

МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ 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  
Кафедра экономики и менеджмента

**КАЗАНЦЕВА ЕВГЕНИЯ ВИКТОРОВНА**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОВ ОТБОРА И АДАПТАЦИИ  
ПЕРСОНАЛА**

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) образовательной программы  
Менеджмент организации

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ

И.о. заведующий кафедрой

д-р экон. наук, профессор


Владиминова О.Н.

04.06.2020 

Руководитель

старший преподаватель

Пожарский С.О.

02.06.20 

Руководитель

д-р экон. наук, профессор

Владиминова О.Н.


02.06.20 

Дата защиты

02.06.2020

Обучающийся

Казанцева Е.В.

01.06.2020 

Оценка

Красноярск 2020

## ЗАДАНИЕ НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ

федерального государственного бюджетного образовательного учреждения  
высшего образования «Красноярский государственный педагогический университет им.  
В.П. Астафьева»

Институт психолого-педагогического образования  
Кафедра экономики и менеджмента  
Обучающийся: Казанцева Евгения Викторовна  
Код, направление подготовки, направленность (профиль) образовательной программы:

**38.03.02 Менеджмент, Менеджмент организации**

Курс 5, группа **OZ-B15H(N)**, 555

Тема: «Совершенствование методов отбора и адаптации персонала»

Руководитель: Пожарский Сергей Олегович

Срок сдачи завершённой работы руководителю \_\_\_\_\_

(за 6 недель до защиты)

Перечень вопросов, подлежащих разработке: *Изучение литературы, составления плана; написание основной части; написание введения, заключения, оформление библиографического списка, подготовка к защите, защита*

### ПЛАН-ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ

Этапы работы	Сроки выполнения	Вид отчетности	Отметка руководителя о выполнении
1. Изучение литературы, составления плана	Не позднее 2-х недель после закрепления темы ВКР октябрь-ноябрь	Оглавление (проект плана), предварительный список использованных источников	Выполнено полностью
2. Написание основной части	декабрь-март	Текст (черновой вариант)	Выполнено полностью
3. Написание введения, заключения, оформление списка использованных источников	Не позднее чем за 6 недель до предзащиты <b>апрель</b>	Текст, введение, список использованных источников	Выполнено полностью
4. Доработка, исправление ошибок	<b>май</b>	Текст вместе с листом замечания	Выполнено полностью
5. Подготовка к защите	За месяц до защиты, после прохождения предзащиты <b>май-июнь</b>	Текст доклада, слайдовая презентация ВКР	Выполнено полностью
6. Защита	В сроки ГИА <b>июнь</b>	Приказ о допуске к защите, размещенная в ЭБС ВКР (не менее 5 дней до защиты), сданная за 2 дня до защиты ВКР в ГЭК, протокол защиты	Выполнено полностью
Консультации	Согласно утвержденному кафедрой графику консультаций	Текст работы	Выполнено полностью

Утверждено на заседании кафедры, протокол № 4 от 17.04.2020.

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_  
(подпись) (расшифровка подписи)

Руководитель \_\_\_\_\_  
(подпись) (расшифровка подписи)

Задание принял к исполнению \_\_\_\_\_  
(подпись) (расшифровка подписи)

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ ОТБОРА И АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА.....	6
1.1. Понятие отбора персонала, его роль в управлении персоналом.....	6
1.2. Характеристика современных методов отбора персонала.....	13
1.3. Особенности и методы адаптации персонала.....	18
Выводы по главе 1.....	33
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ ОТБОРА И АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В АПТЕКЕ «ЖИВИКА».....	35
2.1. Общая характеристика организации и структуры кадров.....	35
2.2. Анализ эффективности системы отбора персонала.....	40
2.3. Оценка проблем адаптации персонала в организации.....	47
Выводы по главе 2.....	67
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ОТБОРА И АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В АПТЕКЕ «ЖИВИКА».....	69
3.1. Разработка предложений по совершенствованию системы отбора персонала в аптеке «Живика».....	69
3.2. Мероприятия по оптимизации процесса адаптации персонала.....	80
Выводы по главе 3.....	92
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	93
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	98
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	103

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность работы состоит в том, что при постоянно меняющейся структуре национальной экономики, усилении конкуренции первостепенным значением начинает обладать человеческий ресурс предприятий. Именно от компетентности работников, их личностных и профессиональных качеств находится в зависимости устойчивое развитие предприятия и самого общества в целом.

В связи с этим возникает потребность в создании и использовании на непроизводственных и производственных предприятиях и учреждениях современных и эффективных технологий отбора, подбора и найма кадров. Подобные технологии создаются с учетом внешних (состояния экономики в государстве и в мире, обстоятельств на рынке труда и др.) и внутренних (периодов цикла жизни предприятия, его позиций в отрасли и пр.) факторов.

В современных экономических условиях от скорости адаптации персонала зависит вхождение работника в трудовой коллектив и, как следствие, эффективность его работы и организации в целом. Помимо этого, адаптация персонала позволяет снизить напряженность в трудовом коллективе, повысить «срабатываемость» членов коллектива, улучшить социально-психологический климат.

Адаптация - это управляемый процесс, соответственно в организации необходимо формирование системы управления адаптацией, которая бы включала в себя субъект и объект управления, методы и инструменты управления и коммуникативные связи между элементами.

Объектом исследования является ООО «Аптечная сеть 03».

Предмет исследования – система отбора и адаптации персонала в ООО «Аптечная сеть 03».

Цель исследования настоящей работы состоит в совершенствовании системы отбора и адаптации персонала организации ООО «Аптечная сеть 03».

Для достижения данной цели требуется решение следующих задач исследования:

- рассмотреть основные этапы и принципы отбора и адаптации персонала;
- дать общую социально-экономическую характеристику ООО«Аптечная сеть 03»;
- провести анализ основных элементов системы управления персоналом ООО «Аптечная сеть 03»;
- провести исследование эффективности системы отбора и адаптации персонала ООО«Аптечная сеть 03»;
- по результату осуществленного анализа определить ключевые проблемы текущей системы отбора и адаптации персонала и сформулировать проектные предложения по ее совершенствованию.

Теоретическая и методологическая основа исследования включает труды таких российских и иностранных учёных по проблемам кадрового менеджмента, управления персоналом, как: А.Р. Алавердов, О.Е. Алехина, Т.Ю. Базаров, А.О. Блинов, М.И. Бухалков, П.В. Журавлев, Е.В. Каштанова и др.

В процессе проведения исследования применяли методы исследования: абстрактно-логический, экономико-статистический, аналитический, анкетирование, экономико-математическое моделирование.

Информационная база исследования состоит из положений российских и иностранных научных исследований, тематического материала периодических и фундаментальных изданий, материал первичного учета и отчетности ООО«Аптечная сеть 03».

Практическая значимость исследования заключается в разработке программы по совершенствованию методов отбора и адаптации персонала организации.

Цель и задачи исследования определили структуру работы.

В первой главе работы приведены теоретические аспекты организации отбора и адаптации персонала.

Во второй главе дается общая характеристика деятельности организации и проводится анализ проблем отбора и адаптации персонала.

В третьей главе описывается совершенствование механизма управления процессом отбора и адаптации персонала и оценивается эффективность предлагаемых мероприятий.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ ОТБОРА И АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА

## 1.1. Понятие отбора персонала, его роль в управлении персоналом

Подбор персонала на предприятии является одним из первых этапов в управлении персоналом. Но вместе с этим процедура отбора кадров – это одна из важных функций HR-управления. Для современного предприятия указанная функция является очень значимой, поскольку от того, насколько трудолюбивых, профессиональных и лояльных в отношении предприятия кандидатов примут на работу, в зависимости находится успешность предприятия, его развитие, а также улучшение экономических показателей.

Следует обратить особенное внимание на концептуальную основу трактовки «отбора персонала». Различные авторы формулируют довольно разные его определения. А.Р. Алавердов, О.В. Нестерова и Е.О. Куроедова указывают, что отбор персонала – это процесс, цель которого - «набрать работников, имеющих высокую культуру работы» [3, с. 91]. По мнению Т.Ю. Базарова, отбор дает возможность принять работника, который «способен к достижению необходимого для предприятия результата» [6, с. 64]. Перечисленные авторы определили понятие «отбора персонала», исходя из его цели.

Тем не менее, не все ученые учитывают цели отбора, ряд авторов характеризует процессуальную его сторону. Например, в учебном пособии «Управление персоналом» В.М. Маслова приводится следующее определение этого понятия: «В кадровой политике чаще всего под данным выражением предполагается часть процесса найма персонала, имеющая связь с выделением одного или более кандидатов на вакансию из всех людей, претендующих на такую должность» [30, с. 211]. Этот принцип должен дополняться целями отбора и связан своими задачами со всей системой требований.

Можно применить такую формулировку следующего определения отбора персонала предприятия с позиций его процессуальности: часть

процесса найма персонала, когда выделяют одного претендента на вакансию среди всех претендентов на данную должность, определяя качества претендента в соответствии с требованиями вакансии, целями и задачами предприятия [49, с. 340].

Одновременно с этим, подходя к отбору с наиболее общих позиций, то он может трактоваться как:

- проблема прикладной науки, где главными становятся прагматические цели и выстраиваемая на определенной теоретической основе;

- технология, центр внимания которой – создание рекомендаций к практической работе;

- чисто теоретическая проблема, рассматриваемая в пределах конкретной научной парадигмы [48, с. 32].

Относительно недавно процедура отбора персонала была очень простой: руководитель проводил беседу с кандидатом, а затем принимал решение по приему на работу. Но ещё с начала 60-ых гг. прошлого столетия процедура отбора начала обрастать системой конкретных методик, увеличивающих степень объективности реализуемых решений в процессе отбора претендентов. Научно обоснованный отбор персонал позволяет минимизировать последствия очень распространенной ошибки – субъективной оценки претендента [12, с. 90].

Есть множество подходов и понятий к отбору и подбору персонала, но часто противоречивых. К их числу можно отнести: отбор персонала является системой мероприятий, за счет которой формируется необходимый для данного предприятия состав кадров, в т.ч. качественные и количественные параметры. В другом понимании отбор персонала является серией мероприятий и действий, которые предприятие или организация осуществляет, чтобы выявить из списка заявителей лица или лицо, лучше всего подходящее на вакантное место работы [33, с. 199].



Взаимодействие указанных элементов между собой, а также их взаимовлияние показано на рисунке 1.

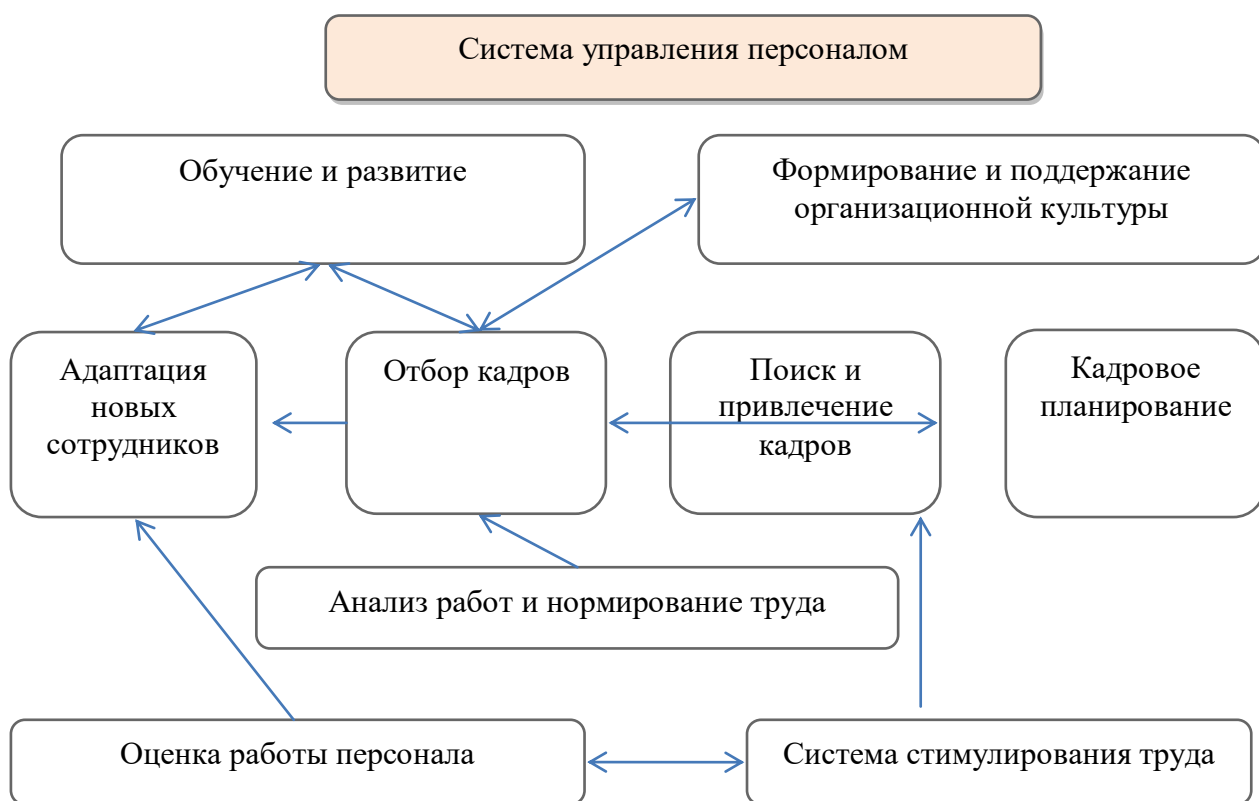


Рисунок 1. Взаимосвязь элементов в системе управления персоналом [12, с. 92]

На основании рисунка 1 может быть сделан вывод, что все процессы управления персоналом всегда связаны с наймом. Логическим продолжением кадрового планирования и привлечения выступает отбор персонала. Если отбор проведен некорректно, то принятый работник может не влиться в новый коллектив, не пройти профессиональную и социальную адаптацию и, следовательно, покинуть компанию. Это же может произойти, если организационная культура и система ценностей, принятых на предприятии, будут чуждыми вновь принятому работнику [11, с. 115].

Работа с персоналом преследует экономические цели, к примеру, максимизировать производительность труда, минимизировать затраты на персонал, оптимальнее замещать работников, повышать креативность

сотрудников. С другой стороны, предприятие стремится к приобретению социальных ценностей, куда входят удовлетворенность сотрудника, идентификация его целей и целей предприятия, оптимальное сочетание свободного и рабочего времени, поощрение, перспектива в карьерном плане, трудовые условия, достойный уровень пенсии [10, с. 22].

Классический процесс отбора сотрудников при найме на работу состоит из 7 последовательных ступеней (рисунок 2).



Рисунок 2. Типичный процесс принятия решения по отбору [6, с. 412]

Причем на определенных предприятиях некоторые стадии могут реализовываться почти одновременно (например, 4-6). Чем крупнее предприятие, тем больше вероятность применения всех стадий. Можно рассмотреть данные этапы подробнее.

1-я ступень. Проведение предварительной отборочной беседы (первичного собеседования). Есть различные способы ее проведения. В некоторых случаях рекомендуется, чтобы претенденты посещали отдел кадров, в некоторых случаях – место будущей работы. Указанные беседы обладают и своими общими правилами [46, с. 70].

Цель их заключается в том, чтобы выяснить биографические моменты (полученное образование, стадии трудовой деятельности); оценить внешний вид кандидата и его личные качества (способность к грамотному изложению мыслей, ведению речи, манеры говорить).

Если кандидатом пройдено собеседование, его направляют на следующий этап отбора. На малых и средних предприятиях указанная беседа может проводиться вместо основной беседы по приему [5, с. 47].

2-ая ступень. Заполнение анкеты и заявления.

После предварительной беседы кандидатам нужно заполнять заявление и анкету. Одновременно с этим, количество пунктов в анкете должно быть минимальным. Вопросы могут быть о прошлой работе, семейном положении, и прочих сфер (например, о возможном переезде в другой город, если предприятия этого потребует).

Формулировка пунктов анкеты приведена в нейтральном стиле. С целью применения анкеты, как метода отбора специалист по персоналу должен сравнить каждый ее пункт с конкретными требованиями отбора и с ответами, данными кандидатом при предварительной беседе. В большинстве организаций уже на данном этапе используется почерковедческий анализ [45, с. 159].

3-я ступень. Беседа по найму (отборочное собеседование) является одним из наиболее распространенных методов оценки и отбора сотрудников. Ключевая цель беседы состоит в получении сведений, которые дадут возможность: оценки соответствия кандидата такой должности; выявления того, насколько он выделяется среди заявивших собственные кандидатуры на вакантное место (какие качества и навыки в нем преобладают, а какие, наоборот, требуется развивать в дальнейшем, насколько указанные качества важны для данной должности); выяснить, будет ли вакансия «шагом вперед» соискателю или же он давно ее «перерос»; выявления того, достоверной ли является предоставляемая претендентом информация [4, с. 223].

В последнее время все большее внимание уделяется не только выявлению соответствия кандидата требуемой квалификации, но и выявлению того, насколько новый работник сможет «вписаться» в культуру предприятия, сможет ли он принять утвержденные принципы и нормы поведения на предприятии.

В беседе происходит обмен сведениями, как правило, в форме вопросов и ответов, как и в процессе предварительной беседы. В последнее время в ходе отборочной беседы (в особенности в российских филиалах западных предприятий компаний) стали пользоваться и BrainteaserInterview (дословно – «интервью, щекочущее мозг»).

Сущность данного интервью – кандидату нужно ответить на замысловатый вопрос либо же решить логическую задачу. Цель вместе с этим заключается в том, чтобы проверить аналитическое мышление и творческие способности будущих сотрудников.

4-я ступень. Тестирование по найму.

Один из методов, используемых с целью упрощения принятия решений по отбору — тестирование по найму. Тест по найму – это стандартизированные задания, по результатам прохождения, которых оценивают знания, умения и навыки, психофизиологические и личностные параметры кандидата.

В связи с этим в профессиональной психодиагностике разрабатывают тексты, больше схожие с испытаниями, иными словами – ситуации, моделирующие рабочее место (что укладывается в методику кейсов, где описываются реальные экономические, социальные и бизнес-ситуации). Кандидату нужно проанализировать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить наилучшее возможное решение. Оценка несколькими наблюдателями поведения кандидата в сформированной ситуации дает с большой точностью возможность предсказания его поведения на реальном рабочем месте [12, с. 129].

5-я ступень. Проверка послужного списка и рекомендаций.

В процессе отбора кандидатов от них могут потребоваться рекомендации с прошлого места работы. Одновременно с этим, само получение рекомендаций может организовываться разными способами: официальный запрос от предприятия, куда устраивается кандидат; сам кандидат, лично получающий рекомендательное письмо с прошлого места

работы; телефонный звонок бывшему начальнику кандидата, работникам отделов кадров.

Для полезности рекомендательного письма, оно должно соответствовать конкретным условиям. Составитель указанного письма должен знать уровень продуктивности и качество заявителя и являться достаточно компетентным, чтобы оценить его.

Данные автора рекомендательного письма должны являться истинными. Если заявитель непосредственно получает отзыв с целью передачи по месту запроса, выполнение последнего пункта не гарантировано, так как не каждый пожелает писать собственное реальное мнение о заявителе, поскольку он может его прочитать.

6-я ступень. Медосмотр. Некоторые предприятия требуют от наиболее подходящих их заявителей заполнения ими медицинских анкет или прохождения медосмотра.

Причины для данного требования таковы: при подаче сотрудниками жалоб по поводу компенсаций нужно иметь данные о физическом состоянии заявителя в момент найма; не следует нанимать переносчиков заразных болезней; некоторые должности устанавливают определенные требования к здоровью человека, в связи с чем необходимо выявление того, способен ли кандидат физически исполнять предлагаемую работу, имеются ли ограничения по здоровью.

7-я ступень. Принятие решения.

Прием на работу завершается подписанием трудового договора двумя сторонами. Это последний этап отбора сотрудников. Здесь подводят итоги собеседований, тестов, рекомендательных писем и т.п. [10, с. 21]

Вышеуказанные методы привлечения кадров во многом применимы к рабочим массовых специальностей со средним и низким квалификационным уровнем. Чтобы привлекать высококвалифицированных специалистов, с узкой специальностью, должны использоваться другие способы привлечения.

Соответственно, подбор персонала – часть процесса найма персонала, при которой выделяют одного претендента на вакансию среди всех претендентов на данную вакансию, определяя соответствие качеств претендента требованиям вакансии, задачам и целям предприятия.

## **1.2. Характеристика современных методов отбора персонала**

Источники найма сотрудников – те направления и пути, по которым кадровые службы предприятия занимаются поиском будущих сотрудников в процессе найма на работу [22, с. 301]. Источники бывают внутренними и внешними. За счет внутренних источников закрывают вакансии имеющимся персоналом предприятия.

Как отмечают отдельные авторы, применение данных источников ведет к повышению заинтересованности сотрудников, улучшению морального климата в коллективе, усилению корпоративного духа, формированию моральной привязанности персонала к организации [19, с. 97].

К методам отбора персонала из данного источника относятся следующие:

- внутренние конкурсы (распространение данных о вакансиях во всех отделах компании; распространение данными о вакансиях непосредственно персоналом среди их друзей и знакомых);
- кадровый резерв на выдвижение;
- совмещение должностей (профессий);
- ротация кадров (перевод и перемещения);
- использование персонала, прошедшего подготовку и переподготовку в учебных заведениях, а также центрах по направлению компании [20, с. 127].

Применение внутреннего источника формирования персонала обладает некоторыми преимуществами: прежде всего, руководство и отдел кадров знают данного работника, во-вторых, непосредственно работник уже

приспособлен к предприятию, в-третьих, невозможно не учитывать стремление к росту по карьере (желание продвигаться по служебной лестнице).

Если организация не дает эту возможность собственным сотрудникам, то лучшие уйдут; в-четвертых, происходит сокращение финансовых расходов на подбор и отбор сотрудников [17, с. 174]. Одновременно с этим невозможно не отметить и недостатки данного источника: ограниченность выбора, возможность риска ухудшения отношений между работниками [42, с. 16].

Внешние источники набора персонала – людей, способных работать на данном предприятии, но сейчас на нем не работают. В их числе могут быть и те, кто находится в списке ожидания (руководство с ними уже имело дело, но по некоторой причине их кандидатура была отложена), и те, кто впервые пытается попасть на работу на данное предприятие [14, с. 154].

Соответственно, персонал комплектуется при помощи соответствующих организаций, осуществляющих подбор и трудоустройство сотрудников (государственные службы /центры/ занятости, трудовые биржи, центры профессиональной консультации, служба профессиональной ориентации, коммерческие агентства /рекрутинговые компания; агентства, подбирающие и трудоустраивающие сотрудников).

Преимущества и недостатки тех или иных источников комплектования предприятия кадрами содержатся в систематизированной форме (Приложение1). Применение внутренних источников с целью привлечения претендентов на замещение вакансий ведет к повышению мотивации труда персонала, дает им возможность продвижения по службе, улучшает морально-психологический климат в коллективе,

Тем не менее, не в полной мере удовлетворяет кадровую потребность и не благоприятствует производственной интенсивности. Одновременно с этим, внешние источники в полной мере удовлетворяют потребность в

сотрудниках, дают новые импульсы с целью развития предприятия, но не благоприятствуют социальной сплоченности членов коллектива.

