

Институт психолого-педагогического образования  
Кафедра менеджмента организации

**Кель Кирилл Геннадьевич**

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**УПРАВЛЕНИЕ АДАПТАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ  
РАБОТАЮЩЕЙ В СФЕРЕ ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНОГО  
ХОЗЯЙСТВА (НА ПРИМЕРЕ ОБЩЕСТВА С ОГРАНИЧЕННОЙ  
ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «КРАСНОЯРСКОГО ЖИЛИЩНО-  
КОММУНАЛЬНОГО КОМПЛЕКСА»)**

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

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ:

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

\_\_\_\_\_ (дата, подпись)

Руководитель доцент Москвин Сергей  
Николаевич

\_\_\_\_\_ (дата, подпись)

Дата защиты \_\_\_\_\_

Обучающийся Кель Кирилл Геннадьевич

\_\_\_\_\_ (дата, подпись)

Оценка \_\_\_\_\_

(прописью)

Красноярск 2017

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

(КГПУ им.В.П.Астафьева)

**Институт психолого-педагогического образования**

(полное наименование института/факультета)

**Кафедра менеджмента организации**

(полное наименование кафедры)

**УТВЕРЖДАЮ**

Заведующий кафедрой менеджмента  
организации

\_\_\_\_\_ А.А. Лукьянова  
" \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2016 г.

**ЗАДАНИЕ НА ВКР**

Студент Кель Кирилл Геннадьевич

Группа 46

1. Тема: Управление адаптацией персонала организации работающей в сфере жилищно-коммунального хозяйства (на примере общества с ограниченной ответственностью «Красноярского-жилищно коммунального комплекса») утвержден приказом по КГПУ № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ 2017г.

2. Срок представления проекта к защите \_\_\_\_\_ 2017г.

3. Исходные данные для научного исследования:

Нормативная документация, регулирующая деятельность общества с ограниченной ответственностью «Красноярского-жилищно коммунального комплекса», библиографические источники, освещающие проблемы управления адаптации в организации.

4. Содержание дипломного проекта:

4.1.Изучить основы адаптации персонала организации, систематизировать имеющиеся подходы к данной проблеме;

4.2.Провести анализ состояние адаптации персонала в обществе с ограниченной ответственностью «Красноярского-жилищно коммунального комплекса»;

4.3.Разработать мероприятия адаптации персонала в обществе с ограниченной ответственностью «Красноярского-жилищно коммунального комплекса», учитывающие специфические особенности данной организации;

4.4.Оценить эффективность внедряемых мероприятий;

4.5.Оценить затраты от внедренных мероприятий.

Руководитель проекта \_\_\_\_\_ С. Н. Москвин

(подпись, дата)

(инициалы, фамилия)

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Введение</b> .....	4
.....	4
<b>Глава 1. Теоретические основы адаптации персонала организации</b> .....	7
....	7
1.1. Понятие и виды адаптации персонала.....	7
.....	7
1.2. Структура и содержание деятельности по адаптации персонала.....	1
.....	1
1.3. Факторы адаптации и их влияние на новых сотрудников.....	2
.....	7
<b>Глава 2. Анализ существующей адаптации ООО «КрасКом»</b> .....	3
.....	0
2.1. Общая характеристика организации ООО «КрасКом».....	3
.....	0
2.2. Характеристика структуры организации и персонала ООО «КрасКом».....	3
.....	3
2.3. Анализ персонала организации ООО «КрасКом».....	3
.....	9
<b>Глава 3. Совершенствование управления адаптации персонала ООО «КрасКом»</b> .....	5
.....	3
3.1. Разработка мероприятий управления адаптацией.....	5
.....	3
3.2. Оценка и показатели эффективности адаптации работников.....	5
.....	9
<b>Заключение</b> .....	6
.....	3
<b>Список использованной литературы</b> .....	6
.....	5

## ВВЕДЕНИЕ

Адаптация является одним из элементов системы управления персоналом предприятия. Несмотря на это, адаптационным мероприятиям в компании подчас уделяется минимум внимания, так как организационные ресурсы персонала инвестируются преимущественно в развитие систем оценки и обучения.

