: <http://profstandart.rosmintrud.ru/>.

37. Журнал «Эксперт» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.expert.ru>.

38. Кадровое дело. Электронный журнал [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kdelo.ru>.

39. Онлайн-журнал «Управление персоналом» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hro.ru/hrm>.

40. Оплата труда и мотивация персонала[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.wages.com>.

41. Российский стандарт Центра оценки [Электронный ресурс]. URL: https://orgpsyjournal.hse.ru/data/2014/02/27/1329796277/OrgPsy_2013-2_8-32.pdf.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Красноярский государственный педагогический университет им. В.П. Астафьева в лице студента, направленности подготовки менеджмента и экономики проводит социологическое исследование с целью повышения эффективности прохождения адаптационного периода на предприятиях.

Прошу Вас ответить на следующие вопросы:

Выберете правильный вариант ответа.

1. Можете ли Вы сказать, что уже полностью адаптировались на рабочем месте?

- 1) Да
- 2) Нет

2. Какие именно мероприятия по адаптации новых сотрудников проводятся в Вашей организации?

- 1) Наставничество
- 2) Знакомство с компанией, персоналом, руководством / экскурсия
- 3) Обучение
- 4) Тренинги, семинары
- 5) Корпоративные мероприятия
- 6) Стажировка
- 7) Напишите свой вариант: _____

3. Какие качества характера Вам помогают адаптироваться в новых условиях?

- 1) Дружелюбие
- 2) Вежливость
- 3) Оптимизм
- 4) Внимательность
- 5) Организованность
- 6) Отзывчивость

4. Что Вам чаще всего мешает освоиться на новой работе?

- 1) Отсутствие опыта работы;
- 2) Недостаточное количество знаний;
- 3) Плохая коммуникабельность
- 4) Напишите свой вариант: _____

5. Что Вас устраивает?

- 1) Условия и организация труда;
- 2) Режим работы;
- 3) Заработная плата.
- 4) Напишите свой вариант: _____

6. Испытываете ли Вы недостаток для дальнейшего выполнения профессиональных обязанностей?

- 1) да
- 2) нет

7. От кого получали помощь на работе в период адаптации?

- 1) коллег по работе,
- 2) непосредственного руководителя,
- 3) наставника.
- 4) Ни от кого, приходилось самостоятельно;

8. Какой у Вас уровень образования?

- 1) Высшее
- 2) Неоконченное высшее
- 3) Среднее-профессиональное
- 4) Среднее

9. Что вам показалось наиболее сложным в течение этого периода?

- 1) Профессиональные обязанности.
- 2) Вхождение в коллектив.
- 3) Условия труда.
- 4) Напишите свой вариант: _____

Красноярский государственный педагогический университет им. В.П. Астафьева в лице студента направленности подготовки менеджмента и экономики проводит социологическое исследование с целью повышения эффективности прохождения адаптационного периода на предприятиях.

Прошу Вас ответить на следующие вопросы:

Выберете правильный вариант ответа

1. Соответствовала ли работа на предприятии Вашим ожиданиям.
1) Да
2) Нет
2. Какой у Вас стаж работы на предприятии ООО «Черметинвест-Красноярск»?
1) Менее 1 года;
2) 1-3 года;
3) 3-10 лет;
4) Свыше 10 лет;
3. Что могло бы послужить главной причиной Вашего ухода?
1) Неудовлетворенность результатами своего труда;
2) Большой объем работы;
3) Удаленность от дома;
4) Конфликтность в коллективе;
5) Напишите свой вариант: _____
4. Что мешает Вам в Вашей трудовой деятельности?
1) Низкая квалификация;
2) Недостаточный уровень образования;
3) Ничего не мешало
4) Напишите свой вариант: _____
5. Опишите социально-психологический климат в коллективе?
1) Работники чувствуют себя комфортно;
2) Коллектив работает слаженно;
3) Тяжелая психологическая обстановка;
4) Работники постоянно конфликтуют между собой;
5) Хороший, проблем не было;
6. Ваша социальная удовлетворенность?
1) Работа далеко от дома;
2) Не было служебного транспорта;
3) Не повышалась моя квалификация;

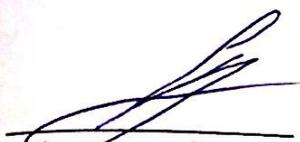
- 4) Вполне удовлетворен;
 - 5) Напишите свой вариант: _____
7. Что, на Ваш взгляд, необходимо изменить на Вашем рабочем месте:
- 1) Бытовые условия;
 - 2) Продолжительность рабочего дня;
 - 3) Заработную плату;
 - 4) Взаимоотношения в коллективе;
 - 5) Взаимоотношения с руководством;

Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них. Работа прошла проверку через систему антиплагиат.

Отпечатано в 2 экземплярах

Библиографии 41 наименований.

Один экземпляр сдан на кафедру.


(подпись)

«10» 06 2019 г.
(дата)

Большаков Д.А.

(Ф.И.О.)

Нормоконтроль пройден:


(подпись)

«05» 06 2019 г.
(дата)

к.э.н., доцент Полежаева Г.Т.

(Ф.И.О.)