Грамотно проведенный подбор сотрудника может повысить эффективность работы предприятия. Это важный элемент ведения любого бизнеса.

Универсальных методов здесь не существует, но необходимо уметь пользоваться всеми методами оценочного суждения, чтобы сделать нужный выбор, соответствующий запросам компании.

Обычно отсев претендентов происходит еще до личного общения – на этапе ознакомления резюме. Как грамотно его составлять знает любой желающий устроиться на работу, и HR-специалистам не сложно выполнить его оценку.

Но тогда они уже не так внимательно вчитываются в список, пропуская интересных сотрудников. Этот этап следует проходить более тщательно, читая между строк, чтобы не упустить ценного кандидата.

#### Способ №1 Скрининг

В основном работодателя интересует: достоверность резюме или анкеты: криминальное прошлое соискателя, игровая зависимость, злоупотребление алкоголем или наркотиками, эмоциональная устойчивость и психическая адекватность, истинные мотивы поступления в эту компанию, выявление хищений с предыдущих рабочих мест, вероятность получения взяток или личной выгоды на новом месте, настоящие причины увольнений с прошлых мест работы (непрофессионализм, слив информации, конфликты, прогулы).

К преимуществам этого метода относятся минимальные материальные затраты, а также скрининг не отнимает много времени (2-3 часа). Персонал становится намного дисциплинированней, служащие начинают остерегаться совершать противоправные действия.



При подборе соискателя применяются разнообразные способы интервью по намеченному заранее графику. Этот способ не отнимает много сил и времени, отлично подходит для разных вакансий.

После ознакомления письменных данных кадровый работник проводит небольшое интервью в мобильном режиме, в ходе которого можно понять, может ли кандидат работать в данной компании, уточнив информацию, указанную в резюме. К интервью лучше подготовиться заранее: обдумать приблизительный список вопросов, сделать пометки в резюме. Собеседование не должно походить на допрос. Опросник должен содержать правильно сформулированные и корректные вопросы, в них должна быть логика, а претенденту на должность должно предоставляться время для ответа и уточняющих пояснений.

К самым общераспространенным методам выбора сотрудника является собеседование. Оно относится к основному и важному этапу системы набора персонала. Многие рекрутеры утверждают, что качественное собеседование эффективнее, чем все вместе взятые другие методы. Опыт успешно проведенных собеседований приобретается только на практике. Проводить их рекомендуют с позиции равенства партнеров.

Собеседование проходит в нескольких форматах:

Ситуационное интервью. Психологический тест, на который имеется несколько вариантов ответов, которые, по сути, являются близкими к правильному, но с нюансами. Это дает возможность получить важные данные о будущем работнике, особенно если это касается вакансии менеджеров или руководящей должности с высоким уровнем ответственности.

Неструктурированная беседа в свободной форме. Такое неформализованное интервью допустимо в подборе работника на творческую должность или когда соискателей не очень много. Стандартные вопросы могут не подойти для оценивания кандидата.

Структурированное интервью. Для него уже утвержден список вопросов, что позволяет сравнивать ответы на одинаковые задания от разных соискателей и объективно выбирать лучшего.

К надежным методам определения профессионализма персонала относится проверка навыков и умений, которые выявляет эксперт компании. Для вакансии переводчика это может быть определение уровня знания иностранным языком или скорость печати для секретаря. Такой метод бывает, объективен почти на 100%.

Проверка послужного списка. К положительной информации, которая обычно содержится в характеристиках и рекомендательных письмах от бывшего работодателя, нужно относиться с сомнением.

Групповое собеседование. Экспертное интервью в группе, когда с кандидатом общаются несколько специалистов. Для соискателя создается максимально напряженная ситуация, чтобы оценить, насколько он может выдержать прессинг.

Assessmentcenter. Нетрадиционный способ оценки персонала относится к одному из методов массового собеседования. Использовался на Западе для подбора разведгрупп в Америке и младшего офицерского состава. Этот способ переняли различные фирмы, так как он отлично подходит для группового отбора кандидатов, когда из огромного числа соискателей нужно быстро выбрать самого лучшего.

Тестирование. Данный метод достаточно распространен среди способов отбора соискателей. Тестирование для оценивания кандидатуры должно соответствовать своему назначению, быть объективным, составлено профессионально и иметь высокую степень адекватности.

Профессиональные опросы. Опросники экономят время сотрудников HR-службы, так как выявляют некомпетентных претендентов на должность уже на первой стадии собеседования. Руководитель организации вместе с персоналом разрабатывает вопросы, чтобы оценить доскональность знаний соискателя в профессиональной сфере. Такие опросы высокоэффективны при

подборе специалистов разных профессий – IT служащих, программистов, юристов, экономистов, бухгалтеров. Опросник позволяет выяснить, к какому виду деятельности больше всего склонен соискатель и считается объективным примерно на 80%.

Рассмотрев первостепенные технологии поиска персонала можно отметить, что нет негодных или хороших методик. Существуют уместные и не подходящие способы отбора служащего для каждой определенной должности или компании. В процедуру отбора входит комплекс методов, которые привязаны к ситуации на рынке труда. Каждое кадровое агентство для формирования гибкой системы состава кадров может выбирать инструменты поиска, которые соответствовали бы интересам именно их компании. Проведенный анализ дал возможность выделения преимуществ и недостатков внутренних и внешних источников найма персонала, систематизации возможностей их использования.

### **1.3. Особенности и методы адаптации персонала**

Традиционно под адаптацией (от лат. *Adaptare* «приспосабливать», «прилаживать») понимают – приспособление организма, личности, их систем к характеру отдельных воздействий или к изменившимся условиям в целом [18, 24 и др.].

В современной литературе многообразие определений адаптации отталкиваются от результатов исследования фактов жизнеспособности организмов (включая человека), т. е. не выходят за рамки конкретных наук, как правило, биологии и медицины.

По мнению М.В. Грачева, «адаптация - это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно - экономических условиях труда» [18, с. 45].

Егоршин А.П. полагает, что адаптация - это процесс «активного приспособления человека к новой среде, знакомство с деятельностью организации, особенностями производства, включение в коммуникативные сети, знакомство с корпоративной культурой и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями новой среды» [21, с. 30].

Адаптация является качественной характеристики человеческого состояния, в ходе освоения тех или иных новых видов деятельности либо же в ходе работы в необычной ситуации, а также новых условиях. Литературные источники определяют такие виды адаптации: социальную и биологическую. Биологический тип является процессом привыкания и адаптации, нацеленным на соответствие живой системы либо ее составляющей и окружающей средой. Трудовую адаптацию рассматривают в качестве одного из видов человеческой деятельности, который обуславливает основную его жизнедеятельность. Поскольку один из ключевых видов человеческой деятельности – это работа, то возможно выделение трудовой адаптации как одного из ключевых видов адаптации работника. Отметим, что именно адаптация в трудовой сфере, а также в окружении коллег является ведущей сферой жизнеутверждения индивида в обществе. В адаптацию входит адаптивная деятельность, иными словами – усилия конкретной направленности, оказывающие помощь в реализации желаний, готовности и способностей индивида к освоению в ситуации либо же овладению работой в совершенстве, которую он выполняет.

Наблюдается постепенное замедление активных действий адаптанта, к моменту достижения адаптивности, иными словами – непосредственная задача процессов адаптации, своего рода планка применения адаптивного потенциала. При адаптации ведется, как приспособление непосредственно и привыкание к новым условиям, а также преобразование. Иными словами, адаптацию рассматривать могут в качестве двухстороннего процесса. Процесс является некоторым порядком взаимосвязанных элементов, иными словами, поэтапным и постепенным процессом накопления адаптивных

компонентов, которые при правильном сочетании способны повлечь переход на новый этап.

В числе ключевых функций адаптационного процесса индивида в коллектив:

1. Функция стабилизации, иными словами – за счет адаптации в условиях коллектива последний обретает больше сплоченности и стабильности, наблюдается улучшение климата в коллективе, обеспечивается гарантия развития и эффективности работы. При адаптации у индивида происходит выработка целеустремленности, единства интересов, активного поддержания целей, стоящих перед коллективом, а также высокой продуктивности работы.

2. Функция развития, в ходе адаптации у индивида развиваются творческие способности, за счет того, что ведение длительной работы по избранной профессии и с доброжелательной атмосферой внутри коллектива дают возможность достичь наиболее возможного результата и профессией овладеть в совершенстве.

3. Функция социализации, в ходе трудовой адаптации индивидом не просто усваиваются социальные нормы в данном коллективе, а также осваивается его система ценностей и социальный опыт.

Ключевые функции системы адаптации сотрудников сведены к нижеследующему: уменьшать неопределенность, тревогу, а также озабоченность у новых работников; снижать кадровую текучесть; развивать у персонала положительное отношение к работодателю и исполняемой работе, создавать чувство удовлетворенности трудовой деятельностью; формировать комфортные условия для новичков; обеспечивать всеми необходимыми данными новых сотрудников; устанавливать прочную связь в коллективе; сокращать стартовые издержки, которые, как правило, наличествуют в течение первых месяцев после того, как нового работника приняли на работу (за счет невысокого уровня производительности его труда, а также расходов на обучение); экономить время. Служба, на которую возложена адаптация

персонала, в данной комплексной системе занимается решением самых разных практических задач — организацией различных обучающих мероприятий, внедрением программ наставничества, поэтапным контролем над степенью сложности исполняемых новым работником заданий, проведением неформальных мероприятий, призванных сплотить коллектив, а также способствующих наиболее скорому знакомству новичков и «старожилов» субъекта хозяйствования.

Трудовая адаптация персонала – это один из типов трудовой адаптации, представляющий собой взаимную приспособленность сотрудника и компании в целом, что базируется на поэтапном включении индивида в производственный процесс в новой роли, где ему предстоит работать в новых условиях труда профессиональной, социальной и экономической сфер.

Виды адаптации:

1 Профессиональная – получение либо же доработка способностей к труду (профессиональных навыков, знаний), анализ технологического процесса [26, с. 57].

Профадаптация включает:

- Этап обучения.
- Этап самостоятельной работы.
- Этап творческого самосовершенствования в работе.

Чтобы работник смог с успехом пройти профадаптации, требуется получение таких данных (в течение первого дня работы):

- место работы, а также принадлежности для работы;
- зарплата, длительность рабочего дня;
- работа подразделения (отдела);
- инструктаж по ТБ на месте работы;
- обучение правильным методикам работы;
- требуемые инструктажи по работе;
- разъяснение процедур решения тех или иных затруднений;
- расположение бытовых и санитарных объектов;

- расположение буфетов, столовой, а также время работы данных объектов.

За первую неделю:

- связь его места работы и работы текущего производственного подразделения, субъекта хозяйствования в целом;

- схема внутренней организации подразделений, а также ФИО ближайших функциональных, линейных руководителей;

- проведение обзора правил по ТБ;

- в день, когда будет выдаваться первая зарплата, нужно снова объяснить порядок ее расчета.

2 Социально-психологическая – процессы активной интеграции в систему межличностных взаимоотношений, традиций и норм трудового коллектива, а также интересов и ценностных ориентаций коллектива, установление контактов [26, с. 58].

Социально-психологическая адаптация состоит из:

- первого этапа – первых знакомств с коллективом;

- второго этапа – приобщения к отдельно взятым членам коллектива

- третьего этапа – профессионального и социального продвижения в коллективе.

Сюда относиться может также выявление социальных дистанций в коллективе, настроение на характер коллектива производства, самовыражение, а также завоевание в коллективе доверия.

3 Психофизиологическая – приспособление к новым физическим и психологическим нагрузкам, условиям труда.

4 Организационная – то есть процесс усвоения нового амплуа или статуса на работе в подразделении общей организационной структуры, само понятие механики по управлению. Работник осваивает определенные режимы работы, распорядок дня, должностные инструкции.

Адаптация трудового порядка – это один из процессов социализации, сквозь которые и проводится создание взаимосвязи меж сотрудником и

компанией, и коллективом. Процесс понимания представляет собой поэтапную смену состояния объекта, который анализируется в общем или в отдельных структурных составляющих [18, с. 30].

Процесс проведения адаптации имеет строгий порядок взаимодействия его частей: положительное влияние, рост, темп и направление развития в отношении некоторых результатов и проводится под влиянием некоторых внешних и внутренних факторов. В качестве результата адаптации рассматривается определенный уровень адаптированности и показатель завершенности на конкретной ступени [27].

В сам же период трудовой адаптации, новоиспеченному сотруднику организации, после вхождения в новый коллектив, предстоит пройти ряд предварительных стадий.

Ознакомительная стадия, в ходе которой работнику разъясняют происходящее в организации, ему разъясняют данные о субъекте хозяйствования, критериях работы, принятых нормах поведения.

Стадия приспособления, в ходе которой у сотрудника есть возможность оценки и анализа информации, производственной и социальной сферы, где он должен будет вести работу, работник также может осуществить ранжирование собственных требований, мотивов и требований субъекта хозяйствования. Сотрудник может подогнать собственные параметры под требования субъекта хозяйствования, в противном случае работник будет дезадаптирован, а это ведет к существенному сокращению производительности работы, меньшему удовлетворению от работы, из-за чего работник может написать заявление об увольнении.

Субъект хозяйствования также в определенной степени подстраивается под данного работника – это процесс объективный, так как это целая система, состоящая из большого количества составляющих, и при внедрении нового элемента происходит нарушение целостности и отлаженного механизма системы с запуском закона самосохранения системы, а это



побуждает субъект хозяйствования принимать во внимание специфику каждого нового работника, а также непрерывно видоизменяться.

Уровень изменений полностью зависимы от прочности мотивов и ценностей проходящего данный процесс, наличия у него стремления к внесению каких-либо изменений в субъект хозяйствования и некоторых прочих аспектов.

Субъект хозяйствования принимает также активное участие в указанном процессе, а точнее, отражает изменения в должностных инструкциях сотрудников, технологии работы, устоях, а также корпоративной культуре субъекта хозяйствования [14].

Стадия ассимиляции. Здесь сотрудника активно включают в социальное производство, ему оказывают помощь в освоении его прямых обязанностей, идентификации с новым коллективом, что можно понять, как отождествление своих личных мотивов и целей с целями субъекта хозяйствования, потребностями в последующем росте, а также повышении квалификации.

В интересах достижения одинакового результата по итогу данного процесса для каждого работника при равных условиях, но на каждого необходимо некоторое время.

Ряд авторов склонен полагать, что в целях полноценной адаптации требуются как минимум три года.

Важно помнить, что максимально справедливое нужно проявить к молодым людям, которые только начинают свою профессиональную деятельность.

Это имеет также отношение к вторичной адаптации давно работающего сотрудника, и здесь по сведениям из литературных источников можно предположить, что длительность начала адаптации у сотрудников и рабочих равна примерно 1 году.

Для каждого случая в основном принятие решений по поводу смены рабочего места имеют место в течение первого года. Если же сотрудник все

же решил не увольняться и остался на одном месте работать в течение еще одного года, то вероятность его вливания в коллектив является более высокой. Каждая стадия адаптации обладает своей временной продолжительностью [9, с. 23]:

- ознакомительная стадия – от шести до двенадцати месяцев работы;
- стадия приспособления – 1-2 года работы;
- стадия ассимиляции – более 3-х лет работы и, после этого, последующее углубление данного процесса.

Показатели эффективности деятельности нового работника по большому счету зависят от стадии адаптации. Взаимосвязи стадий адаптации, а также эффективности деятельности показаны на рисунке 3.

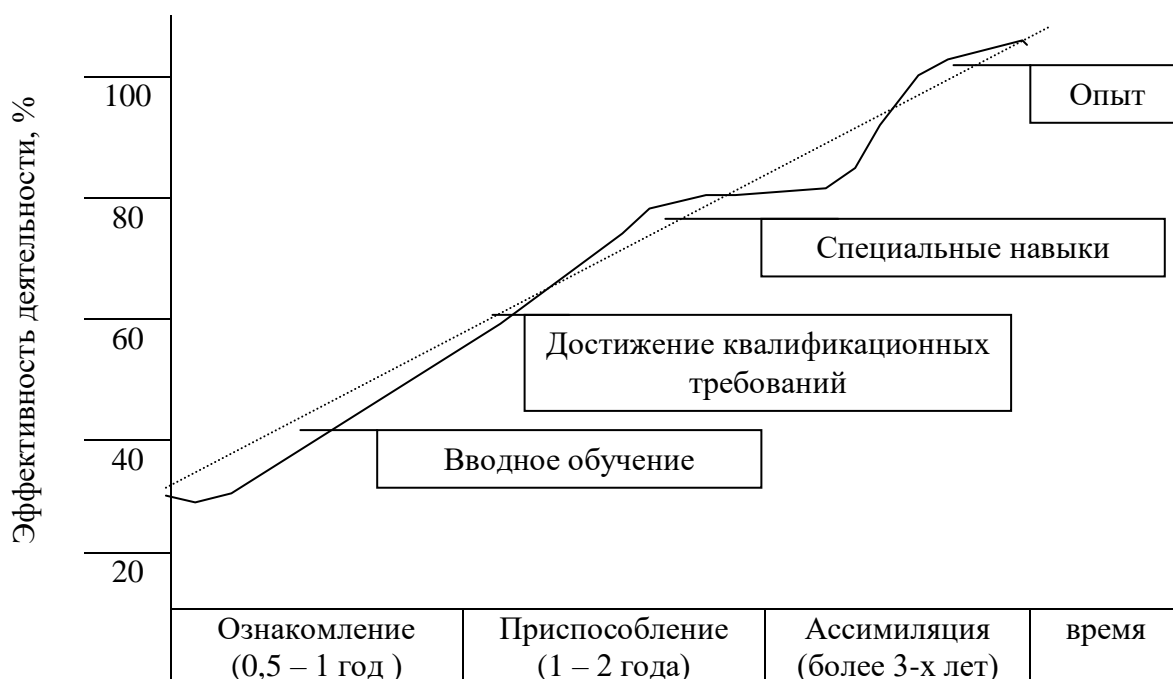


Рисунок 3. Зависимость эффективности деятельности от этапа адаптации [15]

Успешность данного процесса зависит в основном от правильной расстановки новых сотрудников, а также разработанности соответствующих

процедур. При этом корректность расстановки новых сил находится в зависимости от данных, которые были получены на стадиях отбора и приема работника, иными словами – процесс управления адаптацией связан тесно с отбором и приемом работника и выступает в качестве элемента системы управления персоналом [7, с. 11].

Научное управление адаптацией (трудовая адаптация в данном случае) основывается на знании механизма данного процесса, и при учете данного знания требуется разработка систем управления адаптацией в субъектах хозяйствования.

Понятие «молодых специалистов» применяют, как в узком, так и широком понимании. В узком – является юридическим понятием, в рамках, которого молодые специалисты на протяжении 3-х лет после окончания – выпускники различных учебных заведений, которые сумели завершить полный курс обучения, защитить выпускную квалификационную работу и пройти госэкзамены. В широком же понимании – это молодые люди, имеющие среднее специальное, высшее образование, в возрасте не старше тридцати лет, формирующие особую группу персонала, которую характеризует, в первую очередь, ее нахождение на этапе социального и трудового самоопределения и имеет некоторые специфические признаки, которые ее позволяют отличить от остальных поколений.

Выпускники учебных заведений, начав впервые профессиональную деятельность, сразу же могут иметь дело с большим количеством проблем. Происходит изменение их жизни, если ранее кроме обязанности обучаться, своевременно сдавать экзамены и зачеты только на положительный балл, у них как таковых проблем не было, то после выхода на работу происходит кардинальное преобразование всей их жизни: распорядка дня, характера деятельности, круга общения.

Адаптация молодого специалиста - это не только приспособление к новым условиям жизнедеятельности, но и активное усвоение норм профессионального общения, трудовой дисциплины, производственных

навыков, традиций трудового коллектива, то есть процесс вхождения в ту или иную социальную среду.

Необходимо также подчеркнуть и положительное значение в адаптационном процессе молодых специалистов мотивационного компонента. Интерес к работе, к содержанию деятельности является той движущей силой, которая помогает преодолеть трудности периода адаптации.

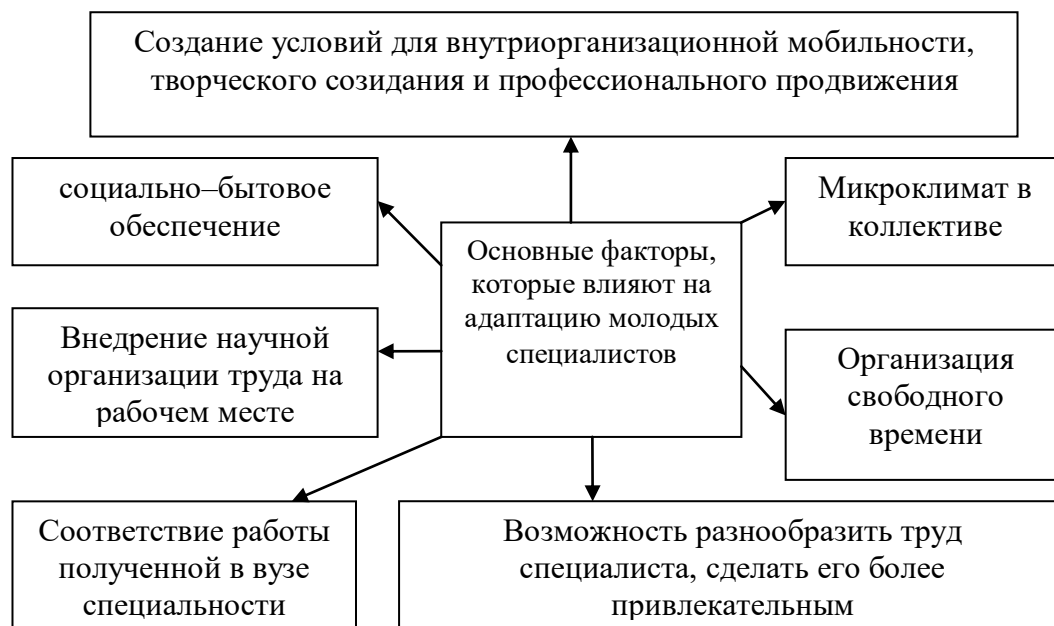


Рисунок 4. Факторы, которые влияют на процесс адаптации молодых специалистов

Соответственно, в субъекте хозяйствования требуется создание эффективной системы адаптации, которая способствует освоению сотрудником новой должности с минимальными издержками. Система адаптации должна состоять из двух ключевых элементов: программы адаптации, а также системы наставничества. Основой программы адаптации является прохождение стадий, первая из них – это знакомство с коллективом и ключевыми обязанностями. Это даст возможность упрощения дальнейшего прохождения адаптации по каждому из направлений. После этого требуется проведение обучения работнику, которое даст возможность приобретения недостающих знаний, умений и навыков, необходимых для работы.

Следующая стадия должна дать работнику возможность выделения основных сложностей, по которым требуется проведение дополнительного (или даже дистанционного) обучения. Заключительная стадия – это оценивание руководителем эффективности работы сотрудника по итогам прохождения адаптационной программы.

Наиболее частые проблемы в сфере адаптации персонала:

- несовместимость с остальными сотрудниками;
- недовольство стилем руководителей;
- ложные представления по поводу работы организации;
- работник не понимает требования, которые к нему предъявляют;
- высокий уровень интенсивности, а также сложные рабочие условия на новом месте;
- ожидаемая и фактическая ОТ не совпадают.