Зачем нужна «организованная» адаптация новых сотрудников, да и нужна ли она вообще? На практике довольно редко в компаниях уделяется внимание адаптационным процессам, «акклиматизации» новых сотрудников. Как правило, происходит стихийная адаптация нового сотрудника на рабочем месте, без каких-либо адаптационных программ. Никто не будет возражать, что новому сотруднику живется непросто. Ситуация – новая, организация рабочего времени и пространства – либо малознакома, либо – в лучшем случае – имеет нюансы. Вообще, сама компания знакома пока только «понаслышке». Личность начальника уже видна в наиболее ярких своих проявлениях, но еще не ясна по сути. Знакомых – пока нет (скорее всего). Как и у кого спросить о важном в первые дни не совсем понятно, так как группировки и «расстановка сил» тоже пока неясны.

Преодоление всех этих моментов требует массы сил и энергии, первый месяц работы (как минимум до первой зарплаты) всегда особенно стрессовый для нового работника. Конечно, степень сложности различна. Это зависит и от особенностей компании, и от особенностей самого трудоустроившегося: от его социальной компетенции, от особенностей мотивации, от текущей жизненной ситуации. Учитывая интенсивный темп и насыщенность жизни современных организаций, задача еще усложняется. Это стоит помножить на нетерпеливость обеих сторон: организация ждет от нового сотрудника скорейших результатов, он – ждет реализации своих заветных целей (финансовых, карьерных и проч.).

В какой-то момент напряжение возрастает до критической точки, и новому работнику может начать казаться, что в другом месте ему было бы лучше (проще, денежнее, начальник был бы более компетентным и человечным, компания могла бы быть ближе к дому и т.п.). Обычно это сочетается с личным ощущением своей «ненужности» в компании, недооцененности. Лояльность к конкретному работодателю также еще не сформирована – компания её пока не успела заслужить, и, с точки зрения работника, он «этой конторе еще ничего не должен». В итоге постепенно вызревает решение об уходе из организации, как наименьшем зле.

На рациональном уровне работник может обосновывать это решение (в том числе и для себя) совершенно разными причинами, но истинной причиной часто является то, что новому сотруднику просто-напросто не хватило сил пройти трудности адаптационного периода, перейти на следующий этап взаимоотношений с организацией.

И это вовсе не означает, что он – плохой работник. При этом новый сотрудник может быть хорошим, или даже отличным профессионалом. Но глубокое владение профессиональной сферой отнюдь не означает обладания еще и высокой степенью социальной компетенции, менеджерскими качествами. Например: сильный бухгалтер, инженер-технолог, дизайнер могут, тем не менее, испытывать серьезные трудности в процессе адаптации. Несколько иначе дело обстоит с теми отраслями, когда именно коммуникативная компетентность является ведущей в профессиональной сфере, например: управление, продажи.

Можно было бы считать, что всё это – личные проблемы самого работника, и организацию это не касается. Но в реальности проблемы новых сотрудников очень скоро становятся в первую очередь проблемами организации.

Что теряет новый сотрудник, ушедший «по собственному желанию» из организации, где не смог (или не успел) адаптироваться? Он теряет немало:

силы, потраченные на вхождение в организацию и освоение новых профессиональных обязанностей, на какое-то время – теряет душевное равновесие. Могут быть и финансовые потери, связанные с дополнительным периодом поиска работы. Приобретает же «ухудшенный вариант» резюме, ненужную (ввиду маленького периода работы) запись в трудовой книжке, не очень приятный, но, безусловно, ценный, жизненный опыт. Любое трудоустройство – это очередная ступень «школы жизни», даже если само трудоустройство оказалось малоудачным. Выше изложенное, определяет актуальность темы ВКР.

Цель работы - разработать и обосновать мероприятия по управлению адаптацией персонала в организации.

Объект - процесс управления адаптацией персонала организации.

Предмет исследования - мероприятия по адаптации персонала организации.

Задачи:

- проанализировать теоретические основы адаптации в организации;
- проанализировать деятельность организации, ООО «КрасКом» и оценить эффективность существующей адаптации персонала;
- разработать мероприятия по адаптации персонала в организации;
- оценить эффективность предложенных решений.