На реализацию целей адаптации влияют показатели, связанные с ее этапами и продолжительностью. Данные показатели можно разделить на показатели объективного и субъективного характера. Объективными считаются показатели, которые характеризуют то, насколько эффективна работа, то, насколько активно сотрудники участвуют в какой-либо из сфер деятельности. Помимо этого, показатели процесса адаптации делятся по принадлежности к аспектам, к примеру, профессиональный аспект, который является собой соответствие навыков квалификации, которой требуют должность и рабочее место; социальную и психологическую степень соответствия норм поведения индивида, которая положена в новом коллективе среди коллег; психофизиологический показатель утомляемости и нервных нагрузок;

Субъективные показатели, как правило, могут охарактеризовать, насколько сотрудник доволен новой работой или некоторыми ее проявлениями.

Они делятся точно так же, по отношению к некоторым аспектам процесса адаптации, что дает право определить работника и оценить его

лично; собственного отношения к профессиональной деятельности и уровню квалификации; отношений нового сотрудника с коллегами, начальством; его личного самочувствия в зависимости от условий и тяжести работы; осознания собственной роли в важности решения задач индивидуального характера и общих целей компании.

Таким образом, адаптация предполагает включение нового работника в процесс производства, а также его вхождение в рамки нового коллектива, что является двумя составляющими данного процесса. Если все более-менее понятно с первой, то со второй составляющей все более сложно. Новый работник знакомится, как с организационной культурой субъекта хозяйствования, а также привносит в нее собственные ценности и нормы. Идеальный вариант – протекание процесса обоюдного обогащения. За счет грамотно организованной процедуры адаптации возможно сглаживание многих сложностей вхождения новичка в рамки нового коллектива.

Молодой специалист в период адаптации может столкнуться с большой проблемой – с некомпетентным первым руководителем, который будет проявлять безразличное отношение к его потребностям и нуждам, мешать вместо того, чтобы помочь.

Адаптация молодых специалистов включает в себя 6 стадий ( рисунок 5).

Стадия первая. Информирование службой управления персоналом по поводу коллектива в целом, по поводу будущей работы.

Стадия вторая. Расширение круга знакомых, которые выбирались по общности интересов, с кем устанавливают нормальные отношения в рабочей сфере.

Стадия третья. Молодой работник быстро понимает общее настроение, и сам имеет благожелательное отношение к коллективу.

Стадия четвертая. Молодой работник уже начинает участвовать в нововведениях, общественной жизни, а также предлагать новые идеи.

Работник имеет некоторый творческий накал в своей деятельности, что позволяет ему продвигаться в дальнейшем.

Стадия пятая. Восприятие молодым работником любых успехов и неудач коллектива, как личных. Частые выступления на коллективных собраниях со своей точкой зрения. С мнением этого специалиста считаются все больше.

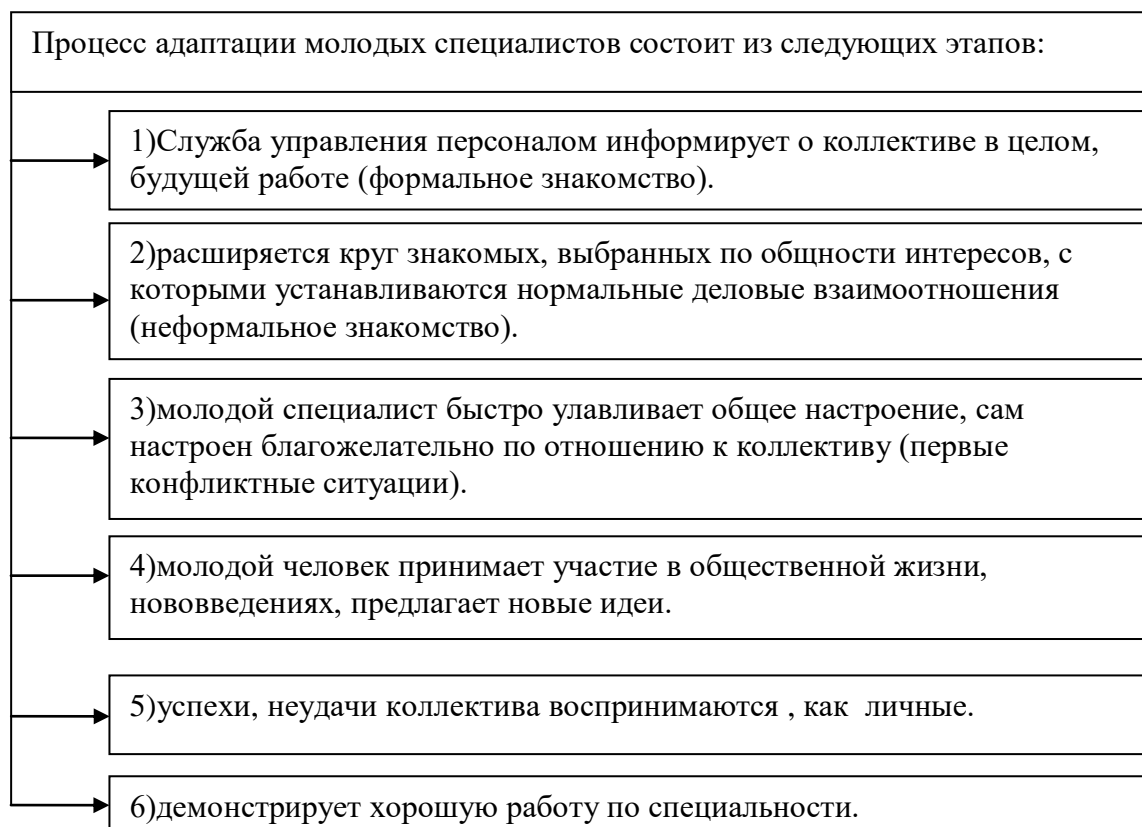


Рисунок 5. Адаптационный процесс молодых специалистов по Кибанову А.Я[27]

Стадия шестая. Хорошая работа в рамках своей специальности. Проявление здравого смысла и уравновешенности в процессе выяснения тех или иных производственных ситуаций. Выдвижение этого работника на более ответственные должности.

Адаптация фармацевтических специалистов имеет свою специфику. Важной особенностью аптек является то, что подавляющее большинство персонала составляют женщины, что создает характерный психологический

климат с ярким доминированием эмоциональности во взаимоотношениях. Следующая особенность состоит в том, что работникам аптек приходится иметь дело с ценностями, им самим не принадлежащими, – с товаром и деньгами, что создает материальную ответственность. Указанная особенность требует создания в коллективе особой атмосферы взаимной ответственности и доверия. Еще одна из особенностей труда фармацевтических работников - общение с посетителями аптек. Количественное и качественное изменение ассортимента аптечных товаров требует от специалистов соответствующих знаний и навыков для работы, а также умения консультировать и информировать клиентов.

Сложнее всего в работе новичкам, которые только в собственных фантазиях представляли работу аптеки. В институтах и училищах не дают базу существующих препаратов, а учат по действующим веществам. Новый работник знает лишь те препараты, которые высмотрел в рекламе или имел опыт лечения некоторыми из них. Вывод прост, новичок не будет обладать никакой базой знаний и все препараты будет запоминать со временем.

Не стоит ждать от человека без опыта работы отличных успехов в первые дни. Запомнить тысячный ассортимент не так уж легко. Правильно давать недельный срок для привыкания к ассортименту.

Вторая сложность, с которой сталкиваются новые сотрудники, — место расположения препарата. Если со временем у персонала отпуск лекарственных средств становится автоматическим, то новичкам доставляет немало хлопот найти нужное лекарство, а затем и соответствующую дозировку. Во всем нужен опыт: открывая шкаф, фармацевт со стажем знает и форму, и цвет упаковки, с лёгкостью находит её.

Третья частая ошибка новичков в период адаптации — отпуск препаратов по пластинам. Программы на предприятиях розничной продажи медикаментов разные, а ошибки похожие. Отпуская товар по пластинке, необходимо знать их точное количество и как они сканируются.



Некоторые препараты сканируются ценой за всю упаковку, а некоторые за пластинку. В таких нюансах можно допустить множество ошибок, поэтому лучше уточнить у опытного специалиста, а не доплачивать собственные деньги за убытки. Через некоторое время эта информация запомнится.

Адаптация персонала напрямую зависит от того, как принимает нового работника коллектив. Если сотрудник может рассчитывать на помощь и поддержку, все начинания даются значительно легче. Всегда нужно поддерживать молодых специалистов, — от нее будет зависеть, как новый сотрудник станет воспринимать свою работу. Этот период более лёгкий и менее стрессовый, чем у новичков. Всегда легче и проще начинать работу на новом месте, имея опыт. Придётся привыкать только к месту расположения препаратов и новому коллективу.

Адаптация, говоря проще, привыкание к субъекту хозяйствования, предполагает включение нового работника в процесс производства, а также его вхождение в рамки нового коллектива. Это является двумя составляющими процесса адаптации. Если же с первой все является более-менее понятным, то вторая из них является более тонкой и сложной.

## Выводы по главе 1

В первой главе проведено теоретическое исследование сущности адаптации персонала, рассмотрение ключевых стадий и принципов эффективной адаптации персонала.

Так же, в данной главе нами было рассмотрено понятие отбора персонала, его роль в управлении персоналом, дана характеристика современных методов отбора персонала, особенности и методы адаптации персонала.

Подбор персонала – часть процесса найма персонала, при которой выделяют одного претендента на вакансию среди всех претендентов на данную вакансию, определяя соответствие качеств претендента требованиям вакансии, задачам и целям предприятия.

Рассмотрев первостепенные подходы и технологии поиска персонала можно отметить, что нет негодных или хороших методик. Существуют уместные и не подходящие способы отбора служащего для каждой определенной должности или компании. В процедуру отбора входит комплекс методов, которые привязаны к ситуации на рынке труда. Каждое кадровое агентство для формирования гибкой системы состава кадров может выбирать инструменты поиска, которые соответствовали бы интересам именно их компании.

Проведенный анализ дал возможность выделения преимуществ и недостатков внутренних и внешних источников найма персонала, систематизации возможностей их использования.

Адаптация предполагает включение нового работника в процесс производства, а также его вхождение в рамки нового коллектива, что является двумя составляющими данного процесса. Если все более-менее понятно с первой, то со второй составляющей все более сложно. Новый работник знакомится, как с организационной культурой субъекта хозяйствования, а также привносит в нее собственные ценности и нормы. Идеальный вариант – протекание процесса обоюдного обогащения. За счет

грамотно организованной процедуры адаптации возможно сглаживание многих сложностей вхождения новичка в рамки нового коллектива.

Адаптация фармацевтических специалистов имеет свою специфику. Важной особенностью аптек является то, что подавляющее большинство персонала составляют женщины, что создает характерный психологический климат с ярким доминированием эмоциональности во взаимоотношениях.

Сложнее всего в работе новичкам, которые только в собственных фантазиях представляли работу аптеки. В институтах и училищах не дают базу существующих препаратов, а учат по действующим веществам. Новый работник знает лишь те препараты, которые высмотрел в рекламе или имел опыт лечения некоторыми из них. Вывод прост, новичок не будет обладать никакой базой знаний, и все препараты будет запоминать со временем.

Залогом успешной работы является эффективная организация рабочей деятельности с молодыми специалистами, оказание содействия их наиболее быстрой адаптации к работе, основой которых является системный подход. Из этого следует, что залогом успешной работы является эффективная организация рабочей деятельности с молодыми специалистами, оказание содействия их наиболее быстрой адаптации к работе, основой которых является системный подход. Конечно, переход работника, который еще вчера был студентом, в новую сферу для него всегда, в особенности поначалу, связано с различными сложностями ввиду изменения привычной среды, характера деятельности, а также статуса человека, что требует самостоятельно принимать те или иные решения и нести персональную за них ответственность.

## **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ ОТБОРА И АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В АПТЕКЕ «ЖИВИКА»**

### **2.1. Общая характеристика организации и структуры кадров**

Аптечный бренд «Живика» был основан в Екатеринбурге в 1998 году и сейчас представлен в 5 регионах страны (Свердловской, Челябинской, Курганской областях, Пермском крае и Тюмени).

Основной вид деятельности (ОКВЭД) - Торговля розничная лекарственными средствами в специализированных магазинах (аптеках).

Уставная форма – общество с ограниченной ответственностью.

Юридический адрес: 105064, город Москва, улица Земляной Вал, 42/20.

Аптеки «Живика» имеют широкий ассортимент лекарственных средств, изделий медицинского назначения и сопутствующих товаров (разрешенных для реализации через аптечные учреждения). В аптеках можно получить бесплатные консультации и сделать предварительный заказ на редкие или отсутствующие препараты, данный момент, препараты. Во всех аптеках действует система скидок для пенсионеров и инвалидов, а также по накопительным дисконтным картам.

Миссия аптек «Живика» – обеспечить потребителям возможность приобретать качественные лекарственные средства и изделия медицинского назначения самого широкого ассортимента, по доступным ценам и в комфортных условиях.

ООО «Аптечная сеть 03» свою миссию видит в развитии современных форм организации розничной торговли медикаментов в России, в защите интересов покупателей при работе с поставщиками и производителями лекарственных средств и изделий медицинского назначения, а также сопутствующих товаров.

Проанализируем финансовые результаты деятельности организации за 2017-2019 гг. (таблица 1).

Таблица 1

## Основные экономические показатели ООО«Аптечная сеть 03»

Наименования показателей	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Темп роста 2019 к 2017г.	
				Абс.	Относ.
Выручка, тыс. руб.	15450	16418	18478	3028	119,60
Численность персонала, чел.	32	34	35	3	109,38
ФОТ, тыс. руб.	8832	8772	10290	1458	116,51
Средняя заработная плата, тыс. руб.	23	21,5	24,5	1,5	106,52
Производительность труда, тыс. руб./чел.	482,81	482,88	527,94	45,13	109,35

Таким образом, выручка организации за рассматриваемый период увеличилась с 15450 тыс. руб. до 18478 тыс. руб., численность персонала выросла с 32 до 35 чел., средняя заработная плата увеличилась с 23 до 24,5 тыс. руб., производительность труда увеличилась с 482,81 тыс. руб./чел. до 527,94 тыс. руб./чел.

Теперь изучим темп роста численности персонала ООО« Аптечная сеть 03» (таблица2).

Таблица 2

## Темпы повышения численности персонала за период 2017-2019 годов.

Категории персонала	2017	2018	2019	Темпы роста, %		
				2017	2018	2019
Руководители	6	6	6	100	100	100
Специалисты	4	4	4	100	100	100
Служащие	22	24	25	100	109,09	104,17
Итого:	32	34	35	100	106,25	102,94

Проанализировав таблицу 2, можно сказать, что рост численности персонала ООО«Аптечная сеть 03» происходил за счет привлечения новых работников, темп роста которых в 2018 году составил 109,09%, и 104,94% в 2019 году. Темп роста руководителей и специалистов остался неизменным, поскольку за период с 2017 года по 2019 год их состав не менялся.

Общий темп роста персонала компании в 2018 году составил 106,25%, и 102,94% в 2019 году.

Помимо этого, сведения таблицы показывают повышение удельного веса рабочих при одновременном снижении удельного веса руководителей и специалистов, что говорит об экстенсивности развития производства в данной компании, а также это может быть обусловлено изменениями в ее структуре, которые можно оценить по итогам проведения анализа качественных показателей применения труда.

Далее проведем качественный анализ персонала ООО«Аптечная сеть 03» (таблица 3).

Таблица 3

Анализ возраста персонала и его качественных характеристик за период с 2017 по 2019 гг.

Показатели	Состав персонала			Удельный вес, %		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Мужчины	19	20	21	59,38	58,82	60,00
Женщины	13	14	14	40,63	41,18	40,00
Итого	32	34	35	100,00	100,00	100,00
- До 18 лет	0	0	0	0,00	0,00	0,00
- 18 - 29 лет	19	20	21	59,38	58,82	60,00
- 30 - 39 лет	8	9	9	25,00	26,47	25,71
- 40 - 49 лет	4	4	4	12,50	11,76	11,43
- 50 - 59 лет	1	1	1	3,13	2,94	2,86
- 60 лет и старше	0	0	0	0,00	0,00	0,00
Итого	32	34	35	100,00	100,00	100,00
- Высшее	9	9	9	28,13	26,47	25,71
- Незаконченное высшее	2	3	3	6,25	8,82	8,57
- Среднее профессиональное	3	4	3	9,38	11,76	8,57
- Среднее	18	18	20	56,25	52,94	57,14
Итого	32	34	35	100,00	100,00	100,00

Из таблицы 3 видно, что половозрастной состав персонала компании в течение 2017-2019 года менялся очень не значительно, при этом в течение трех изучаемых лет:

1. удельный вес мужчин в компании составлял около 60%, а женщин – около 40%;
2. в возрастном составе преобладает молодой персонал в возрасте 18-29 лет – 60%, наименьшая часть это возраст 50-59 лет – около 3%.

При этом следует отметить, что преобладание молодого персонала в компании оказывает положительное влияние на производительность, поскольку молодой персонал стремится к получению более высокой заработной платы, и, соответственно, растет эффективность труда этой категории персонала.

Также из проведенного качественного анализа персонала ООО«Аптечная сеть 03» видно, что удельный вес персонала с высшим образованием понемногу уменьшается с 28,13% в 2017 году до 25,71% в 2019 году, что связано, с привлечением в 2018-14 годах молодых работников со средним и незаконченным высшим образованием.

Движение кадров организации является совокупностью случаев поступления извне работников, а также всех случаев выбытия работников за пределы организации. Движение по приему и выбытию работников компании характеризуется коэффициентами оборота по приему, оборота по выбытию, текучести и постоянства кадров:

- коэффициент оборота по приему рабочих (Кпр):

$$K_{np} = \frac{\text{Количество принятого на работу персонала}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (1)$$

- коэффициент оборота по выбытию (Кв):

$$K_v = \frac{\text{Количество уволившихся работников}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2)$$

- коэффициент текучести кадров (Кт.к.):

$$K_{тк} = \frac{\text{количество уволившихся работников по собственному желанию и за нарушение дисциплины}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (3)$$

- коэффициент постоянства состава персонала предприятия (Кпс):

$$K_{nc} = \frac{\text{количество работников проработавших весь год}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (4)$$

Проанализируем теперь движения работников ООО «Аптечная сеть 03» в период с 2017 по 2019 года (таблица 4). Из анализа движения кадров ООО «Аптечная сеть 03» видно, что в 2019 году по отношению к 2018 году:

1. коэффициент постоянства персонала снизился на 6,59%, при одновременном росте коэффициента текучести кадров на 45,71%;
2. коэффициенты оборота по выбытию и по приему увеличились на 45,71% и 21,43% соответственно.

Таблица 4

Анализ движения работников ООО «Аптечная сеть 03»  
в динамике с 2017-2019 гг.

Показатели	2017	2018	2019	Отклонения абсолютные		Отклонения относительные	
				2019-2017	2019-2018	2019/2017	2019/2018
1. Среднесписочной численности работников (чел.)	32	34	35	3	1	9,38	2,94
2. Кол-ва уволенных всего (чел.), в т. ч.	7	6	9	2	3	28,57	50,00
- по собственной инициативе;	7	5	8	1	3	14,29	60,00
- за нарушения дисциплины труда;	0	1	1	1	0	-	-
- другое	0	0	0	0	0	-	-
3. Кол-ва принятых работников (чел.)	7	8	10	3	2	42,86	25,00
4. Числа работников, которые проработали весь год (чел.)	25	26	25	0	-1	0,00	-3,85
5. Коэффициента оборота по выбытию, %	21,88	17,65	25,71	3,84	8,07	17,55	45,71
6. Коэффициента оборота по приему, %	21,88	23,53	28,57	6,70	5,04	30,61	21,43
7. Коэффициента постоянства персонала, %	78,13	76,47	71,43	-6,70	-5,04	-8,57	-6,59

Все это говорит о высокой текучести кадров в ООО «Аптечная сеть 03» – важнейшем показателе динамики рабочей силы субъекта хозяйствования.

Чем больше величина текучести, тем менее стабильным является персонал субъекта хозяйствования. Поэтому руководству организации



крайне важно оценивать не только сам показатель текучести кадров, но и анализировать причины, по которым люди покидают организацию. Анализ кадрового потенциала показал следующие положительные результаты:

- преобладание молодого персонала;
- наблюдается улучшение использования рабочего времени;
- производительность труда работников имеет тенденцию роста.

Отрицательные факторы:

- в 2018г. и 2019 г. имело место по одному выбытию работника в связи с нарушением трудовой дисциплины;
- высокий удельный вес увольнения работников по собственному желанию (60% всех увольнений в 2019 году);
- высокая текучесть кадров в компании.

## **2.2. Анализ эффективности системы отбора персонала**

Один из наиболее важных компонентов управления персоналом – это отбор, подбор, а также прием работников на работу. Данную работу в организации возглавляет и координирует отдел кадров, а также социального обеспечения, находящийся в непосредственном подчинении у генерального директора, и состоящий из: руководителя, его заместителя, троих ведущих кадровиков; руководителя группы соцобеспечения и психологического сопровождения, а также двух ведущих специалистов данной группы.

Выработанные отделом организации труда и зарплаты ООО«Аптечная сеть 03» в соответствии с планами развития организации штатные расписания доводятся до каждого подразделения. Штатные единицы рассчитывают исходя из запланированного повышения объема работ в начале года. По принятым штатным расписаниям начальники подразделений по имеющимся вакансиям делают заявку на обеспечение кадрами нужных профессий, квалификаций и специальностей в отдел кадров и соцобеспечения.

Подобные заявки не во всех случаях являются документированными. После получения информации о вакантных местах в подразделениях, кадровая служба начинает организацию найма работников. Должностные инструкции, где приводится указание квалификационных обязанностей работника и требований к нему, в организации являются очень общими и почти не отличающимися от стандартных.

При подборе персонала упор в организации делается на внутренние источники. Объясняет это целый ряд причин: небольшое количество вакансий в ООО «Аптечная сеть 03», сформирован резерв кадров из внутренних источников.

Если не происходит закрытия вакансий из названных источников, то осуществляют подачу объявлений в СМИ либо же через Интернет. Как показала практика, примерно на 1 вакансию присылают резюме порядка 50 кандидатов. Тем не менее, очень редко в открытом доступе производится публикация объявлений о вакансиях. К примеру, в 2019 г. опубликовали лишь около восьми вакансий. Ввиду этого по всем подразделениям свыше 90% вакансий закрывается из внутреннего источника.

Если говорить об отборе управленческого персонала, то из практически 20 вакансий из внешних источников в 2019 году приняли троих человек. Повышенное внимание на внутренний источник набора персонала, как и большое число кандидатов на вакансии ведут к тому, что кадровая служба ООО обращает меньше внимания на введение передовых технологий в процессы отбора (ассесмент-центров, бизнес-кейсов, профессионального тестирования).

Сами же процедуры по подбору и отбору персонала упрощаются как можно больше. То же касается и отбора работников на определенную руководящую должность. Проведем рассмотрение данного внутреннего отбора:

1. Кандидатов на приведенные выше должности отбирают в месте нахождения структурного подразделения. В процессе отбора применяют

общие правила сбора необходимой документации. Проводят предварительную беседу начальника структурного подразделения с кандидатом, направленную на то, чтобы выявить уровень образования, квалификацию, личностные качества последнего.