## 1.1. Понятие и виды адаптации персонала

В психологии под термином «адаптация» понимается перестройка психики индивида под воздействием объективных факторов окружающей среды, а также способность человека приспосабливаться к различным требованиям среды без ощущения внутреннего дискомфорта и без конфликта со средой. При этом подразумевается процессуальная сторона собственно явления адаптации в отличие от приспособления животных, преодоления трудностей или формирования определенных свойств личности, например, профессиональных качеств [8, с.40].

В рамках социологического подхода адаптация рассматривается как момент взаимодействия личности и социальной среды. Субъективная сторона этого процесса понимается как усвоение личностью основных норм и ценностей общества.

Некоторые авторы рассматривают адаптацию в качестве условия выполнения личностью ее основных функций, решения сложных творческих проблем. Г.А. Горошидзе рекомендует проводить профессиональный отбор творческих работников по показателям их адаптированности к профессиональным и социально-психологическим параметрам социальной среды.

Трактуя адаптацию как форму защитного приспособления человека к социальным требованиям, как выход из стрессовой ситуации, как овладение новыми социальными ролями, как преодоление напряжения. Т. Шибутани высказывает мнение о том, что адаптация – есть совокупность приспособительных реакций, в основе которых лежит активное освоение среды, ее изменение и создание необходимых условий для успешной деятельности. В трудах отечественных исследователей, занимающихся социальной психологией, социологией труда, психологией управления,

можно выделить два базовых варианта понимания сущности явления адаптации, в основу которых положены различия по признаку отношений субъекта и объекта адаптации: среды и адаптанта.

И.П. Павловым было отмечено, что психологическое состояние человека, возникающие в ходе разнообразных адаптационных процессов при изменении обычного образа жизни, при прекращении обычных занятий, при потере близких людей, имеют своё физиологическое основание.

Отечественные учёные С.Д. Артемов и А.Н. Розенберг были одними из первых современных представителей рассматриваемого направления, изучавших процесс адаптации человека в условиях производства с философских и социологических позиций. С.Д. Артемов рассматривал социальную адаптацию как «...процесс активного усвоения молодой сменой рабочего класса исторически сложившихся материальных и духовных условий деятельности производственных коллективов».

А.М. Розенберг трактовал социальную адаптацию иначе, определив ее как «сложный и внутренне противоречивый процесс приспособления личности к социальной среде предприятия, к различным структурным элементам производственной среды для выполнения определенных социальных функций в данном производственном коллективе».

А.Л. Журалев и Б.Ф. Ломов акцентируют внимание на трудовой адаптации, то есть адаптации к условиям конкретного предприятия, особенностям организации труда и дисциплины на нем.

С.Л. Арефьев, В.В. Синявский высказывают мнение о том, что профессиональную адаптацию нельзя рассматривать вне социально-психологической адаптации. Адаптация (от лат. adaptatio - приспособление) - это процесс приспособления работника к изменяющимся условиям внешней среды, производства, труда, обмена, жизни [14, с.13]. В пользу адаптации красноречиво говорят следующие цифры. Порядка 80% людей, уволившихся в первые полгода-год работы, принимают решение об уходе из компании в

первые две недели. Почему так случается? Обычна ситуация, когда новичок сталкивается с большим количеством трудностей, причем основная их масса порождается отсутствием информации о порядке работы и месте расположения отдельных подразделений организации. Реальность, в которую попадают новые сотрудники, не всегда отвечает их ожиданиям. Причины тому могут быть разные. Например, информация о положении дел в компании, полученная сотрудником в ходе его собеседований с представителями службы персонала и непосредственным руководителем, не соответствует истинной ситуации, или же, приступив к работе, сотрудник оказывается в ненамеренно созданном информационном вакууме, что влияет как на объективные результаты его работы, так и на его личную удовлетворенность.

С точки зрения работодателя, профессиональная адаптация - система мер, способствующих профессиональному становлению работника, формированию у него соответствующих социальных и профессиональных качеств, установок и потребностей к активному творческому труду, достижению высшего уровня профессионализма.