2. Кандидаты, которые прошли предварительную беседу с начальником структурного подразделения, осуществляют заполнение необходимых документов, дающих на этом уровне возможность получения дополнительной информации о них (к примеру, заполняют специальную анкету). Кандидат заполняет заявление по приему на работу.

3. Вся документация направляется в отдел труда и зарплаты, где проводят ее качественный анализ.

Затем кандидатуру согласовывают с заместителями гендиректора, обмениваются мнениями все заинтересованные должностные лица. Все возражения, согласования либо же ходатайства о приеме кандидата на работу в определенной должности должны быть отражены на заявлении.

4. В случае положительного решения либо же незначительных недостатков кандидата вызывают на отборочное собеседование к гендиректору, с целью окончательного решения по приему на работу. Процедуру приема на работу завершает подписание трудового договора двумя сторонами, установление должностного оклада, а также издание приказа о приеме на работу.

5. После того, как был издан приказ о назначении кандидата на должность, работника представляют всему персоналу Администрации ООО, с ним на протяжении 2-х дней проводят инструктивные занятия, куда входит ознакомление с аптекой, его структурой, задачами и целями, а также действующими в ООО нормативными локальными актами.

6. Работник на работу принимается обычно с испытательными сроками до трех месяцев, с его согласия. Поэтому за 8-12 дней до завершения испытательных сроков руководителем структурного подразделения в отдел труда и зарплаты предоставляется служебная записка о выполнении

сотрудником собственных обязанностей на протяжении испытательного срока, а также предложения по последующему использованию работника.

Профессиональный отбор в процессе приема осуществляют посредством определения психофизиологических и медицинских противопоказаний для работы по той или иной специальности. Процедура оформления прошедшего отбор кандидата на работу является типичной.

На основе документации, которую предоставляет кандидат (трудовая книжка, паспорт, диплом либо же свидетельство об образовании), а также его заявления заполняется приказ о приеме на работу. В данной форме помимо данных кандидата приводится указание: подразделения, профессии (должности), категории персонала, тарифного разряда (оклада), а также табельного номера.

Акцентируя внимание на внутренних источниках подбора персонала, в некоторых случаях работники отдела кадров и соцобеспечения ООО «Аптечная сеть 03» осуществляют взаимодействие с городским Центром занятости населения Департамента Роструда.

После анализа работы отдела труда и зарплаты ООО «Аптечная сеть 03» установлено, что его специалисты не осуществляют мониторинга внешнего рынка труда и не выявляют целевые группы потенциальных кандидатов. Соответственно, из-за отсутствия адресности поиска кадровики занимаются рутинной работой, которая приводит к потере времени и средств.

Процесс отбора работников из внешних источников в ООО «Аптечная сеть 03» формируют несколько этапов: объявляют о вакансии, собирают сведения о кандидате, проводят предварительную отборочную беседу, заполняют анкету, проводят собеседование, медицинский осмотр, проверяют рекомендации, принимают решение о найме на работу.

Общая схема отбора персонала в ООО «Аптечная сеть 03» представлена на рисунке 6.

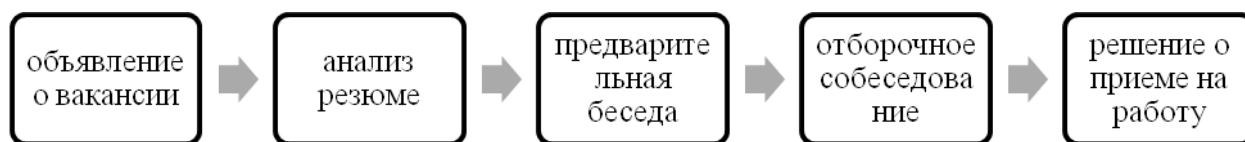


Рисунок 6. Общая схема отбора персонала в ООО «Аптечная сеть 03»

Традиционные методы отбора персонала в ООО «Аптечная сеть 03» - это анализ резюме, а также биографическое интервью. За счет анализа резюме у ООО «Аптечная сеть 03» появляется возможность получения предварительной фактической информации о соискателе (возраст, пол, образование, а также повышение квалификации, прошлый опыт работы, достижения, увлечения и пр.) и отсева соискателей, которые заведомо не соответствуют должности.

Вместе с этим структурированность и стиль подачи данных в резюме указывают также на личные качества соискателя. Непременной составляющей процесса отбора в ООО «Аптечная сеть 03» является биографическое интервью или собеседование, ключевая цель которого – оценить уровень образования претендента, профессиональный опыт, мотивацию и личностные качества. Оценивается также наличие рекомендаций, поскольку они дают возможность конфиденциального получения информации о профессиональных и личных качествах кандидатов. Их, как правило, используют в качестве дополнительного метода отбора при окончательном выборе из 2-3 кандидатов.

В 2019 году в ООО «Аптечная сеть 03» чаще всего применяли методы оценки и найма персонала, указанные в таблице 5.

Таблица 5

Инструментарий оценки, применяемый ООО «Аптечная сеть 03»  
в процессах отборах персонала

Методики оценки	%
Рассмотрение резюме/проведение анкетирования/биографического анализа	100
Интервью по компетенциям	85
Проверка знаний и навыков в рамках профессии	83
Проверка различных рекомендаций	72
Сбор данных из соцсетей	60

Из нетрадиционных методов оценки и найма работников в 60% случаев используют сбор информации из соц. сетей. Из этого следует, что на данный момент при отборе персонала в ООО «Аптечная сеть 03» совмещаются проверенные временем, традиционные, а также современные методы.

Традиционные инструменты обеспечивают существенную экономию времени и финансовых ресурсов, особенно в случае массового подбора или найма рядового персонала. За счет использования нетрадиционных методов отбора возможна комплексная оценка кандидатов, выявление глубинных личностных качеств, а также истинная мотивация соискателя.

Нужно подчеркнуть, что основные критерии отбора новых работников в аптеке являются стандартными: высокий профессионализм в своей сфере деятельности, способность быть ответственным за принимаемые решения, готовность к построению карьеры.

Проведем расчет эффективности оценки и подбора персонала в ООО «Аптечная сеть 03» по такой формуле:

$$F = P/W * 100\%, \quad (5)$$

где  $P$  – количество прошедших испытательные сроки, а также успешно приспособившихся работников,

$W$  – общая численность работников, которых приняли за названный период,

$F$  – процент работников, закрепившийся в организации по итогам испытательного срока, а также адаптационного процесса.

Сведения по эффективности использования методик оценки и подбора персонала ООО «Аптечная сеть 03» за 2017-2019 годы содержит в себе таблица 6.

Таблица 6

Сведения по эффективности подбора персонала в ООО «Аптечная сеть 03»

Показатели	Эффективность
Количества сотрудников, которые выдержали испытательные сроки	3
Количества сотрудников, которые не выдержали испытательные сроки	1
Эффективности системы по подбору персонала	75 %
Средний срок на заполнение вакансий	1,5 месяца

Таблица 6 отражает, что показатель эффективность системы подбора персонала в организации равен 75 %. Является хорошим результатом, однако имеются резервы его улучшения. К примеру, средний срок заполнения вакансии лучше сократить с 1,5 месяца до 1 месяца.

Новые сотрудники первым делом прикладывают максимум усилий, чтобы добыть максимальное количество информации о правилах, как официальных, так и неофициальных, обычаях, традициях, формах отчета и прочем.

При получении новой информации, сотрудник пересматривает свою модель поведения, и подстраивается под требуемую, то есть- самообучается. В качестве результата меняется модель поведения сотрудника и его работы в общем.

### 2.3. Оценка проблем адаптации персонала в организации

За счет грамотно составленного Адаптационного плана у работника происходит формирование четкого представления о новых функциональных обязанностях, оказание помощи в относительно легком восприятии нужных данных и способствование успешной реализации задач, которые поставлены перед ним, в рамках соглашения о целях.

В ООО «Аптечная сеть 03» управление процессами адаптацией предполагает осуществление мероприятий, которые помогают работникам и дают им возможность к тому, чтобы они могли адаптироваться к различным новым рабочим условиям, а также достичь нужного уровня эффективности работы, как можно быстрее.

На работника службы кадров возложено управление адаптацией для специалистов, рабочих, а также низших руководителей.

Организация управления процессами адаптации для средних (второго – высшего управления) руководителей и его проведение возложены на руководителя службы кадров субъекта хозяйствования.

Организация управления процессами адаптации для высшего управления и его проведение возлагается на замгендиректора ООО «Аптечная сеть 03», занимающегося управлением персоналом.

На руководителей работников, которые принимались с проведением испытательных сроков, возложена ответственность за следующее:

- за создание Плана работ в рамках данного срока;
- назначение наставников для сотрудников, которые принимались с проведением испытательного срока;
- за меры корректировки, чтобы устранять проблемы в этой сфере;
- за проведение подготовки Отзыва о прохождении испытательных сроков, а также представления его в службу кадров;
- за принятие участие в Кадровой комиссии.

Структура адаптационного процесса:



- Организация мероприятий, а также их проведение в первый день работы;
  - Организация мероприятий, связанных с управлением адаптацией в службе кадров;
  - Организация проведения итоговой оценки работы того или иного сотрудника;
  - Организация кадровой комиссии и ее проведение;
  - Уведомление по результатам прохождения испытательных сроков.
- Организация мероприятий, а также их проведение в первый день работы:

В самом начале первого дня работы сотрудник службы кадров встречает нового специалиста, занимается организацией его оформления на работу, а также знакомством с непосредственным руководителем.

Менеджер, занимающийся работой с персоналом, осуществляет непосредственному руководителю передачу бланка плана работ на период испытательного срока. Непосредственный руководитель осуществляет:

- разработку плана работ на период испытательного срока: определение состава, результата, сроков исполнения работ;
- знакомство нового сотрудника с различной внутренней нормативной документацией;
- знакомство нового работника с планом работ на период испытательного срока;
- назначение наставников или принятие на себя данной работы;
- сообщение новому работнику об истории субъекта хозяйствования, организационно-функциональной его структуре, а также роде его деятельности;
- сообщение новому сотруднику по поводу структурного подразделения, а также его места в общей структуре;
- знакомство с производственными и бытовыми помещениями и их расположением;

- проведение инструктажа по ТБ непосредственно на месте работы;
- личное знакомство всех работников собственного структурного отдела с новичком.

Наставник является работником субъекта хозяйствования, задача которого состоит в том, чтобы ввести в должность нового сотрудника.

Процедура наставнического процесса:

- В первый день работы наставник проводит ознакомление работника со следующим:

- 1) план работ на период испытательного срока;

- 2) процедура оценивания работы сотрудника в период испытательных сроков;

- Наставник занимается организацией мероприятий, нацеленных на то, чтобы новый работник освоил должность;

- За весь наставнический период наставник проводит обсуждение с работником его профессиональных достижений, взаимоотношений внутри коллектива, контроль за тем, как задания выполняются;

- После того, как период испытательного срока был окончен, наставник осуществляет передачу в кадровую службу записей об итогах работы, связанной с освоением должности;

- Руководитель службы кадров пользуется записями наставника об итогах освоения должности.

Организация мероприятий, связанных с управлением процессами адаптации в службе кадров:

Сотрудник службы кадров, в число обязанностей которого также относится управление процессами адаптации, занимается ведением Журнала управления адаптацией, где осуществляет планирование дат осуществления контрольных точек, во время испытательного срока, который был установлен для нового сотрудника. Первую контрольную точку сотруднику назначают спустя 1 месяц после той даты, когда его приняли на работу. Назначение предыдущих контрольных точек осуществляют с интервалом в 1 месяц.

Работник службы кадров, в числе обязанностей которого входит управление процессами адаптации, занимается организацией проведения контрольных точек:

- предоставление для заполнения своему руководителю анкеты в целях оценки работника;
- запрос у своего руководителя заполненной анкеты в целях оценки работника;
- проведение встреч с работником, чтобы определять знания по истории развития общества, структуре, должностным обязанностям, регламентам, осуществляющим регулирование деятельности работника; обсуждение с работником рабочих условий, коммуникаций с наставником, непосредственным руководителем, а также коллегами.

Если будут найдены проблемы в адаптации, то работник службы кадров, в числе обязанностей которого есть управление процессами адаптации:

- проведение встреч с прямым руководителем, а также наставником сотрудника, который находится на периоде испытательного срока, чтобы организовать все нужные мероприятия по корректировке;
- осуществление мероприятий по корректировке.

Организация итоговых оценок деятельности работника:

С целью выставления итоговых оценок деятельности работника, как минимум за 6 дней работы до даты завершения периода испытательных сроков, непосредственный руководитель осуществляет сотруднику службы кадров, в числе обязанностей которого есть управление процессами адаптации, передачу заполненного Отзыва о работе нового работника в процессе адаптации.

Как минимум за один день до даты проведения Комиссии оцениваемым сотрудником предоставляется в службу кадров анкета, определяющая оценки его работы в ООО «Аптечная сеть 03» во времена испытательных сроков.

Непосредственному руководителю нужно сотруднику службы кадров, в числе обязанностей которого имеется управление процессами адаптации, порекомендовать коллег подлежащего оценке работника, находящихся в непосредственном взаимодействии с работником в течение испытательных сроков, как минимум двоих человек, которыми специалист может быть оценен.

Как минимум за 5 рабочих дней до того, как наступит дата завершения периода испытательных сроков работника, непосредственный руководитель, как и коллеги подлежащего оценке сотрудника по направлению, осуществляет предоставление Оценки работника в службу кадров. По итогам указанной оценки осуществляется принятие решения об итогах прохождения испытательных сроков, а также соответствия работника той должности, которую он занимает.

Организация Кадровой комиссии и его проведение:

Служба кадров занимается организацией Кадровой комиссии. Проводят ее, как минимум за 5 дней до того, как был окончен испытательный срок работника.

С целью оценки деятельности высшего руководства во время испытательных сроков Комиссия состоит из:

- председателя комиссии: замгендиректора, занимающегося управлением персоналом;
- членов комиссии: генерального и исполнительного директора, заместителей гендиректора;
- секретаря комиссии: руководителя службы кадров.

С целью оценки индивидуальной деятельности других категорий работников во время испытательных сроков Комиссия состоит из:

- председателя комиссии: руководителя службы кадров;
- членов комиссии: руководителя подлежащего оценке сотрудника, коллег по направлению, находящихся в непосредственном взаимодействии в работе с данным сотрудником.

Количество членов Комиссии – как минимум 3 человека, не считая здесь ее председателя.

В рамках заседания члены Комиссии осуществляют заполнение Оценочных листов. Оценку степени осведомленности о работе аптеки, того или иного отдела осуществляют по:

- общему представлению о деятельности субъекта хозяйствования;
- представлению по поводу деятельности подразделения;
- знанию обязанностей в рамках должности.

Оценку осуществляют по 4-хбалльной шкале по критериям:

Таблица 7

#### Оценка уровня интеграции сотрудников

Оценки	Критерии
4	Наличие у работника четкого мнения о деятельности ООО «Аптечная сеть 03», отдела, об обязанностях и должностях
3	Наличие у работника общего представления о деятельности ООО «Аптечная сеть 03», отдела, а также об обязанностях по должности
2	Наличие у работника представления об отдельных сферах, слабая ориентация в деятельности ООО «Аптечная сеть 03», отдела, об обязанностях и должностях
1	Наличие у работника сложностей в процессе характеристики деятельности ООО «Аптечная сеть 03», отдела, об обязанностях и о должностях

Оценку качеств личности того или иного подлежащего оценке сотрудника осуществляют по 4-хбалльной шкале в соответствии с личностными компетенциями, которые представлены в профессиональном стандарте для той или иной должности:

Таблица 8

#### Оценка профессиональных качеств

Оценки	Критерии
4	Четкая выраженность качеств, которые представлены в профессиональных стандартах
3	Достаточная выраженность качеств, которые представлены в профессиональных стандартах, к успешному выполнению требований к должности
2	Слабая выраженность необходимых качеств
1	Отсутствие проявления необходимых качеств

Оценку уровня профессиональной компетенции осуществляют по:

- отзыву касательно работы нового сотрудника в течение периода адаптации, заполнением, которого занимается коллега оцениваемого сотрудника, находящегося в непосредственном взаимодействии с сотрудником в течение периода адаптации
- анкете оценки работника, заполнение которой занимается его руководитель
- оценке уровня профессиональных стандартов тех или иных должностей, рабочим и технологическим инструкциям.

#### 1 Уведомление об итогах периода испытательных сроков

На протяжении рабочего дня после того, как непосредственный руководитель осуществил передачу Отзыву о работе нового работника в адаптационный период, сотрудник службы кадров занимается составлением письменного Уведомления и вручением сотруднику под роспись:

- в случае успешного окончания процессов адаптации при принятии руководителем решения о том, что работник соответствует занятой им должности;
- в случае увольнения указываются причины неудовлетворительного прохождения процессов адаптации.

Требуется подтверждение неудовлетворительного результата адаптации при помощи любых объективных данных.

При проведении анализа адаптации принятых работников было осуществлено выявление недостатков, а их мы указали в таблице 9.

Таблица 9

Ряд ключевых недостатков процесса адаптации вновь принятых работников в ООО «Аптечная сеть 03»

Недостатки процесса адаптации	Методики определения
Нет системы, стимулирующей наставников	Анализ документов
Нет адаптации вновь принятых работников к социальным нормам поведения, отношениям сотрудничества коллектива, а также нового работника	Проведение анализа результатов опроса Проведение интервью

Испытательные сроки будут провалены в ряде таких случаев:

- план работ на данный период не выполнены;
- работник не соответствует той работе, которую ему поручали, или же занимаемой им должности;
- работник не имеет нужной квалификации.

Использовался целый ряд тестов для того, чтобы дать оценку уровню адаптации. Респонденты должны были заполнять карту оценки удовлетворенности в соответствии с В. Смирновой, а результаты данного исследования представили ниже на рисунке 7.

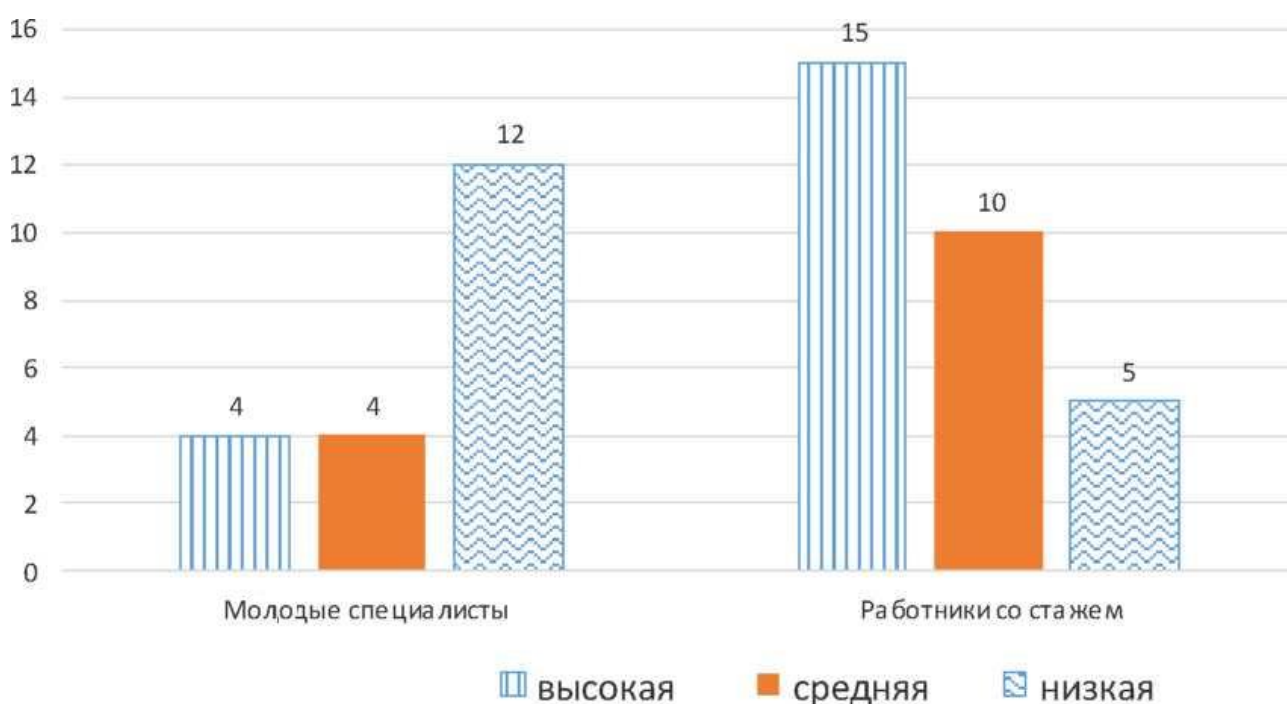


Рисунок 7. Результат исследования удовлетворения работой в соответствии с методикой Смирновой

По данным вышеуказанного рисунка возможен вывод о том, что молодые работники трудом удовлетворены слабо (60 процентов), а специалисты со стажем при этом в основном удовлетворены (50 процентов), лишь 16,6% заявили о низкой удовлетворенности. Подобная ситуация говорит о том, что существуют некоторые проблемы в адаптации молодых специалистов, указывает на то, что есть факторы, ведущие к сокращению

удовлетворенности трудом именно у конкретной категории работников, а это можно расценить, как неэффективную адаптацию.

В целях выявления основных факторов неудовлетворенности требуется приведение фрагмента карты для некоторых молодых специалистов (десять человек) ниже в таблице.

Ниже всего оценены:

- уровень участия в принятии тех или иных решений.
- распределение премиальных.
- возможность оказывать воздействие на дела внутри коллектива.

Таблица 10

Карта оценивания удовлетворенности молодых специалистов работой  
(автором является В. Смирнова) ООО «Аптечная сеть 03»

Отметьте степень удовлетворенности перечисленными аспектами	Количество баллов, проставленных респондентами(10 человек)									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Организация труда и его условия	3	2	4	3	3	3	2	2	2	3
Содержание труда (работа, которая выполняется)	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4
Ваше участие в процессах принятия тех или иных решений	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Зарплата	4	3	3	4	3	4	2	2	2	2
Распределение премиальных выплат	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Отношения внутри коллективе	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
Отношения с руководителями	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Методы руководителя и стиль его работы	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3
Возможность оказания влияния на коллективные дела	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Отношение администрации к тем или иным нуждам сотрудников	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2
Перспективы роста	2	3	3	2	3	2	2	4	2	5
Перспективы в повышении квалификации	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2
Объективность оценки исполняемой вами работы со стороны руководителем	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3
Дайте оценку по десятибалльной шкале Вашей общей удовлетворенности профессиональной деятельностью	5	5	7	6	3	4	8	2	10	5
Всего баллов	37	37	41	39	39	41	42	41	47	49

Молодые специалисты чувствуют, что не имеют причастности к работе коллектива, что они отчуждены, а также неспособны что-либо сделать для субъекта хозяйствования, что требует внимания со стороны руководителей.



Далее мы проанкетировали работников на предмет особенностей их адаптации в субъекте хозяйствования. В анкетировании приняли участие 50 человек, из них 20 молодых специалистов и 30 специалистов со стажем.

В процессе проведения анализа результата ответов на первый блок «Уровень психологической и социальной адаптации» вопросов анкеты делаться может ряд выводов (рисунок 8).