Адаптация молодого рабочего – процесс формирования у личности устойчивого положительного отношения к задачам, традициям и перспективам предприятия, в ходе которого личность активно включается в новую для нее производственную деятельность, систему межличностных отношений, общественную и культурную жизнь предприятия, находит там условия для самореализации и превращает новую среду в основу своей жизнедеятельности.

Консультанты утверждают, что в случае успешной адаптации сотрудник начинает эффективно работать уже через несколько месяцев, а в случае спонтанного развития - только по истечении года. Существует несколько видов процесса адаптации.

Организационная адаптация - один из самых сложных этапов освоения сотрудника в компании, так как она подразумевает получение и анализ большого объема информации.

К сожалению, немногие предприятия в состоянии обеспечить сотрудников необходимой информацией в структурированном виде из-за отсутствия прописанных правил и процедур, поэтому новичку приходится разбираться во всех тонкостях самостоятельно.

Социально-психологическая адаптация. Приходя на работу, человек принимает те нормы поведения и общения, которые существуют в коллективе, включается в систему взаимоотношений с коллегами. На этом этапе он знакомится с «атмосферой компании» - корпоративной культурой. Часто случается, что хорошего кандидата «отбраковывают» на этапе подбора, из-за того что он не подходит по стилю поведения и вероятность неприятия им ценностей организации очень высока.

Очень важно приложить максимальные усилия, чтобы выбранный специалист чувствовал себя в коллективе комфортно. Здесь по большому счету компании надо постараться ему понравиться.

Профессиональная адаптация. Данный вид адаптации можно назвать «дообучением». Он напрямую связан с приобретением новым сотрудником недостающих знаний и навыков в профессиональной области.

Если новичок обладает заведомо более низкими профессиональными компетенциями, чем требуется для эффективного выполнения его должностных обязанностей. В этом случае для него разрабатывается дополнительный план развития, и он проходит обучение в первые месяцы работы.

В компании приняты собственные стандарты работы (профессиональные или технологические). Например, в дистрибьюторских компаниях принятый на должность супервайзера отдела продаж специалист, вне зависимости от своего предыдущего опыта, посещает тренинг «Техника

продаж». Это нужно не столько для отработки непосредственно навыков продаж, сколько для ознакомления с существующими в компании профессиональными стандартами в этой области [5, с.12].

Психофизиологическая адаптация. Данный вид в первую очередь включает приспособление к определенному, часто отличному от привычного, режиму труда и отдыха. Особое внимание психофизиологической адаптации нужно уделять в следующих ситуациях.

При сменном графике работы. Если человек никогда не работал по ночам, ему объективно будет тяжело работать в смену или менять время пребывания на работе, к примеру, с восьми часов на двенадцати.

Если график работы сдвинут. В некоторых компаниях предлагается график работы с восьми до пяти, в других - с одиннадцати до восьми.

В компании ненормированный рабочий день. К ненормированной работе сложно привыкнуть, если на предыдущем месте работы у сотрудника был нормированный график. Когда предусмотрены длительные командировки - для ряда сотрудников это может стать дополнительным стрессом. Проектная работа - в этом случае сотрудник должен быть готов к пиковым нагрузкам, которые обычно возникают перед сдачей проекта.

Работа в режиме домашнего офиса (home office). Данная форма становится все более распространенной в России: компании приглашают региональных представителей или нанимают специалистов, например программистов или веб-дизайнеров, из других городов, не создавая при этом специальных подразделений или филиалов [13, с.21].

## 1.2. Структура и содержание деятельности по адаптации персонала

Адаптация работника на производстве, требует большой организационной работы. Важно отметить, что при переходе на новую должность или в другое подразделение акцент адаптации перемещается со

знакомства с самой компанией и внутренними процедурами на освоение новых профессиональных знаний и навыков, бизнес-процессов, необходимых для выполнения новых должностных обязанностей.

Цель адаптации:

Ускорение процесса вхождения нового сотрудника в должность:

– достижение им необходимой эффективности работы в минимальные сроки;

– уменьшение количества возможных ошибок, связанных с освоением функциональных обязанностей.

По результатам исследований, только к концу испытательного срока человек начинает работать на 70% своих возможностей. Формирование у нового члена коллектива чувства удовлетворенности работой, снижение тревожности и неуверенности [7, с.8].