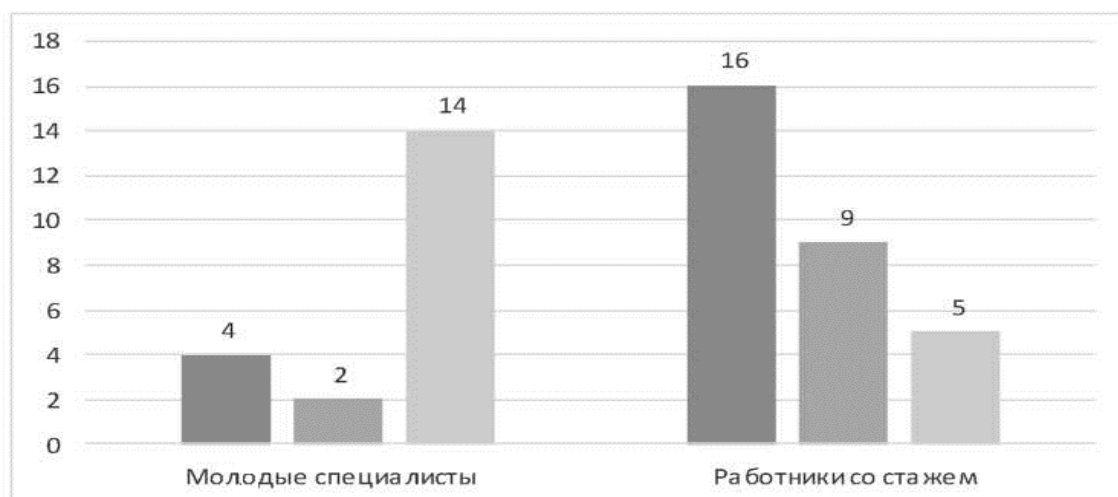


Рисунок 8. Уровень психологической и социальной адаптации

Результат ответов на представленный блок вопросов может подтвердить прошлая информация о низком уровне у молодых специалистов (70 процентов) психологической, а также социальной адаптации, молодые работники себя не чувствуют важной частью коллектива, а также чувствуют дискомфорт.

Потом получили данные по поводу возможности «понимания поставленных задач и/или способов реализации» среди респондентов (рисунок 9).

Нужно сказать, что в числе молодых специалистов 55 процентов работников слабо понимают цели и задачи, которые были поставлены, 20 процентов понимают их на среднем уровне, а 25 процентов – хорошо, а это также говорит о необходимости более активно вводить их в курс дела, 33,3 процента опытных работников хорошо понимают цели и задачи, а 53,3 процента – на среднем уровне.

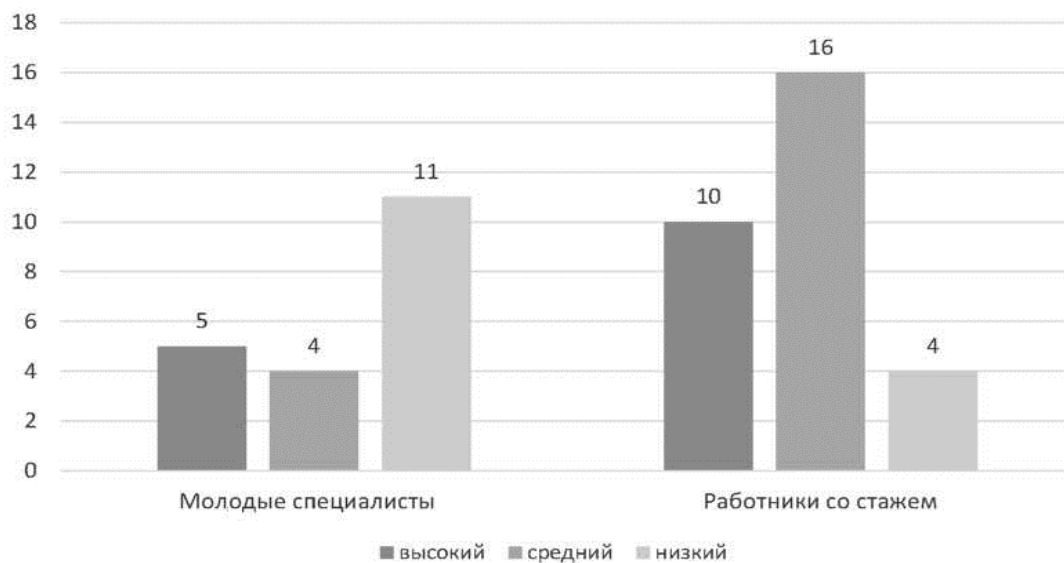


Рисунок 9. Понимание задач и/или способов выполнения этих задач среди респондентов, чел.

Далее исследовались ощущения работниками качества своего труда, проводилась оценка вопросов и замечаний руководства, субъективного ощущения качества работы, отношения руководства к качеству исполняемой работы в числе принятых ООО «Аптечная сеть 03» (рисунок 10).

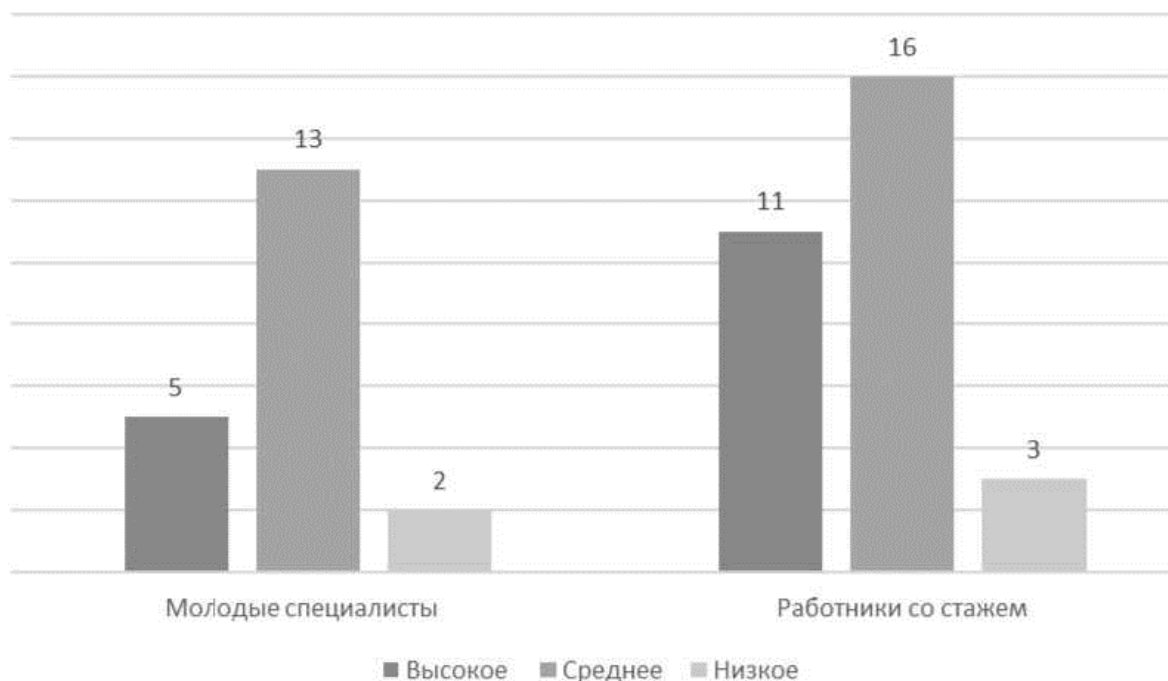


Рисунок 10. Оценка респондентами качества работы

65 процентов молодых специалистов дают средние оценки качеству собственной работы, но что-то похожее можно пронаблюдать также у опытных работников (53%), а это уже указывает на то, что отсутствует эффективный инструментарий для оценивания качества работы каждого работника, а руководство не обращает внимания на результат труда вновь принятых.

В процессе оценки уровня собственных знаний (блок четвертый: Получение специальных навыков и знаний, а также уровень деловых компетенций) 16 из 20-ти молодых работников сказали, что их уровня компетенций и знаний достаточно, при этом в числе опытных работников такую уверенность высказали всего двенадцать работников (40%).

При оценке динамики работника (5 блок вопросов анкеты) оценивались самоощущения работника на рабочем месте, его понимание места в коллективе отношения с коллегами, вхождение в трудовой процесс. Результаты ответов на вопросы блока приведены на рисунке 11.

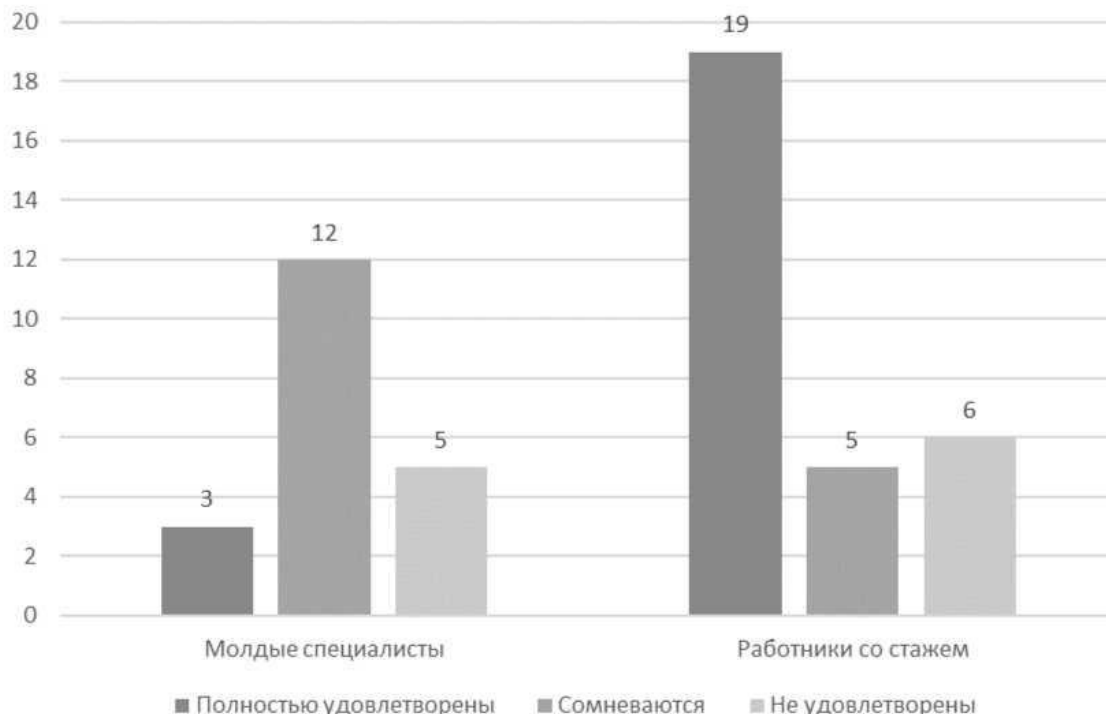


Рисунок 11. Самооценка «динамики работниками», чел.

Можно констатировать средние результаты у 12 молодых специалистов и высокие у 19 (более 50%) специалистов со стажем что свидетельствует о недостаточном внимании к развитию молодых специалистов в ООО «Аптечная сеть 03». Результаты оценивания самостоятельности показаны на рисунке 12.

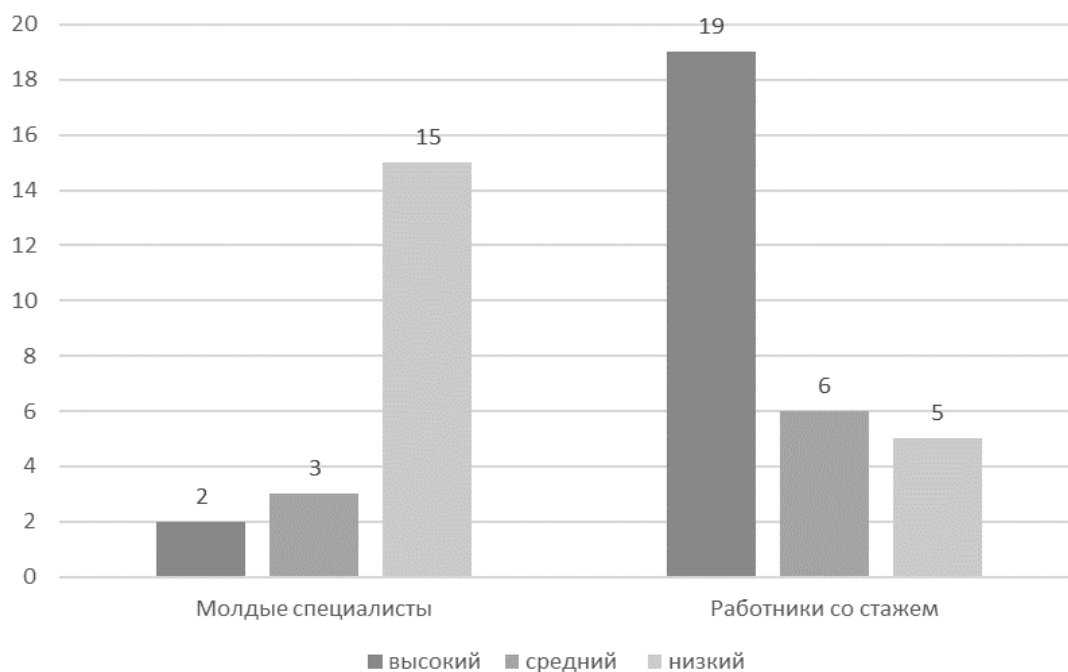


Рисунок 12. Результаты оценки самостоятельности

По шестому блоку вопросов «Самостоятельности» многими респондентами, а именно 75% молодых специалистов заявлено о неготовности вести самостоятельную работу, при этом 63 процентов работников со стажем – самостоятельны вполне, а еще 20 процентов заявили о средней самостоятельности.

Большая часть вновь принятых работников не полностью адаптировалась в организации, что может означать низкий контроль за процессом адаптации со стороны ответственных лиц. Наблюдается высокий уровень «амбиций» и низкая степень самостоятельности у молодых специалистов, что требует повышенного внимания, как к процессу трудовой, так и психофизиологической адаптации.

Выявленные недостатки можно устранить, если предложить ряд мероприятий по их устранению, т.е. проектные решения.

Стоимость адаптации по категориям сотрудников в 2019 году привели на рисунок 13.

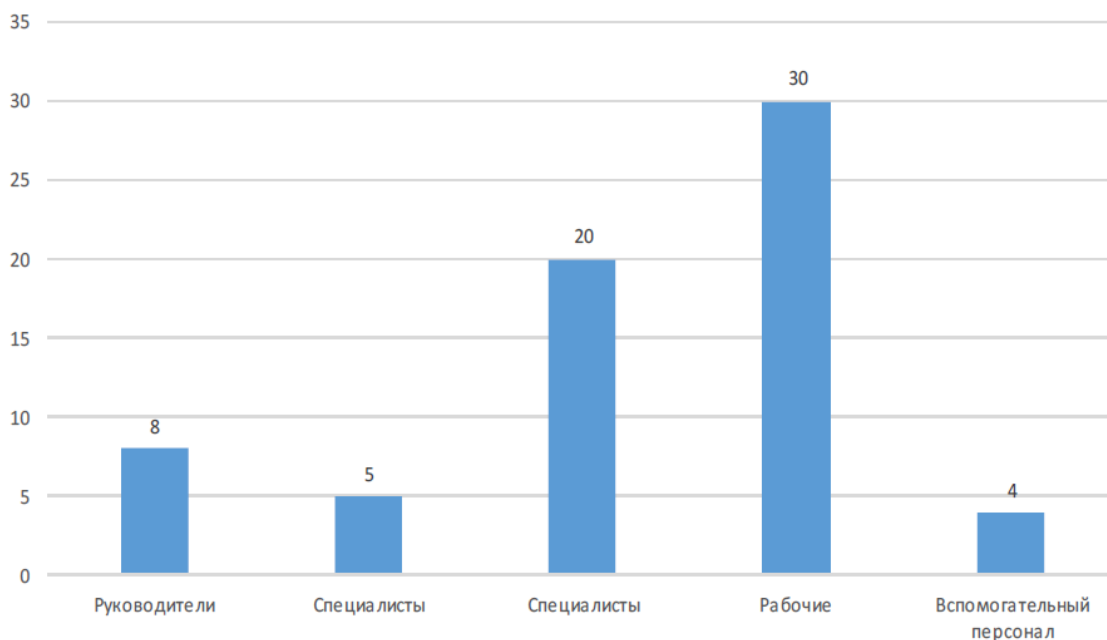


Рисунок 13. Стоимость адаптации одного работника в ООО «Аптечная сеть 03», тысяч рублей.

Наибольшая стоимость адаптации - у специалистов и рабочих, после этого идет стоимость адаптации производственных работников. Такая стоимость имеет связь с тем, что для обучения 1-го работника нужен наставник, хотя в организации не разработано положение о наставничестве, но де-факто к каждому вновь поступившему работнику приставляют человека, обучающего его ключевым приемам, контролирующего деятельность новичка, тем не менее, продуктивность его работы сокращается, соответственно, организация теряет средства на адаптации рабочих в большей мере, нежели на адаптации руководителя.

Еще один важный момент в анализе системы адаптации – это стоимость подготовки наставника (по профессиям). Подготовка наставника – размеры инвестиций, которые вложены в развитие его профессиональных компетенций, создание обучающих мероприятий, которые им будут

проводиться для новичков. Отметим, что наставников, как таковых в ООО «Аптечная сеть 03» нет, следовательно, затраты на их подготовку организация не несет, такую ситуация усугубляет то, что организация несет потери от отрыва от работы специалистов, которых приставили к новичкам.

Также на базе ООО «Аптечная сеть 03» было проведено интервьюирование. Вопросы для интервью представлены в Приложении 3. В интервьюировании принимали участие руководители подразделений в возрасте от 30 до 45 лет. Всего в интервьюировании приняло участие 10 человек (8 мужчин и 2 женщины).

В результате интервьюирования были получены следующие данные представленные в таблице 11.

Таблица 11

Соотношение ответов респондентов в процентах

Вопросы интервью	Ответы респондентов, %			
1. При устройстве специалисты УП ознакомили Вас с «Положением ... ?	90% - ознакомили		10% - не ознакомили	
2. В начале карьеры для Вас был составлен план профессионального развития?	90% - составлена		10% - не составлена	
3. Выполнялись ли условия данного плана?	90% - выполнялись		10% - не выполнялись	
4. По 5-ти бальной шкале, как Вы можете оценить адаптационную политику?	40% - адаптационная политика на «5» баллов		60% - адаптационная политика на «4» балла	
5. По 5-ти бальной шкале, как Вы можете оценить свою личную активность...?	40% - личная активность на «5»	50% - личная активность на «4»		10% - личная активность на «3»
6. Назовите значимые мероприятия, в которых Вы принимали участие, как член СМС.	40% - Научно-практические конференции	25% - Церемонии посвящения молодых специалистов	25% - спортивно-оздоровительные мероприятия	10% - в культурно-массовые мероприятия
7. По 5-ти бальной шкале, как Вы можете оценить свое эмоциональное состояние на рабочем месте?	60% - эмоциональное состояние на «5»	30% свое эмоциональное состояние на «4»		10% - эмоциональное состояние «3»
8. В данный момент Вы не пожалели о своем решении работать в ООО «Аптечная сеть 03»?	100 % респондентов ответили твердое «Нет».			

90 % респондентов, были ознакомлены с «Положением об организации работы с молодыми специалистами ООО«Аптечная сеть 03» сотрудниками кадровых служб ООО «Аптечная сеть 03» сразу же при устройстве на работу. Всего 10 % респондентов, не были ознакомлены с «Положением об организации работы с молодыми специалистами ООО«Аптечная сеть 03» сотрудниками кадровых служб ООО «Аптечная сеть 03» сразу же при устройстве на работу. Данное отклонение произошло вследствие того, что при устройстве на работу в ООО «Аптечная сеть 03» респонденты этой группы не имели статус «Молодой специалист», так как еще не окончили учебные заведения. Трудоустройство произошло на последнем курсе высшего учебного заведения. В дальнейшем, респонденты ознакомились с «Положением об организации работы с молодыми специалистами ООО«Аптечная сеть 03» по собственной инициативе.

Большая часть (а именно – 90 %) респондентов, когда устраивались на работу в ООО «Аптечная сеть 03», получали индивидуально составленную и проработанную вместе с ними «Карту профессионального развития молодого специалиста». Остальные десять процентов такой карточки не получали при устройстве в ООО «Аптечная сеть 03». Ведется речь об описанной в предшествующем пункте ситуации, когда десять процентов респондентов устраивались на работу после того, как закончили ВУЗ. Тем не менее, как говорят опрошенные из данной группы, из-за отсутствия у них такой карточки не происходит каких-либо затруднений в их карьерном росте, а также ротации.

Многие из опрошенных (90 процентов) полагают, что различные запланированные мероприятия в рамках развития их профессионального уровня (обучение, стажировки и пр.) осуществляют в полном объеме. В их числе:

– 10 процентов опрошенных сказали о том, что уже через 14 дней после того, как они устроились на работу, им разработали «Карту профессионального развития молодого специалиста»;

– По мнению 10 процентов опрошенных, они по карьерной лестнице (ротация вертикальная) смогли продвинуться даже быстрее, чем это было заявлено в Карточке;

– 10 процентов опрошенных в принципе довольны вертикальной ротацией, тем не менее, у них нет возможности к тому, чтобы с различных сторон узнавать о работе Компании (нет ротации горизонтальной). (это касается административно-управленческого персонала);

– 10 процентов опрошенных заявили об обратном – в Компании предусмотрели горизонтальную ротацию для молодых специалистов в полном объеме. (Производственники);

– 10 процентов опрошенных заявили о наличии проблемы, связанной с обучением молодых специалистов. Нереализованность заявленных в «Карте профессионального развития молодого специалиста» мероприятий и программ обучения.

Другие же 10 процентов опрошенных, чья ситуация описывалась ранее (отсутствует карта карьерного роста), отметили, тем не менее, что, хоть и отсутствует документальное подтверждение необходимости профессионального их развития, прохождение карьерного роста осуществляется наравне с остальными молодыми специалистами. Руководство Компании откликается охотно на инициативу указанной группы опрошенных по поводу ротационных мероприятий.

40 процентов опрошенных оценили в пять баллов из пяти политику по адаптации ООО«Аптечная сеть 03» в отношении молодых работников. В их числе:

– 30 процентов опрошенных объяснили собственную высокую оценку тем, что молодые специалисты получают широкую поддержку от



коллег, наставников, работников служб кадров, а также участников Совета молодых специалистов;

– 10 процентов объяснили собственную высокую оценку легким и беспроblemным прохождением адаптационного процесса на Предприятии.

60 процентов опрошенных оценили на 4 из 5 баллов политику по адаптации ООО«Аптечная сеть 03» по отношению к молодым специалистам.

В их числе:

– 20 процентов опрошенных объяснили собственную высокую оценку четкой продуманностью адаптационной политики, которую разработало руководство Компании, и ее соответствии высочайшим стандартам работы с сотрудниками, тем не менее, «на местах» есть конкретные недоработки. Иными словами – не во всех случаях наблюдается полное соответствие непосредственного профессионального окружения молодых специалистов карьерному их росту;

– 10 процентов опрошенных объяснили собственную оценку на высоком уровне тем, что отсутствуют определенные условия к обеспечению горизонтальной ротации. Иными словами, не во всех случаях имеется возможность удовлетворения желания молодых специалистов в том, чтобы себя попробовать в такой области, которая имеет некоторые отличия от основной. Отсутствуют те или иные свободные места, где возможной была бы временная стажировка молодых специалистов в соответствии с Картой карьерного роста;

– 10 процентов опрошенных объяснили собственную высокую оценку тем, что есть проблема, связанная с обучением молодых специалистов. Те мероприятия и программы обучения, которые заявлены в «Карте профессионального развития молодого специалиста», в практике не всегда осуществляют;

– 10 процентов опрошенных объяснили собственную высокую оценку тем, что карьерный рост у молодых специалистов форсируется из-за того, что в ряде сфер нефтедобычи не хватает специалистов;

– 10 процентов опрошенных объяснили собственную высокую оценку тем, что у них нет Карты карьерного роста. Тем не менее, ими отмечено, что карьерный рост все же наблюдается, невзирая на ее отсутствие.

Большинство (90 %) респондентов оценили свою личную активность, как члена Совета молодых специалистов ООО «Аптечная сеть 03» на высокие баллы и всего 10 % респондентов оценили свою активность в «3» балла.

Большинство (90 %) опрошенных посчитали, что участие в проведении Научно-практических конференций ООО «Аптечная сеть 03» – это одно из 3-х важнейших мероприятий за период работы в ООО «Аптечная сеть 03», 40 процентов опрошенных отметили важность принятия участия в Церемониях посвящения молодых работников ООО «Аптечная сеть 03» в нефтяники, а 10 процентов опрошенных внимание свое обратили на значимость принятия участия в профориентации со школьниками. Помимо этого, 30 процентов опрошенных отметили, что рады были поучаствовать в мероприятиях, посвященных Новому Году, для детей работников ООО «Аптечная сеть 03», 40 процентов сказали о важности принятия участия в спортивных и оздоровительных мероприятиях.

Работники (90 %) оценивают собственное эмоциональное состояние в течение периода нахождения на рабочем месте на четыре и пять из пяти баллов, а также всего 10 процентов опрошенных оценили собственное эмоциональное состояние в течение периода нахождения на месте работы на три из пяти баллов.

Сотрудники в целом удовлетворены своей деятельностью в ООО «Аптечная сеть 03» и хотят продолжать работать в данной организации.

Соответственно, по итогам интервьюирования в числе молодых специалистов ООО «Аптечная сеть 03» выявились нижеследующие ключевые проблемы, а также недоработки по части первичной адаптации кадров:

- отсутствуют дополнительные места работы в целях горизонтальной, вертикальной ротации среди специалистов из молодого поколения;
- окружение данного работника не позволяет развивать его карьеру;
- отсутствует Карта карьерного роста у молодых работников, кто в ООО «Аптечная сеть 03» устраивался на работу по схеме, которая отличается от общепринятой;
- 20 процентов опрошенных сказали о наличии проблемы обеспечения жильем молодых специалистов из других городов;
- отсутствие мероприятий, связанных с психофизиологической адаптацией в «Положении об адаптации и наставничестве молодых специалистов в ООО «Аптечная сеть 03»;
- отсутствие централизованной системы мероприятий по вторичной адаптации персонала в ООО «Аптечная сеть 03».

## Выводы по главе 2

В данной главе мы провели анализ организации отбора и адаптации персонала в аптеке «Живика».

Проанализировали финансовые результаты деятельности организации за 2017-2019 гг, изучили темп роста численности персонала ООО«Аптечная сеть 03»можно сказать, что рост численности персонала ООО«Аптечная сеть 03» происходил за счет привлечения новых работников.

Чем больше величина текучести, тем менее стабильным является персонал субъекта хозяйствования. Поэтому руководству организации крайне важно оценивать не только сам показатель текучести кадров, но и анализировать причины, по которым люди покидают организацию.

Традиционные инструменты обеспечивают существенную экономию времени и финансовых ресурсов, особенно в случае массового подбора или найма рядового персонала. За счет использования нетрадиционных методов отбора возможна комплексная оценка кандидатов, выявление глубинных личностных качеств, а также истинная мотивация соискателя.

Нужно подчеркнуть, что основные критерии отбора новых работников в аптеке являются стандартными: высокий профессионализм в своей сфере деятельности, способность быть ответственным за принимаемые решения, готовность к построению карьеры.

Новые сотрудники первым делом прикладывают максимум усилий, чтобы добыть максимальное количество информации о правилах, как официальных, так и неофициальных, обычаях, традициях, формах отчета и прочем.

Сотрудники в целом удовлетворены своей деятельностью в ООО «Аптечная сеть 03» и хотят продолжать работать в данной организации.

Соответственно, по итогам интервьюирования в числе молодых специалистов ООО «Аптечная сеть 03» выявились нижеследующие

ключевые проблемы, а также недоработки по части первичной адаптации кадров:

- отсутствуют дополнительные места работы в целях горизонтальной, вертикальной ротации среди специалистов из молодого поколения;

- окружение данного работника не позволяет развивать его карьеру;

- отсутствует Карта карьерного роста у молодых работников, кто в ООО «Аптечная сеть 03» устраивался на работу по схеме, которая отличается от общепринятой;

### **ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ОТБОРА И АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В АПТЕКЕ «ЖИВИКА»**

#### **3.1. Разработка предложений по совершенствованию системы отбора персонала в аптеке «Живика»**

Эффективный HR-менеджмент может являться только системным, с этой целью нужно в единую структуру увязать процессы найма персонала, развития и обучения, оценки и оплаты. При этом на практике специалисты в области управления персоналом очень часто пользуются отдельными HR-инструментами, не задумываясь об их взаимосвязях.

Например, несоотнесенность критериев отбора новых работников и критериев оценки штатных работников, причем данные критерии не применяются в программах обучения, либо в процессе разработки системы резерва кадров. Помимо этого, на некоторых предприятиях контроль над осуществлением ключевых HR-процедур «отдается на откуп» руководителям структурных подразделений.

Ввиду этого специалисты в сфере управления персоналом получают разрозненные сведения, которые сложно (а порой и невозможно) структурировать и изучать. Конечно, эффективность работы отдельных подразделений, как в целом ООО «Аптечная сеть 03», в результате этого существенно снижается.

Поэтому требуется существенное повышение целенаправленности управления кадрами, укрепление производственной, технологической и трудовой дисциплины, обеспечение внедрения современных методов стимулирования трудовой мотивации, контроль результативности и качества труда, достижение более тесных взаимодействий такого вида управления с управлением организации.

ООО «Аптечная сеть 03» разрабатывает свою кадровую политику, чтобы создать систему кадрового управления, сближающую интересы руководства и работника, позволяющую добиваться высокого уровня

эффективности труда, наилучшего результата, а также оптимального баланса при обновлении численного и качественного кадрового состава.

В кадровую политику ООО «Аптечная сеть 03» входит:

- обеспечивать рабочую силу высоким качеством;
- планировать и отбирать, нанимать и высвобождать (выход на пенсию, увольнение) работников;
- анализировать текучесть кадров;
- развивать своих сотрудников;
- проводить профориентацию и переподготовку, аттестацию и адаптацию персонала;
- обеспечивать технику безопасности.

Состояние рынка труда, потребности ООО «Аптечная сеть 03» – основа развития кадрового состава. В целях его развития создаются необходимые методики и критерии. У всех целей есть свой экономический и социальный аспект.

С учетом «старения» коллектива в текущем году внимание обращалось на подбор молодежи на высвобождающиеся вакансии, которые отвечают предъявляемым ООО «Аптечная сеть 03» требованиям. Основным недостатком в организации – отсутствие службы профессионального развития работников. Следовательно, новое направление в кадровой политике – введение должности специалиста по обучению и развитию сотрудников.

Модернизация управления, которая соответствует миссии ООО «Аптечная сеть 03», ставит перед ним и его структурными подразделениями определенные задачи. А также соответствует современному уровню развития теории и практики корпоративного менеджмента, обязана ориентироваться на консолидацию потенциала организации, повышение производительности и результативности труда, как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе.



Рисунок 14. Существующие элементы кадровой политики и ее перспективные направления

Предлагается в организации на регулярной основе проводить семинары, связанные с системой оценки работников. На этих встречах у работников существует возможность задать вопросы, получить полные данные о принципах функционирования оценочной системы в организации, детально рассмотреть собственную роль на каждой стадии, получить рекомендации специалистов о порядке осуществления интервью по оценке.

В центрах оценки применяются самые разные технологии: анкетирование, интервью, тестирование, наблюдение на местах, деловые



взаимодействия в команде в специально разработанных ситуациях, приближенных к деятельности ООО «Аптечная сеть 03».

Оценка может продолжаться от половины дня до 2 дней. Все зависит от количества компетенций, которые необходимо оценить. Она также может дополняться тестированием, анкетированием, интервью по компетенциям, которые дают дополнительную информацию и повышают точность оценки.

Рекомендация по лизингу персонала.

В юридическом смысле термин «лизинг персонала» не является корректным и больше принадлежит к профессиональному жаргону. Помимо него есть и другие понятия у организаций, специализирующихся на использовании наемных работников время от времени. Они различаются по нескольким признакам:

Лизинг персонала (англ. *staffleasing*) характеризует правовые отношения при подписании гражданином трудового договора с рекрутинговым агентством, которое затем от себя отправляет его работать в другую организацию на определенный период времени. Такая практика характерна для случаев периодического привлечения специалистов, имеющих узкую квалификацию.

Подбор временного персонала (*temporarystaffing*) производится по согласованию с кадровым агентством для выполнения краткосрочной работы, длящейся от 1 до 90 дней. На такой период рекрутинговое агентство нанимает персонал для обслуживания участников конференции, проведения выставочных акций, маркетинговых опросов, при уходе в отпуск или болезни штатного сотрудника и т.д.;

Вывод сотрудников за штат (*outstaffing*) используется для документального переоформления трудового договора у специалиста с другой организацией на условиях дальнейшего выполнения его трудовых обязанностей по тому же месту работы.

Внешний источник сотрудников (*outsourcing*) характерен для обстоятельств, когда полностью выполнение некоторых функций передается

штату или отделу другой фирмы. В данном случае осуществляется не аренда персонала у другой организации, а получение у нее услуг, указанных в договоре аутсорсинга.

Преимущества для сотрудника состоят в следующем:

- гибкий рабочий график;
- предоставляется реальная возможность работы на крупных производствах с занесением записи в трудовую книжку;
- не прерывается стаж при смене работы у разных предприятий;
- стабильная оплата труда не ниже, чем у основного персонала, работающего в штате нанимающей организации на аналогичных должностях.

Минусы состоят в том, что работать можно только ограниченное время или нужно переходить постоянно из одной организации в другую, снова вникая в новую сферу деятельности. Но в это же время он обучается новым навыкам и получает бесценный опыт.

Обычно потребность подписать договор кадрового лизинга у основного работодателя возникает тогда, когда ему нужно использовать дополнительных сотрудников, не расширяя уже имеющуюся штатную численность. Иногда нужно сэкономить на расходах, которые осуществляются на содержание рабочих кадров. Заключая договор о лизинге кадров, заказчик получает такие преимущества:

- происходит сокращение списка штатных сотрудников, при этом не теряя квалифицированных специалистов без потери квалифицированных кадров;
- воплощаются в жизнь проекты благодаря труду временных рабочих без заключения с ними трудовых договоров;
- уменьшается расходная часть по социальным выплатам, страховым взносам и налогообложению;
- отсутствуют споры в трудовых отношениях с внештатными специалистами;

- безболезненно расширяется или сужается количество лиц, требуемых для решения производственных задач;

- замена основного сотрудника на время нахождения его в отпуске или на больничном;

- разгружается работа бухгалтерии и кадрового отдела.

Минусами в данной ситуации являются:

- привлечение внештатного сотрудника, который отлично выполняет свои трудовые обязанности на срок не более 9 месяцев;

- начисление зарплаты временному наемному работнику такой же суммы, какая указана в окладе штатных рабочих на аналогичных должностях.

Кадровые агентства имеют свои доходы от предоставления штатных сотрудников в аренду. В тоже время они берут на себя решение по ним кадровых и бухгалтерских вопросов. К тому же, все социальные выплаты, судебные разбирательства, рассмотрение ЧП и травматизма, произошедшего во время работы, должно осуществляться рекрутинговыми фирмами.

Мероприятия по развитию и обучению. Предлагается обучение по темам:

- «Ситуативное руководство»;

- «Руководство в стиле коучинг»;

- «Руководство: личная ответственность и инициатива»;

- «Эффективное руководство».

Требуется развитие навыка использования разных стилей управления в зависимости от мотивации и уровня квалификации работников, чтобы подчиненными не ощущалось попустительское отношение к ним, но в то же время появившийся вдруг контроль не воспринимался в качестве недооценки их профессиональных качеств и вмешательства в деятельность.

Весьма важной является выработка навыка делегирования полномочий с сохранением контроля в отношении ситуации. Также требуется внимание уделить работе, связанной с определением своих ценностей, которые

побуждают к персональной ответственности в профессиональной деятельности.

Требуется создание условий для того, чтобы определять и, возможно, искать новые мотивы работы (материальные и нематериальные). Это важно для того, чтобы активность профессионального характера была на пике не только в экстремальных ситуациях работы, но и в случае выполнения повседневных обязанностей.

Оценка студентов-практикантов. Оценивать студентов-практикантов с использованием сложных оценочных технологий нецелесообразно, так как это является необоснованным с позиций финансовых вложений и информативности, иными словами – получения данных о поведении будущих специалистов в реальной производственной деятельности. В связи с этим, как основные эксперты при оценке студентов выступили кураторы – руководители практики из мастеров, бригадиров и иных квалифицированных, а также опытных работников ООО «Аптечная сеть 03».

ООО «Аптечная сеть 03» уже выстроило отношения с учебными заведениями, заключило договоры на различные виды практики, которую каждый год проходят до десяти студентов. Тем не менее, руководители ООО «Аптечная сеть 03» не обращали большого внимания на этот источник кадров.

Средний возраст менеджеров ООО «Аптечная сеть 03» достаточно высок, наблюдается нехватка молодых сотрудников, и для выравнивания ситуации требуется создание системы работы с молодежью, нацеленной на привлечение новых перспективных специалистов, создание резервов кадров, а также подготовку эффективных будущих руководителей. В этих целях составили программу мероприятий, одно из которых – это проведение регулярной оценки студентов–практикантов 1-5 курсов.

Создание системы оценки включает в себя несколько этапов.

На первом этапе определяются требования к формам и методам оценки. В результате ее основой стали такие принципы:

- простое оформление и обработка данных;
- четкость (отсутствует необходимость в специальном обучении лиц, которые ответственны за практику);

- объективность;
- стандартность;
- высокий уровень скорости обработки сведений;
- сравнимость полученного результата;
- возможность автоматизации.

На втором этапе определяются критерии оценки стажеров. После совместной деятельности консультантов со специалистами и руководителями службы персонала выделили 6 ключевых компетенций:

- дисциплинированность;
- исполнительность;
- активность;
- заинтересованность;
- потенциал лидера;
- взаимодействия с коллективом.

Каждый критерий описывается в поведенческих проявлениях по пятибалльной шкале. Далее проводится пилотная оценка. Результаты подготовки кураторов к данной процедуре:

- руководители практики не имели существенных вопросов в процессе заполнения оценочного листа, иными словами – описание поведения не вызывало разночтения и двусмысленного толкования;

- на заполнение оценочных листов было необходимо не более 2-х дней;

- HR-работники сумели осуществить быструю обработку данных и преобразование их в характеристики, требуемые представителями вузов после завершения практики студентов;

- информация легко хранится в электронном виде и используется в случае необходимости;
- имеется возможность быстрого составления рейтинга студентов и в будущем году выбрать лучших.

После проведенной предварительной оценки установлено успешное решение поставленных задач. Процедуры оказались прозрачными, простыми и нетрудоемкими, а результат оказался надежным и сравнимым между собой. Выбор способа осуществления центра оценки во всех случаях определяют исходя из ресурсов и целей организации, а зависит он от многих факторов.

Ключевая сложность задачи состоит в том, что отсутствуют образцы для подражания и возможность копирования опыта. Но в достаточно короткий срок с поддержкой внешних консультантов была проведена разработка системы грейдов (в сумме их 8) и модели компетенций, дающих работникам возможность увидеть свое место в корпоративной структуре, а также перспективы повышения, возможность знания возможностей профессионального развития и карьерного роста. Линейным руководителям дали критерии отбора подчиненных с целью исполнения определенных задач.

Каждый грейд имеет свой уровень развития компетенций (их тоже 8):

- ориентации на клиента;
- мотивации на успех;
- надежности;
- лидерства;
- способности к работе в команде;
- творчества;
- организованности;
- стремления к развитию.

С целью обеспечения прибыльности бизнесу нужно постоянно вводить новые технологии, что также усиливает требования к квалификации работников, причем на каждом направлении работы. При этом с каждым

годом все больше наблюдается нехватка квалифицированных специалистов, происходит ухудшение уровня профессиональной подготовки молодежи.

Для того чтобы совершенствовать процесс отбора персонала в ООО «Аптечная сеть 03», предлагаются следующие мероприятия:

1. Проведение расчета реальных расходов на отбор персонала в ООО «Аптечная сеть 03». Как основу этого расчета можно взять расходы времени соответствующих сотрудников на отбор претендентов на вакантную должность.

В среднем на рассмотрении документов одного претендента тратится один час сотрудников уровня: заместителя руководителя и руководителя отдела, что равняется примерно 500 рублей. Туда же нужно прибавить время на сбор документации кадровиками на местах, что равняется порядка 350 руб. Плюс собеседование с прямым руководителем (около 50-60 минут) - 750-800 руб.

Следовательно, процесс рассмотрения и согласования одного кандидата требует затрат порядка 1650 руб. Примерно берут двух претендентов из трех. Таким образом, отбор одного сотрудника по представленным расчетам будет равен в среднем 2500 рублям.

Но подобный расчет не принимает во внимание целый ряд затрат: затраты, которые связаны с поиском (подать объявление, обратиться в соответствующие агентства и пр.). При этом специфика ООО «Аптечная сеть 03» такова, что оно почти не обращается к внешним источникам. Поэтому подобные дополнительные расходы, которые связаны собственно с поиском персонала, в нем минимизированы.

2. Внедрение комплексного подхода к процессу отбора персонала. Основная цель работы по отбору персонала – выбрать среди кандидатов на занятие вакантного рабочего места лицо, которые лучше всего соответствует предъявленным требованиям и способно к эффективному выполнению необходимых трудовых функций.

Зависимо от сложившихся традиций, специфики функционирования и оргструктуры, существующих возможностей и значимости определенного вакантного рабочего места могут быть использованы разные методы отбора и оценки претендентов.

При этом комплексность используемых технологий увеличивает вероятность правильности выбора. Она дает возможность оптимизации всего процесса отбора персонала, от заявки на подбор претендента на вакантную должность и его дальнейшие стадии.

3. Совершенствование отдельных этапов отбора персонала. Определение наличия, а также уровня развития у кандидатов важных профессиональных качеств для того или иного рабочего места представляется возможным с помощью освидетельствования на профпригодность посредством экзаменов, оценок экспертов (только кандидатов из работников ООО «Аптечная сеть 03»), психологического тестирования, инструментальных измерений.



### 3.2. Мероприятия по оптимизации процесса адаптации персонала

Адаптация фармацевтов имеет специфические особенности. Новому сотруднику предстоит вписаться в коллектив, во взаимоотношениях которого ярко доминирует эмоциональность. Такой психологический климат диктует преимущественно женский состав. Еще две составляющие атмосферы аптечного коллектива — ответственность и доверие.

Фармацевты работают с ценностями, которые им не принадлежат, — с товаром и деньгами. Поэтому важно, чтобы коллеги могли доверять новому работнику.

Также залог удачной адаптации фармацевта — отсутствие страха общения. Сотрудники с опытом общаются с покупателями часто и много. Это часть работы, от которой зависит успех аптеки.

Результаты позволили выделить пять этапов адаптации и определить их сроки:

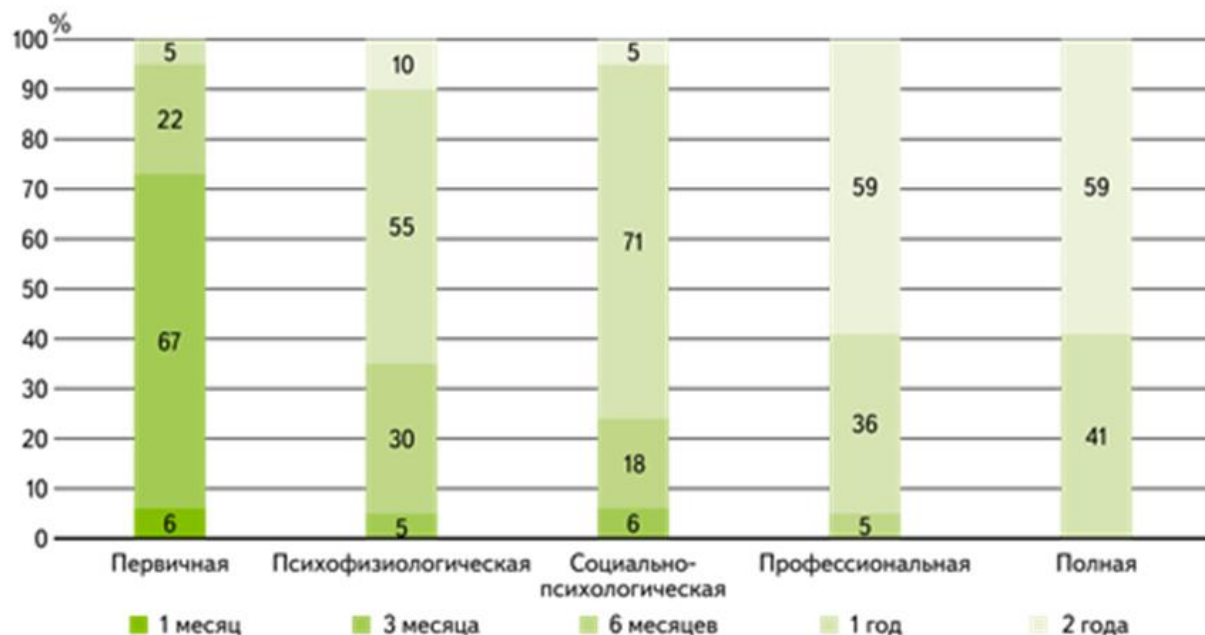


Рисунок 15. Результаты опроса фармацевтов о сроках оптимальной адаптации

Результаты опроса фармацевтов о сроках оптимальной адаптации на разных стадиях

- первичная — 3 месяца;
- психофизиологическая — 1 год;
- социально-психологическая — 1 год;
- профессиональная — 2 года;
- полная — 2 года.

Также был проведен опрос сотрудников, чтобы выяснить, какие формы помощи во время адаптации они считают самыми эффективными. Респонденты назвали: наставничество, инструкции и руководства к действию, а также адаптационные программы.