Адаптация проходила бы легче для новичка, если бы коллеги объясняли основные моменты в работе, проявляли понимание, тренировали и постепенно включали в самостоятельную работу, ошибок в его работе становилось меньше, а удовлетворенности собой и работой больше.

Сокращение уровня текучести кадров:

– снижение количества сотрудников, не прошедших испытательный срок;

– снижение количества сотрудников, покинувших компанию в течение первого года работы.

Выгодами, получаемыми сотрудником после прохождения адаптации, являются:

– владение полной информацией, необходимой для эффективной работы;

– снижение уровня неопределенности и беспокойства;

– повышение удовлетворенности работой и развитие позитивного отношения к компании в целом;

– освоение основных норм корпоративной культуры и правил поведения;

- выстраивание схем взаимодействия с коллегами;
- получение обратной связи от наставника и линейного руководителя по итогам испытательного срока.

Выгодами, получаемыми компанией с выстроенной системой адаптации, являются:

- создание механизма оценки профессиональных и управленческих компетенций сотрудника и его потенциала по итогам работы в первые месяцы;
- выявление недостатков существующей в компании системы подбора;
- возможность планирования карьеры нового сотрудника на период от одного до двух лет;
- развитие управленческих компетенций наставников и линейных руководителей;
- обоснование кадровых решений в отношении как новичков, так и наставников после окончания адаптационного периода;
- повышение лояльности сотрудника к организации [34, с. 7].

Задачи адаптации:

Исходя из определенных целей периода адаптации, следует определить задачи, которые стоят перед компанией и новым сотрудником:

Со стороны организации требуется:

- обеспечить всем необходимым для процесса ускоренного достижения работником необходимого уровня производительности и качества труда;
- создать благоприятный психологический климат в коллективе;
- обеспечение полной информативной поддержке, как нового сотрудника, так и участников процесса адаптации.

Со стороны сотрудника следует ожидать ответственного выполнения мероприятий адаптации и выполнения поставленных задач. Задачами подразделения или специалиста отвечающего за организацию процессов адаптации, являются:

- организация семинаров, курсов по различным вопросам адаптации;
- проведение индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником;

- интенсивные краткосрочные курсы для руководителей, вновь вступающих в должность;
- специальные курсы подготовки наставников;
- использование метода постепенного усложнения выполняемых новичком заданий;
- выполнение разовых общественных поручений для установления контактов нового работника с коллективом;
- подготовка замены при ротации кадров; проведение в коллективе специальных ролевых игр по сплочению сотрудников;
- управление проектами по разработке адаптационных процедур и инструментов;
- периодический мониторинг системы адаптации, оценка эффективности адаптационных инструментов и системы в целом;
- участие в проведении функциональных мероприятий по адаптации, например, проведение вводного инструктажа о правилах внутреннего распорядка, нормах техники безопасности, положение о коммерческой тайне и т.д.
- эмоциональная поддержка новичка во время всего периода адаптации.

Приход в новую организацию - психологически сложный момент для любого человека. Если он не ощущает поддержки со стороны организации, у него появляются сомнения в правильности выбора нового места работы, происходят ошибки в рабочем процессе, причины которых кроются в психологически некомфортном, неуверенном состоянии человека.

Таблица 1

### Принципы адаптации

Принципы	Содержание
Непрерывность	Работник должен постоянно адаптироваться к изменяющимся условиям функционирования и деятельности организации, чтобы изменяться с минимальными затратами
Прогрессивность	Методы и способы должны постоянно совершенствоваться в зависимости от требований реальности

Перспективност ь	При формировании системы адаптации необходимо учитывать перспективы развития организации
Комплексность	Осуществлять взаимосвязь со всеми элементами адаптации
Оперативность	Быстрое принятие решений
Оптимальность	Более рациональные варианты
Простота	Чтобы процессы адаптации были наиболее эффективными, необходимо как можно более упростить их без ущерба для основного результата
Экономичность	Затраты на адаптацию персонала должны быть меньше достигаемого ею эффекта
Прозрачность	Должно обладать определенное единство, содержать единую терминологию, строиться по единым для всех правилам

#### Методы адаптации:

**Наставничество.** Наставничество осуществляется более опытным сотрудником по отношению к менее опытному или сразу к группе сотрудников. Опыт и авторитет наставника в данном случае повышают уровень доверия обучаемых к нему.

Обучение по методу наставничества применимо там, где продуктивность работы находится в прямой зависимости от практического опыта. То есть, учитывая разницу между уровнем подготовки молодых специалистов и потребностями бизнеса, практически во всех компаниях.

Наставником способен стать не каждый сотрудник, ведь хорошо делать свою работу и уметь объяснить, как это делается — разные вещи. Кроме того, у наставника должно быть желание делиться опытом и обучать. Мотивацией для него могут стать дополнительные бонусы.

**Коучинг.** Коучинг с наставничеством довольно похожи. Но если наставничество — работа под руководством опытного коллеги, то [коучинг](#) — это индивидуальный тренинг, развивающий какие-то конкретные навыки. Коуч обучение — это не сотрудник, который делает какую-либо работу лучше, это специалист, знающий, как помочь обучаемому повысить эффективность работы. Коучем может быть непосредственный руководитель,

коллега или специалист по тренингам. Последний вариант наиболее оптимален, так как профессиональный коуч обладает навыками, которых недостает штатным наставникам. В первую очередь это навык задавать вопросы, чтобы помочь обучаемому самому найти ответ по какой-либо проблеме.

**Buddying.** Buddy («дружище», «приятель») отличается от наставника и коуча. Он с обучаемым в данном случае абсолютно равноправны. Buddy предоставляет непредвзятую обратную связь о степени успешности работы и приобретения знаний обучаемым. Buddying отлично подходит для адаптации новых топ-менеджеров.

Контролировать работу обучаемого в условиях равноправия не так просто, поэтому к buddy предъявляются высокие требования. Обратная связь в этом случае строится на безоценочных формулировках текущей проблемы, отмечании успехов обучаемого в данной ситуации и подсказках, что ещё можно сделать для ещё более успешной работы.

**Shadowing** («слежка»). Это довольно редкий, но интересный метод обучения сотрудников. Новичок на какой-то отрезок времени становится «тенью» более опытного специалиста: наблюдает за процессом работы, выезжает с ним на переговоры, выполняет нетрудные задания. И, что самое главное, задает вопросы.

Таким образом он знакомится со своей будущей работой. Этот метод может применяться при подготовке сотрудника на руководящую должность. Также shadowing подойдет для стажировок молодых специалистов. После такого обучения студенты проявляют большее рвение к профессии и адекватнее оценивают свои способности и уровень профессионализма.

**Ротация и командирование.** Ротация — это обмен сотрудниками между отделами или региональными подразделениями, командирование — обмен персоналом между компаниями. Так специалисты приобретают навыки и

знания, не используемые в их обычной работе, являющиеся для их собственной компании эксклюзивные [8, с. 4].

Обычно это:

- навыки, необходимые для повседневной работы, по которым нет наставника нужного уровня в собственной организации;
- навыки, требующиеся сотрудникам в связи с расширением компании.

Обучения сотрудников на рабочем месте очень удобно, но лучше все же совмещать его с обучением и вне рабочего места. Это могут быть семинары, тренинги коучинг с приглашенным специалистом.

Каждый метод подходит к определенным условиям, также возможны и сочетания различных методов. Выбор делается, исходя из целей обучения и возможностей компании.

До начала адаптации требуется понять уровень подготовленности новичка, так как от этого будет зависеть индивидуальный набор адаптационных мероприятий. Если есть возможность дифференциации, то наполнение адаптационной программы лучше всего сделать разным.

Этапы адаптации:

Этап первый. Общая ориентация. Оценка уровня подготовленности новичка необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Если сотрудник имеет не только специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичных подразделениях других компаний, период его адаптации будет минимальным. Однако следует помнить, что даже в этих случаях в организации возможны непривычные для него варианты решения уже известных ему задач. На данном этапе происходит ознакомление нового сотрудника с компанией, корпоративными правилами, историей, структурой, рабочим распорядком, традициями, политикой в области управления персоналом и т. д. Инструменты, применяемые на первом этапе, - проведение вводных тренингов и инструктажей, ознакомление с корпоративной документацией.