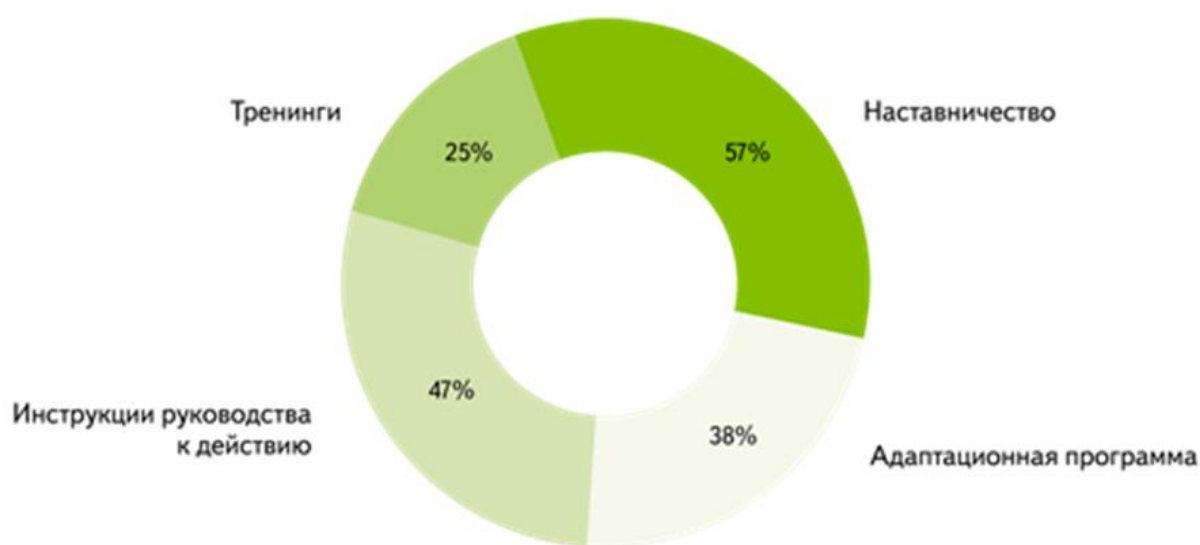


Рисунок 16. Эффективность форм помощи при адаптации фармацевтов

Следовательно, необходимо внедрить программу адаптации фармацевтов.

Программа будет включать 4 этапа.

**Организационный.** Сотрудник знакомится с организационной структурой аптеки: с помещениями аптеки, с лестницей подчиненности, с коллегами. Проходит вводный инструктаж по охране труда, электробезопасности, медицинский осмотр и санитарный инструктаж.

**Профессиональный.** Новичок изучает должностную инструкцию, нормативно-техническую документацию, стандарты и т. д. Осваивает

компьютерные программы, кассовые аппараты, холодильники, кондиционеры и др. Ориентируется на рабочем месте: размещает лекарственные средства в зависимости от режима хранения и т. д.

Психофизиологический. Сотрудник знакомится с инструкцией по охране труда на рабочем месте, привыкает к физической и психической нагрузке. Подстраивается под режим труда и отдыха. Знакомится с Правилами внутреннего трудового распорядка.

Социально-психологический. Работник осваивает корпоративные традиции и нормы поведения. Формирует отношения с коллегами, начальством, клиентами, знакомится с историей аптеки.

Проведем разработку ключевых мероприятий, которые необходимы в целях улучшения системы адаптации сотрудников ООО «Аптечная сеть 03» (таблица 12).

Таблица 12

Стадии реализации проекта совершенствования системы адаптации сотрудников в ООО «Аптечная сеть 03»

Наименования этапов	Ответственные	Сроки
Создание тренинга	Отдел управления персоналом	09.05.2020 - 16.05.2020
Согласование его с вышестоящими руководителями	Отдел управления персоналом	17.05.2020
Социально-психологическая подготовка к введению проекта:		
Ознакомление руководителей подразделений с порядком адаптации принятых вновь работников по Положениям, а также программе тренинга	Отдел управления персоналом	18.05.2020- 25.05.2020
Общее коллективное собрание	Директор	Конец мая 2020
Старт осуществления проекта	Отдел управления персоналом, руководители структурных подразделений	01.06.2020
Контроль осуществления проекта	Отдел управления персоналом	01.06.2020 - 28.06.2020
Оценка результата введения проекта	Директор	2020 год

В соответствии с разработанными направлениями повышения эффективности развития сотрудников ООО «Аптечная сеть 03» будут повышены объемы и качество оказываемых услуг, снизится объем расходов затрат на поиск и адаптацию, обучение персонала в результате функционирования резерва кадров и развития персонала, из числа которого можно будет выбрать претендентов на вакантную должность; сократится текучесть персонала в результате совершенствования кадровой политики организации.

В процессе обучения персонала в компании в планируемом будущем можно выделить несколько этапов.

Вводный тренинг. Это может быть обычная беседа, в которой работника знакомят с должностными обязанностями, рассказывают об организации, писаных и неписаных правилах взаимодействия внутри нее. Но если новых сотрудников несколько, можно устроить настоящий тренинг – занятие с презентацией, интерактивными заданиями, итоговыми тестами.

Брошюра «Добро пожаловать». Письменное изложение необходимых новичку сведений – графика работы, ФИО коллег и руководства, телефонов, времени еженедельных совещаний и т.д. Такой мини-справочник очень полезен. Во-первых, информация в письменном виде часто воспринимается лучше, чем на слух. Во-вторых, брошюра всегда под рукой, при необходимости ее содержание можно быстро освежить в памяти.

Экскурсия по помещению. Работнику аптеки в первую очередь необходимо знать, как расположены препараты в торговом зале, где они хранятся на складе. Большое значение имеет и физиологическая адаптация: человек должен научиться ориентироваться в новом помещении, знать, где находятся туалет, комната отдыха и т.д.

Адаптационный план – перечень всего того, что сотруднику предстоит сделать, изучить и освоить в течение первой недели, месяца, трех месяцев работы. Подобный подход позволит не придумывать задания «на бегу», а подойти к адаптации системно. Как показывает практика, подробный план,

ставящий перед работником конкретные, ясно описанные задачи с четко обозначенными сроками и критериями выполнения, должен быть расписан как минимум на ближайший месяц. Отдельные моменты нужно наметить хотя бы в общих чертах в более долгосрочной перспективе.

Встречи с руководителем. В первую неделю лучше проводить их каждый день, далее – еженедельно. Новичку обязательно нужна обратная связь, он должен быть в курсе своих промахов и достижений. Их также нужно озвучивать и фиксировать на тот случай, если по итогам испытания будет принято решение об увольнении.

Назначение наставника, куратора. Наставничество – распространенная практика в аптеках, опытные сотрудники обязательно должны помочь новичкам войти в курс дела, разобраться в конкретных особенностях работы. Соответствующие их обязанности желательно заранее прописать в должностных инструкциях, подробно обозначив, что именно нужно контролировать, как и в каких ситуациях помогать, когда и в какой форме отчитываться перед руководством и т.д. Обычно наставничество длится в течение всех 3 месяцев испытательного срока.

Первый рабочий день очень важен, поэтому к нему нужно подготовиться заранее. Прежде всего, необходимо определиться, кто будет наставником нового работника. Это может быть, как сама заведующая, так и любой более опытный сотрудник аптеки. Подготовьте рабочее место – пусть человек почувствует, что его здесь ждали. Кадровые документы также должны быть готовы к подписанию. Если кадровый учет ведется в центральном офисе, стоит попросить работника съездить туда заранее, чтобы иметь возможность полностью посвятить первый рабочий день знакомству с аптекой. Безусловно, к приходу нового сотрудника нужно составить план его адаптации, продумать, какие адаптационные процедуры будут использоваться.

Первый день.

Ознакомление с локальными актами и обязательные инструктажи – первая, хоть и формальная часть адаптационных процедур. Если у вас есть прописанные стандарты, регламенты, алгоритмы работы, чек-листы – позвольте работнику изучить их в спокойной обстановке, что-то, возможно, скопировать, взять с собой. Затем следуют вводный тренинг, экскурсия, знакомство с куратором. В ходе тренинга обсудите проект адаптационного плана. Важно, чтобы работник не получал этот документ в готовом виде, а принимал непосредственное участие в его формировании. Если он просит внести в план какие-либо коррективы, лучше пойти ему навстречу.

Первая неделя.

Этот период требует особого внимания от наставника. По возможности он должен находиться рядом с новым сотрудником в течение всего дня, быть готовым при необходимости прийти на помощь и взять ситуацию под контроль. Лучше всего, если у него будет возможность письменно фиксировать недочеты в работе новичка, а также его успехи в приобретении новых навыков.

Первый месяц.

Настало время постепенно увеличивать нагрузку, оценивая, хорошо ли человек ориентируется в ассортименте, алгоритмах продаж, каковы его навыки работы с покупателями. На этом этапе вам в общих чертах должно стать понятно, обучаем ли новый сотрудник, вписывается ли он в коллектив, справляется ли с поставленными задачами и сможет ли работать у вас далее. Если ответ на эти вопросы отрицательный, ни в коем случае не нужно ждать конца испытательного срока. Чем дольше человек работает, тем тяжелее будет с ним расстаться. Вам по-прежнему нужно регулярно встречаться с сотрудником, но уже не каждый день, а раз в три дня, а затем – раз в неделю. Также необходимо следить за выполнением адаптационного плана, в особенности, если у вас есть сомнения, что испытательный срок будет пройден до конца.

Эти этапы по времени совместной работы наставника и нового работника представлены на рисунке 17. На гистограмме видно, как со временем новый работник, обретая самостоятельность, больше времени работает один. Однако наставник продолжает курировать работу своего подопечного. В дальнейшем функция наставника переходит к руководителю структурного подразделения, который курирует всю работу сотрудника.

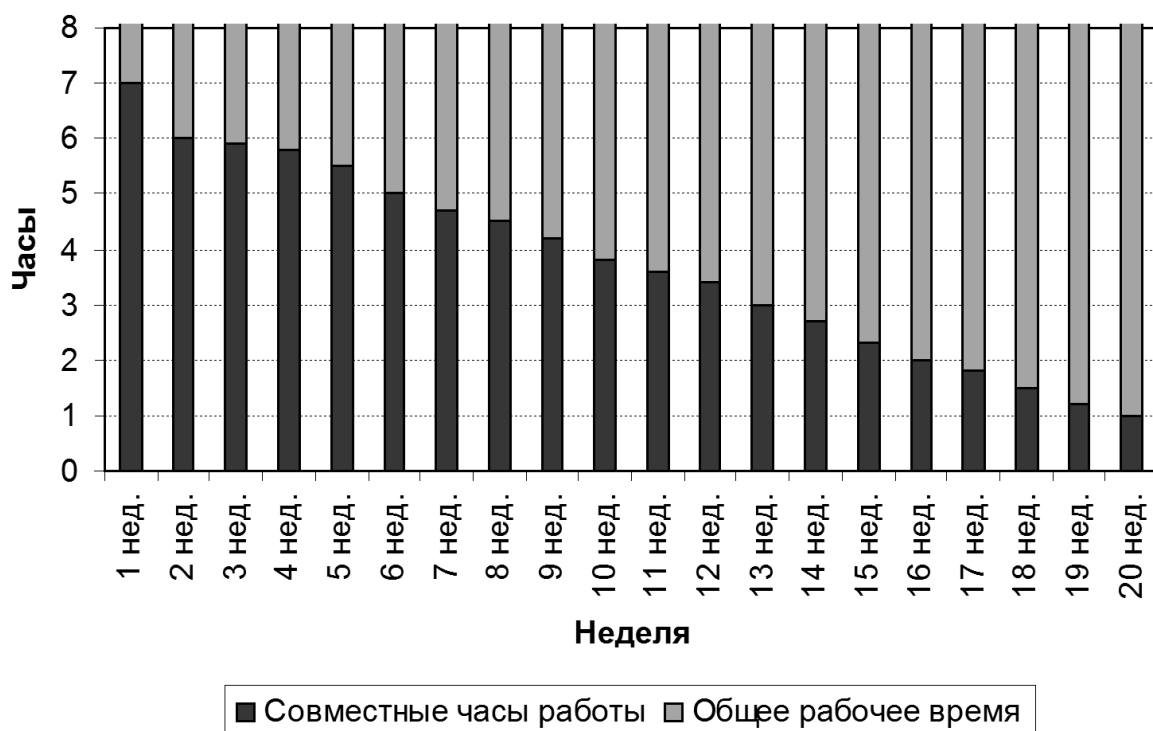


Рисунок 17. Совместное время работы наставника и новичка

Сотрудникам компании было предложено высказать свое мнение о наставничестве, отмечая положительные и отрицательные на их взгляд моменты такого вида адаптации новых работников. Отзывы различных сотрудников об эффективности системы наставничества показывают, что плюсы существенно перевешивают минусы.

Таким образом, система наставничества позволит:

- повысить качество подготовки и квалификации персонала;
- сэкономить время руководителей подразделения на обучение новых работников;

- предоставить наставникам возможность карьерного роста, поощрить за хорошую работу, признать их заслуги перед компанией;
- снизить текучесть кадров, уменьшив количество сотрудников, уволившихся во время и сразу после испытательного срока.

Таблица 13

Отзывы сотрудников ООО «Аптечная сеть 03» о наставничестве

Должность опрашиваемого	Преимущества	Недостатки
Руководители структурных подразделений	Наставник помогает «новым» быстрее адаптироваться в новом коллективе и овладеть профессиональными навыками. Наставник предупреждает возможные грубые ошибки и нарушения. Признание заслуг и повышение статуса наставников стимулирует их самих работать более эффективно.	Занимаясь с новичком, наставник отвлекается от своей основной работы, когда он отсутствует на рабочем месте, нагрузка ложится на его коллег.
Наставники	Повышение профессиональной и личностной самооценки за счет возможности помочь новым сотрудникам быстрее освоиться в новом коллективе.	Подопечным нужно уделять много рабочего времени. Наставник несет материальную ответственность за ошибки нового сотрудника.
Новые сотрудники	Опытный наставник помогает закрепить знания, исправляет ошибки. Новый сотрудник чувствует себя намного увереннее.	Новые работники не назвали минусов.

Далее проведем составление матрицы ответственности для проекта.

Таблица 14

Матрица ответственности

Работа (этапы), фазы	Должности		
	Консультант	Руководство	Отдел кадров
Анализ системы оценки	И	И	
Выработка нормативного обеспечения	И		И
Формирование системы информирования		Р	
Внедрение	И	Р	И



Отметим, что информирование работников может быть начато уже на этапе разработки положения для сокращения процесса внедрения и преодоления сопротивления изменениям.

На период вработываемости у нового сотрудника наблюдается неполная отдача: для рядовых позиций в течение первых четырех недель эффективности работника – 25%, далее – 50%, с 9 й по 12-ю неделю – 75%, а для топ-менеджеров срок достижения полной компетентности увеличивается в несколько раз. Совершенствование системы обучения и адаптации новых сотрудников ООО «Аптечная сеть 03» при помощи наставничества приведет к тому, что у работников будет сокращаться период вработываемости, вследствие чего снизятся потери времени на начальном этапе работы. Издержки на адаптацию и обучение (время опытного сотрудника на передачу дел и наставничество) в среднем составляют 10 – 13% годового оклада. Период приспособления работника к новым профессиональным и организационно-экономическим условиям труда составляет 2 - 3 месяца.

Стимулирование наставников выразится в выплате премий на сумму 5 тыс. рублей за каждый месяц адаптации молодого работника (согласно разработанным Положениям адаптационный срок будет равен 3 месяцам). Здесь нужно еще раз уточнить, что наставничество в полном его объеме и понимании используется в отношении молодых специалистов, вновь принятых на работу в ООО «Аптечная сеть 03». По отношению к рабочим, набор, которых производится сезонно, наставничество недостаточно актуально.

Количество наставников определяется количеством принимаемых на работу новых сотрудников. Как было сказано ранее, для рабочих, как наставник выступает мастер участка – четыре человека. В среднем, в ООО «Аптечная сеть 03» за год поступает на работу один молодой специалист. Соответственно, количество наставников составит примерно 5 человек. Соответственно, сумма затрат на выплату премий наставникам будет равной:

$$5\ 000\ \text{руб.} \times 3\ \text{мес.} - 5\ \text{чел.} = 75\ 000\ \text{руб.}$$

Сумма затрат на страховые взносы с начисленных премий будет равна:

$$75\,000 \text{ р.} \times 30,2\% : 100\% = 22\,650 \text{ руб.}$$

После разработки и введения проектных документов произойдет улучшение эффективности работы вновь принятых сотрудников.

Общие затраты на адаптационный тренинг для одного молодого специалиста определены в таблице 15.

Таблица 15

Текущие затраты на осуществление программы адаптации на 1-го молодого специалиста

Элементы затрат	Обоснование	Ставка, рублей	Затраты, рублей
Работа руководителя структурного подразделения			
Оформление индивидуального плана на адаптационный период	3 часа	255,75	767,25
1 день	2 часа	255,75	511,5
2 день	2 часа	255,75	511,5
3 день	2 часа	255,75	511,5
Контроль на протяжении адаптационного срока	14 часов (1 час еженедельно в течение трех месяцев)	255,75	3580,5
Итого			5882,25

Соответственно, общие затраты по адаптации молодых специалистов будут равными в расчете на 1 молодого специалиста:

$$12,7 + 5,9 = 18,6 \text{ тысячи рублей.}$$

Адаптационный тренинг повлечет сокращение текучести кадров среди молодых специалистов в 1-ый год их работы. Сокращение текучести молодых специалистов повлечет экономию расходов на найме новых работников.

Рассмотрим подробнее расходы связанные с оплатой труда новых работников, связанные с реализацией проекта, менеджер по работе с персоналом – психолог оклад 15 000 руб/чел.

Теперь рассчитаем расходы на приобретение необходимой мебели и оборудования для организации рабочего места нового сотрудника. Данные расходы отражены в таблице 16. Существует возможность снизить расходы, путем предоставления сотруднику мебели и оборудования из резервного фонда.

Таблица 16

Перечень материальных расходов

Наименование материально-технических средств	Количество, шт.	Цена за единицу, руб.	Итого, руб.
Компьютер монитор Samsung, процессор DELL, клавиатура, мышь, коврик, колонки	1	22000	22000
Многофункциональное устройство Samsung	1	5200	5200
Подключение к интернету	1	3000	3000
Офисная мебель			
Компьютерный стул	1	1500	1500
Компьютерный стол	1	3500	3500
Шкаф	1	3000	3000
Размещение объявления на телевиденье	1	1000	1000
Бланки, таблицы, плакаты для наглядной агитации процесса адаптации	1 набор	5000	5000
Итого			44200

Таким образом, на расширение штата сотрудников отдела работы с персоналом будет потрачено (в расчете на год):

$$P_{\text{увеличения штата}} = (\text{ФОТ} + \text{МЗ}) = (15000 + 3900) * 12 + 44200 = 271000 \text{ рублей.}$$

Общие затраты на внедрение новой системы адаптации персонала составили 301000 рублей.

Предполагается, что внедрение новой системы адаптации позволит компании экономить 340 тыс. руб. ежегодно за счет снижения текучести кадров и приверженности сотрудников к организации.

Рентабельность – это отношение полученной прибыли к затратам. Она определяется по формуле:

$$P = \frac{\Pi \times 100}{И} \quad (7)$$

где P – рентабельность %;

Π – прибыль , полученная от реализации проекта, р.;

И – затраты на внедрение проекта, р.

В данном случае рентабельность

$$P = 340000 / 301000 = 112,9 \%$$

Соответственно, эффективность предлагаемых мероприятий выразится в сокращении текучести кадров среди вновь принятых сотрудников, и, в особенности среди молодых специалистов, улучшении адаптации новых сотрудников к социальным нормам поведения, установлении отношений сотрудничества нового работника и коллектива.

### Выводы по главе 3

По итогам исследования нами было выявлено, что требуется существенное повышение целенаправленности управления кадрами, укрепление производственной, технологической и трудовой дисциплины, обеспечение внедрения современных методов стимулирования трудовой мотивации, контроль результативности и качества труда, достижение более тесных взаимодействий такого вида управления с управлением организации

ООО «Аптечная сеть 03» разрабатывает свою кадровую политику, чтобы создать систему кадрового управления, сближающую интересы руководства и работника, позволяющую добиваться высокого уровня эффективности труда, наилучшего результата, а также оптимального баланса при обновлении численного и качественного кадрового состава.

Сотрудникам компании было предложено высказать свое мнение о наставничестве, отмечая положительные и отрицательные на их взгляд моменты такого вида адаптации новых работников. Отзывы различных сотрудников об эффективности системы наставничества показывают, что плюсы существенно перевешивают минусы.

Таким образом, система наставничества позволит:

- повысить качество подготовки и квалификации персонала;
- сэкономить время руководителей подразделения на обучение новых работников;
- предоставить наставникам возможность карьерного роста, поощрить за хорошую работу, признать их заслуги перед компанией;
- снизить текучесть кадров, уменьшив количество сотрудников, уволившихся во время и сразу после испытательного срока.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подбор персонала является частью процесса найма персонала, которая связана с выделением одного претендента на вакантную должность из всего числа претендентов на данную должность через определение качеств претендента требованиям вакантной должности, и целям, а также задачам предприятия.

Проведенный анализ показал, что адаптация фармацевтических специалистов имеет свою специфику. Важной особенностью аптек является то, что подавляющее большинство персонала составляют женщины, что создает характерный психологический климат с ярким доминированием эмоциональности во взаимоотношениях. Следующая особенность состоит в том, что работникам аптек приходится иметь дело с ценностями, им самим не принадлежащими, - с товаром и деньгами, что создает материальную ответственность. Указанная особенность требует создания в коллективе особой атмосферы взаимной ответственности и доверия. Еще одна из особенностей труда фармацевтических работников - общение с посетителями аптек. Количественное и качественное изменение ассортимента аптечных товаров требует от специалистов соответствующих знаний и навыков для работы, а также умения консультировать и информировать клиентов.

Объектом исследования было выбрано ООО «Аптечная сеть 03». В ходе проведенного анализа процесса отбора и найма персонала в рассматриваемой организации выявлены определенные недостатки, которые не позволяют организовать рациональный процесс отбора персонала, сделать его максимально эффективным:

1. В ООО «Аптечная сеть 03» уделяют мало внимания экономическим основам подбора, а также отбора персонала, что не дает возможность эффективного решения задач, связанных с определением приемлемой потребности в персонале, разработкой критериев его отбора, а также поиском из различных источников, с выбором приемлемых средств и методов.

2. Заслуживает критического осмысления и подход к отбору квалифицированного персонала. В таком отборе не учитываются новейшие технологии отбора, способные существенно повысить его качественный уровень.

3. Общим недостатком в управлении персоналом является использование в ООО «Аптечная сеть 03» устаревшей структуры управления персоналом.

В целом, на основании осуществленного анализа в целях решения выявленных проблем сформулировали предложения, связанные с совершенствованием системы отбора персонала в ООО «Аптечная сеть 03»:

1. Внедрить практику лизинга персонала.

Лизинг персонала может быть выгоден для ООО «Аптечная сеть 03» в следующих случаях:

а) Краткосрочные проекты, требующие участия специалистов, которых нет в действующем штатном расписании. Фирма может получить очень выгодный заказ, не вполне соответствующий основному профилю.

б) Временный кадровый голод. Такое случается в определенные сезоны или при организации каких-то специальных акций. В таких случаях практикуется лизинг рядового и административного персонала, восполняющий кадровый дефицит.

в) Потребность в уменьшении официальной численности персонала. Стремление не выходить за рамки определенных параметров, позволяющих сохранять выгодный режим налогообложения, побуждает руководителей некоторых организаций идти на уловки: переводить своих сотрудников в штат других фирм (аффилированных или посреднических), а затем их же «брать в лизинг». При этом люди фактически продолжают трудиться как прежде, на своих местах.

2. С целью выхода на новый уровень ООО «Аптечная сеть 03» нужно расширять штат, изменить организационную структуру, профессионально усовершенствовать специалистов, сформировать кадровый резерв на

руководящие посты. Это все ведет службу персонала к идее разработке корпоративной системы оценки работников.

Для того чтобы совершенствовать процесс отбора персонала в ООО «Аптечная сеть 03», предлагаются следующие мероприятия:

1. Провести реорганизацию структуры отдела труда и заработной платы в ООО «Аптечная сеть 03» и образование более современной «Службы управления персоналом». Во главе предлагаемой структуры будет находиться заместитель директора по персоналу.

2. Проведение расчета реальных расходов на отбор персонала в ООО «Аптечная сеть 03». Как основу этого расчета можно взять расходы времени соответствующих сотрудников на отбор претендентов на вакантную должность.

3. Внедрение комплексного подхода к процессу отбора персонала. Основная цель работы по отбору персонала – выбрать среди кандидатов на занятие вакантного рабочего места лицо, которые лучше всего соответствует предъявленным требованиям и способно к эффективному выполнению необходимых трудовых функций.

4. Совершенствование отдельных этапов отбора персонала. Определение наличия, а также уровня развития у кандидатов важных профессиональных качеств для того или иного рабочего места представляется возможным с помощью освидетельствования на профпригодность посредством экзаменов, оценок экспертов (только кандидатов из работников ООО «Аптечная сеть 03»), психологического тестирования, инструментальных измерений.

Таким образом, в процессе исследования был проведен анализ организации отбора персонала в ООО «Аптечная сеть 03» и разработаны предложения по оптимизации системы отбора персонала.

В третьей главе были разработаны следующие проектные предложения: включить в Положение о наставничестве специальный раздел,



связанный с мерами по стимулированию наставников; проводить адаптационные тренинги для новых работников.

Также были разработаны рекомендации по адаптации фармспециалистов. В частности предлагается ввести для них вводный интеграционный тренинг, экскурсии по помещению аптек, разработать адаптационный план, проводить в первую неделю встречу с руководителем, проводить адаптацию под руководством наставника.

Эффективность предлагаемых мероприятий выразится в сокращении текучести кадров среди вновь принятых сотрудников, и, в особенности среди молодых специалистов, улучшении адаптации новых сотрудников к социальным нормам поведения, установлении отношений сотрудничества нового работника и коллектива.

Предполагается, что внедрение новой системы адаптации позволит компании экономить 340 тыс. руб. ежегодно за счет снижения текучести кадров и повышения производительности труда каждого вновь принятого сотрудника, а также приверженности сотрудников к организации. Таким образом, рентабельность предложенного проекта составляет 112%.

Рост эффективности работы вновь принятых сотрудников соответственно поспособствует повышению объема хозяйственной деятельности, а также выручки ООО «Аптечная сеть 03».

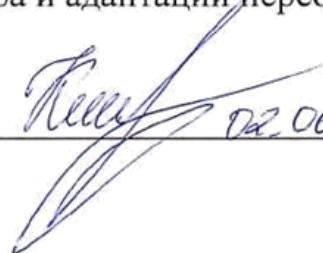
## Лист нормоконтроля

Выпускная квалификационная работа выполнена мной, Казанцевой Евгенией Викторовной самостоятельно, оригинальность текста соответствует требованиям, предъявляемым к такого рода работам и подтверждается справкой об оригинальности текста, сформированной системой проверки «Антиплагиат», объем работы составил 96 страниц.

Тема ВКР: «Совершенствование методов отбора и адаптации персонала»

Обучающийся Казанцева Евгения Викторовна  
(подпись, дата)


(расшифровка подписи)

 02.06.2020

Нормоконтроль пройден.

Нормоконтролер Пожарский Сергей Олегович  
(подпись, дата)

(расшифровка подписи)

 02.06.2020

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2019 N 2-ФКЗ, от 21.07.2019 N 11-ФКЗ) // Справочно-правовая система «Консультант плюс»: [Электронный ресурс] / Компания «Консультант Плюс».
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 31.12.2019) // Справочно-правовая система «Консультант плюс»: [Электронный ресурс] / Компания «Консультант Плюс».
3. Алавердов А.Р. Управление персоналом: учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О. В. Нестерова. – М.: Изд. дом ун-т Синергия, 2019. - 185 с.
4. Алехина О.Е., Юрьева Е.В., Переверзева И.А. Антикризис. Человеческий капитал. Новые возможности компании. Выпуск 3. – М.: Юрайт, 2019. – 280 с.
5. Антонов О.Б. Современная организация: персонал и технологии. - Самиздат, 2019. – 97 с.
6. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-ое изд. - СПб.: Питер, 2018. – 832 с.
7. Бабушкин, П. С. Шесть месяцев для адаптации в новом коллективе / П. С. Бабушкин // Управление персоналом. - 2016. - №2. – С. 9-11.
8. Базаров Т. Ю. Управление персоналом: практикум: учебник / Т. Ю.Базаров. – М.: ЮНИТИ, 2018. - 238 с.
9. Бахтин, Е. В. Проблема адаптации различных социальных групп в организациях / Е. В. Бахтин. – М.: Вестник экономических наук, 2017. – №2(22). – С. 17–23.
10. Берлизов В.А. Дистанционное обучение – работа на результат / В.А. Берлизов // Управление персоналом. 2019. № 18. - С. 21-25

11. Блинов А.О. Теория менеджмента: Учебник для бакалавров / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмов. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2019. – 304 с.
12. Бухалков М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: учебное пособие/ М.И.Бухалков. – М.: Инфра-М, 2018. - 190 с.
13. Веснин В.Р. Менеджмент персонала : учебник / В. Р. Веснин. - М.: Элит-2000, 2019. - 304 с.
14. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала : Пособие по кадровой работе. - М.: Юрист, 2019. – 485с.
15. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент : учебник. 3-е изд. / О. С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Гардарики, 2019. – 528 с.
16. Герасимов Е.С. Критерии отбора, подбора и найма персонала: отечественный и зарубежный опыт решения вопроса / Е. С. Герасимов // Вестник Университета Российской академии образования. - 2018. - № 2. - С. 184-187
17. Герчиков В. И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: учебное пособие / В. И. Герчиков. – М. : ИНФРА-М, 2018. – 280с.
18. Грачев, М. В. Суперкадры: управление персоналом и международные корпорации / М. В. Грачев. М.: Дело, 2018. – 372 с.
19. Десслер Г. Управление персоналом : учебник / Г. Десслер. - М.: Бином. Лаборатория знаний, 2019. – 799 с.
20. Дятлов В.А. Управление персоналом : учебник / В.А., Дятлов /. – М.: Изд. Центр «Академия», 2019. – 490 с.
21. Егоршин, А. П. Управление персоналом / А. П. Егоршин. - Н.Новгород: НИМБ, 2018. – 186 с.
22. Журавлев П. В. Менеджмент персонала : учебник / П. В. Журавлев; Рос.эконом. акад. им. Г. В. Плеханова. - М.: Экзамен, 2019. - 447 с.
23. Каштанова Е. В. Управление персоналом: теория и практика: управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и

кадровым резервом: учебно-практическое пособие / Е. В. Каштанова. – М.: Проспект, 2019. - 56 с.

24. Кейта, С. Адаптация нового персонала на предприятии / С. Кейта // Научный журнал КубГАУ. – 2018. – №105. – С.13–28.

25. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – М.: КноРус, 2019. – 357 с.

26. Кибанов А.Я. Организация управления персоналом в организации / А. Я. Кибанов. М.: Дашков и К, 2016. – 442 с.

27. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации / А. Я. Кибанов. – М.: Инфра, 2017. – 224 с.

28. Кибанов А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. – М.: Проспект, 2019. – 56 с.

29. Ковалев С. Г. Рынок труда: понятие, закономерности, перспективы / С. Г. Ковалев. М.: Вершина, 2018. – 196 с.

30. Маслова В. М. Управление персоналом: учебник / В. М. Маслова. - М.: Юрайт, 2019. - 492 с.

31. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник/ Е.Б. Моргунов. - М.: Юрайт, 2018. - 561 с.

32. Ноев В.В. Исследование источников и методов найма персонала организации / В.В. Ноев // Управление инновационным развитием современного общества: тенденции, приоритеты: экономические, социальные, философские, политические, правовые общенаучные закономерности: материалы международной научно-практической конференции; отв. ред. С.С. Чернов. – Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2019. - С. 166-167

33. Строкова С.А., Виниченко М.В. Основные этапы отбора персонала организации. // Новое поколение. - 2019. - № 8. С. 199-203.

34. Строкова С.А., Виниченко М.В. Проблемы подбора персонала в организации. // Материалы Ивановских чтений. - 2019. - № 3 (7) С. 147-156.
35. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия. : учебник / В. В. Травин. / М.: Дело, 2019. - 372 с.
36. Удалов Ф.Е., Удалов О.Ф., Алехина О.Ф.: Менеджмент: американский и японский подходы. Учебное пособие. Н.Новгород: Изд-во ННГУ, 2019. – 53 с.
37. Управление организацией: учебное пособие / под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 669 с.
38. Управление персоналом: учебник / Под ред. Базарова Т.Ю./ М.: Юнити, 2019. - 560 с.
39. Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента : учебное пособие / Э. А. Уткин. – М.: ЭКМОС, 2019. – 352 с.
40. Федорова Н.В. Управление персоналом: Учебное пособие / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2019. - 432 с.
41. Федосеев В.Н. Управление персоналом организации : учебник / В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин. – М.: Экзамен, 2019. – 368 с.
42. Чернявский А.П. Стратегические изменения в организации: сущность и особенности проведения // Экономика региона – 2019 - №18. - С. 16.
43. Шевченко Т.Е. Особенности применения нетрадиционных методов отбора персонала / Т. Е. Шевченко // Приоритетные научные направления: от теории к практике. - 2019. - № 5. - С. 115-119
44. Шейл П. Руководство по развитию персонала: учебник / П. Шейл/ СПб.: Питер, 2019.- 336 с.
45. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: учебник. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Бизнес-школа Интел-Синтез, 2019. – 368 с.

46. Шинкевич Е.С. Особенности собеседования как самого распространенного метода отбора и оценки персонала / Е. С. Шинкевич, А. А. Нагорняк// Успехи современного естествознания. - 2018. - № 5.- С. 68-70

47. Шкатулла В.И. Настольная игра менеджера по кадрам : учебник. – 3-е изд., изм. и доп. – М.: Норма, 2019. – 992 с.

48. Шубенкова Е.В. Организация внутрифирменного обучения персонала / Е. В. Шубенкова // Управление персоналом. 2019. № 19. С. 32-34

49. Щанина Е.В. Методы оценки при отборе персонала / Е. В. Щанина// Университетское образование: сборник статей XV Международной научно-методической конференции, посвященной 50-летию полета первого космонавта Ю.А. Гагарина; под ред.: В. И. Волчихина, Р. М. Печерской. - 2018. - С. 340-342

50. Яхонтова Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебник / Е.С. Яхонтова. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2019. - 384 с.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение А

#### Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения персонала

	Преимущества	Недостатки
Внутренние источники	<p>Предоставление шансов для карьерного роста</p> <p>Повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом</p> <p>Низкие затраты на привлечение кадров</p> <p>Знание кандидатов на должность в организации</p> <p>Адаптированность претендента на должность к работе в данной организации</p> <p>Сохранение уровня оплаты труда, устоявшегося в организации</p> <p>Освобождение должности для роста молодых кадров</p> <p>Быстрое заполнение штатной единицы</p> <p>Прозрачность кадровой политики</p> <p>Высокая степень управляемости сложившейся кадровой ситуацией</p> <p>Возможность целенаправленного повышения квалификации персонала</p> <p>Появление возможности избежать убыточной текучести кадров</p> <p>Рост производительности труда</p> <p>Решение проблемы занятости собственных кадров</p>	<p>Ограничение возможности для выбора кадров</p> <p>Возможность напряженности или конфликтности в коллективе</p> <p>Возникновение панибратства при разрешении деловых вопросов</p> <p>Нежелание отказать работнику, обладающему большим стажем работы в организации</p> <p>Понижение активности рядового сотрудника, который претендует на должность руководителя, поскольку автоматически преемником является заместитель руководителя</p> <p>Количественно перевод на новую должность не всегда покрывает абсолютную потребность в кадрах</p> <p>Удовлетворяется только качественная потребность, но через переподготовку или повышение квалификации, что связано с дополнительными затратами</p> <p>В организацию не приходят люди со свежими идеями, что может повлечь застой</p>
Внешние источники	<p>Более широкие возможности выбора</p> <p>Появление новых импульсов для развития организации</p> <p>Прием на работу покрывает абсолютную потребность в кадрах</p> <p>Меньшая угроза возникновения интриг внутри организации</p>	<p>Более высокие затраты на привлечение кадров</p> <p>Высокий удельный вес сотрудников, которые принимаются со стороны, способствует текучести кадров</p> <p>Ухудшается социально-психологический климат в организации среди работающих</p> <p>Высокая степень риска при прохождении испытательного срока</p> <p>Плохое знание организации</p> <p>Длительный период адаптации</p> <p>Блокирование возможностей служебного роста для сотрудников организации</p>



## Карта оценки удовлетворенности работой

Оцените Вашу удовлетворенность приведенными ниже аспектами в Вашей организации по 5-ти балльной шкале, где

- 5 баллов — полностью удовлетворен;  
 4 балла — в целом удовлетворен;  
 3 балла — в среднем удовлетворен;  
 2 балла — пожалуй, не удовлетворен;  
 1 балл — совсем не удовлетворен.

Отметьте, насколько вас удовлетворяют перечисленные аспекты	Баллы
Организация и условия труда	
Содержание труда (выполняемая работа)	
Степень вашего участия в принятии решений	
Зарботная плата	
Распределение премий	
Отношения в коллективе	
Отношения с руководителем	
Стиль и методы работы руководителя	
Возможность влиять на дела коллектива	
Отношение администрации к нуждам сотрудников	
Перспективы роста	
Перспективы повышения квалификации	
Объективность оценки вашей работы руководителем	

Оцените по 10-ти балльной шкале Вашу общую удовлетворенность профессиональной деятельностью

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Полностью удовлетворен / Совершенно неудовлетворен

Бланк вопросов для интервью по вопросам  
адаптации персонала в организации

1. При устройстве в ООО «Аптечная сеть 03» специалисты службы по управлению персоналом Общества ознакомили Вас с «Положением об организации работы с молодыми специалистами ООО «Аптечная сеть 03»?

2. В начале Вашей карьеры в ООО «Аптечная сеть 03» для Вас был составлен персональный план профессионального развития, рассчитанный на 3 года? («Карточка профессионального развития молодого специалиста»).

3. Выполнялись (выполняются) ли условия данного плана?

4. По 5-ти бальной шкале, как Вы можете оценить адаптационную политику ООО «Аптечная сеть 03»?

5. По 5-ти бальной шкале, как Вы можете оценить свою личную активность, как члена СМС ООО «Аптечная сеть 03»?

6. Назовите 3 самых значимых мероприятия, в которых Вы принимали участие, как член СМС?

7. По 5-ти бальной шкале, как Вы можете оценить свое эмоциональное состояние в период нахождения на рабочем месте?

8. В данный момент Вы не пожалели о своем решении работать в ООО «Аптечная сеть 03»?

**НОРМОКОНТРОЛЬ**  
**выпускной квалификационной работы**  
**обучающегося ИППО КГПУ им. В.П. Астафьева**

Тема ВКР: «Совершенствование методов отбора и адаптации персонала»

Обучающийся: Казанцева Евгения Викторовна

Группа: OZ-Б15Н(Н), 555

п/п	Объект*	Параметры	Соответствует: + Не соответствует: -
1.	Наименование темы работы	Соответствует утвержденной распоряжением директора ИППО	
2.	Размер шрифта	14	+
3.	Название шрифта	TimesNewRoman, обычный, цвет – черный	+
4.	Межстрочный интервал	1,5	+
5.	Абзацный отступ (мм)	1,25	+
6.	Поля (мм)	левый край – 3 см.; правый – 1,5 см.; верхний и нижний края по 2 см	+
7.	Выравнивание	Основной текст – по ширине	+
8.	Общий объем работы без списка использованных источников и приложений	не менее 60 страниц текста, включая иллюстрации, таблицы, формулы, приложения (не менее 40 страниц текста без учета приложений)	
9.	Последовательность приведения структурных частей	Титульный лист. Оглавление. Введение. Основная часть. Заключение. Список использованных источников. Приложения**. Вкладываются в ВКР: отзыв, справка Антиплагиат, согласие на обработку персональных данных, задание на ВКР, лист о прохождении нормоконтроля.	+
10.	Оформление оглавления	Написание ОГЛАВЛЕНИЯ начинается с новой страницы. Название ОГЛАВЛЕНИЯ оформляем заглавными буквами, полужирное начертание текста, по центру страницы, без абзацного отступа. Все разделы оглавления (главы, параграфы, выводы по главам, заключение, список использованных источников и приложения) должны разместиться на одной странице, отделяются от ОГЛАВЛЕНИЯ одним пробелом, выравниваются по ширине, интервал 1,5.	+
11.	Объем и наличие всех структурных элементов введения	от 3 до 5 страниц 1. Актуальность. 2. Проблема исследования. 3. Объект исследования. 4. Предмет исследования. 5. Цель исследования. 6. Задачи исследования. 7. Методологическая и теоретическая основа исследования. 8. Методы исследования. 9. База исследования. 10. Практическая значимость исследования. 11. Описание структуры ВКР.	+
12.	Объем и наличие всех структурных элементов Основной части ВКР	Объем параграфов от 7 до 10 страниц. Выводы в конце параграфов и глав. Выделения по тексту работы (исключить)	+
13.	Объем заключения	2-3 страницы	+

14.	Нумерация страниц	Нумерация страниц сквозная по всей работе, оформляется внизу страницы 14 кеглем по правому краю, номер на первой странице (Титульный лист ВКР) не ставится, нумерация продолжается со второй страницы ВКР – Оглавление (необходимо присвоить второй странице ВКР номер 2, а не 1).	+
15.	Нумерация таблиц, формул, иллюстраций	Нумерация таблиц, рисунков и др. – сквозная по всей ВКР, включая Приложения (нумеруем отдельно каждый вид графического изображения: у таблиц своя нумерация, рисунки также имеют свою сквозную нумерацию т.д.). Если таблица в работе одна, номер таблицы не указывается, при этом оформление остается таким же.	+
16.	Оформление заголовков	Написание ГЛАВ начинается с новой страницы. Название ГЛАВЫ оформляем заглавными буквами, полужирное начертание текста, по центру страницы, без абзацного отступа, интервал 1,5.  Написание первого Параграфа первой главы и первого Параграфа второй главы пишем с новой строки (не отделяем от главы пробелом).  Остальные параграфы принято писать или с новой страницы (если более ½ текста предыдущей страницы оформлено текстом), или продолжать страницу предыдущего параграфа (если менее ½ текста предыдущей страницы оформлено текстом). В последнем варианте особенности оформления следующие: необходимо выдержать один пробел между текстом предыдущего параграфа и заголовком нового параграфа, а также один пробел между заголовком нового параграфа и его текстовой части.  Название Параграфа оформляем с использованием полужирного начертания текста; первое слово в названии Параграфа пишем с заглавной буквы остальные буквы и слова оформляем строчными буквами без абзацного отступа. Нумерация Параграфов состоит из номера Главы и номера Параграфа. Интервал 1,5. Основной текст от заголовка отделяется одним пробелом.	+
17.	Состав списка использованных источников	Не менее 50 библиографических описаний источников различного типа. (30% из которых опубликованы за последние 3-5 лет) Соответствие источников ГОСТ 7.1-2008. Алфавитный порядок.	
18.	Приложение (-я)	Наличие Приложений обязательно.  Приложения обозначают заглавными буквами русского алфавита, начиная с А, за исключением букв З, Й, О, Ч, Ъ, Ы, Ь. Название ПРИЛОЖЕНИЯ оформляем заглавными буквами, полужирное начертание текста, по центру страницы, без абзацного отступа. Каждое Приложение, входящее в этот раздел, начинается с новой страницы и оформляется в правом верхнем углу: Основной текст от заголовка – Приложение А – отделяется одним пробелом.	-

Выпускная квалификационная работа допускается к защите после устранения выявленных несоответствий.

Нормоконтролер ВКР Тюльчинский С.О.  
Фамилия, И.О.

И.И. 02.06.2020,  
подпись, дата

С результатами нормоконтроля ознакомлен:

Студент Каранцева Е.В.  
Фамилия, И.О.

И.И. 02.06.2020  
подпись, дата

**Достижения выпускника бакалавриата и их оценка  
по направлению 38.03.02 Менеджмент (портфолио достижений)**

Обучающийся (Ф.И.О.) Козырева Е.В.

Направленность (профиль) образовательной программы:

Менеджмент организации

Необходимый минимум баллов – 18

Оценочный лист портфолио (с оценками экспертов) необходимо представить на выпускающую кафедру за 2 недели до защиты

п. п.	Достижения для портфолио	Требования к эксперту/оценке	Подтверждающий документ в электронном портфолио-основание оценки	Оценка и подпись эксперта (с расшифровкой)
1	Участие в семинарах, тренингах, мастер-классах, научно-практических конференциях, научно-исследовательских программах, грантах	Научный руководитель/максимальная оценка 5 баллов (по одному баллу за каждый документ, суммарно не более 5)	Скан документа, подтверждающего участие	0 Тюмакин С.О. 
2	Отчеты по результатам практик Отзыв руководителя практики	Научный руководитель/максимальная оценка 15 баллов	Скан отчета, отзыва руководителя практики	15 Тюмакин С.О. 
3	Статьи, тезисы конференции, монографии Курсовая работа по дисциплине «Теория менеджмента» Курсовая работа по дисциплине «Стратегический менеджмент»	Научный руководитель/максимальная оценка 15 баллов (по одному баллу за каждый документ, суммарно не более 5 баллов за статьи и 10 баллов за курсовые работы)	Скан удостоверения или титульного листа и текста с указанием статуса статьи, монографии, тезисов к конференции (РИНЦ, ВАК) Скан титульного листа курсовой работы с подписью и отзывом научного руководителя	10 Тюмакин С.О. 
4	Эссе (по результатам практик)	Научный руководитель/максимальная оценка 2 балла	Скан эссе с подписью эксперта из числа преподавателей выпускающей кафедры	0 Тюмакин С.О. 
5	Бизнес-план	Научный руководитель/максимальная оценка 13 баллов	Скан бизнес-плана с отзывом эксперта из числа преподавателей выпускающей кафедры	13 Тюмакин С.О. 

Сумма баллов 38 (тридцать восемь)  
(числом и полностью)

**ВЕРНО. УТВЕРЖДАЮ:**

И.о. зав. выпускающей кафедрой

экономики и менеджмента  
(название кафедры)

подпись

О.Н. Владимирова  
Ф.И.О.