Этап второй. Вхождение в должность. Второй этап включает ознакомление с функциями и целями подразделения, целями и задачами самого сотрудника, процедурами и правилами, а также установление отношений с коллегами. Инструментами данного этапа являются Положение о подразделении, Должностная инструкция сотрудника, составленный План работы нового сотрудника на первые три месяца, содержащийся в Адаптационном листе, утвержденные регламенты и правила.

Этап третий. Действенная ориентация. На данном этапе у нового сотрудника появляется возможность применить имеющиеся или только что приобретенные знания и получить обратную связь от руководителя и/или наставника. Этот этап начинается не ранее, чем через неделю после его выхода на работу.

Этап четвертый. Функционирование. В любой компании полезно иметь статистику по должностям относительно средней продолжительности адаптационного периода, т.е. следует представлять, через какое время после трудоустройства сотрудник начинает работать в полную силу. Такие данные относительно позиций высшего звена собрать довольно сложно, но если речь идет о более распространенных должностях (например, обслуживающего персонала, менеджеров по продажам, технических специалистов), то накапливать подобные сведения нужно обязательно. Функционирование персонала — это процесс, позволяющий осуществить комплекс мероприятий, направленных на обеспечение определенного организационного поведения и создающих условия для наиболее эффективной реализации трудового потенциала работников.

Функционирование персонала должно отвечать целям организации, не ущемлять интересы личности и обеспечивать строгое соблюдение законодательства о труде в процессе этой работы. Функционирование персонала организации должно быть таким, чтобы работники могли

осуществлять необходимые функции на рабочем месте и воспроизводить требуемое для организации поведение.

Основные задачи функционирования персонала организации следующие:

- обеспечение рациональной, стабильной и равномерной загрузки работников в течение рабочего периода (дня, месяца, недели, года);

- ротация персонала (периодический переход работника с одного рабочего места на другое, обеспечивающий разнообразие выполняемых работ и возможность гибкого маневрирования в процессе производства и управления);

- обеспечение максимальной возможности выполнения на рабочем месте разнообразных трудовых функций, позволяющих чередовать различные виды физической и психологической нагрузки на работника.

При функционировании работников необходимо соблюдение следующих принципов:

Соответствия — означает соответствие не только профессиональных качеств работника требованиям рабочего места, но и соответствие его нравственных и деловых качеств существующей организационной культуре, имиджу организации. Перспективности означает возможности карьерного роста и повышения квалификации.

Для повышения эффективности функционирования персонала организации необходимо:

- эффективно использовать трудовой потенциал, интеллектуальные, организаторские, творческие возможности работников через улучшение социально-экономического содержания труда, посредством его обогащения, гуманизации, исключения элементов монотонности и бессодержательности труда;

- повысить уровень безопасности и надежности производственных и управленческих процессов;

- обеспечить нормальные, достойные человека условия труда и отдыха

путем развития социальной инфраструктуры;  
– регулировать и модифицировать организационное поведение работников.

Непосредственная адаптация. Этот этап состоит в приспособлении нового работника к своему статусу и в значительной степени обуславливается его включением в межличностные отношения с коллегами. Этот элемент адаптации является ключевым, поскольку от него зависит, как новый сотрудник будет принят на рабочем месте [12, с. 53].

Важно в рамках этого этапа оказывать максимальную психологическую поддержку работнику, регулярно проводить беседы и оценивать эффективность его деятельности на новом рабочем месте.

Если процессом адаптации не управлять, то возникает дезадаптация работника, которая проявляется в недоумении — все позитивные представления об организации разрушаются; испуге — неизвестно, что делать и как себя вести; унынии — появляется ощущение, что нет необходимости себя проявлять; возмущении — возникает склонность негодовать по пустякам; нарушении режимов работы, отсутствии инициативы и т.д.

Об успешной адаптации можно судить по следующим характеристикам:

- новый работник не испытывает чувства напряжения, страха, неуверенности;
- новый работник овладел необходимым объемом знаний и навыков, профессиональной ролью;
- показатели работы новичка устраивают руководителя подразделения;
- у нового работника выражено желание совершенствоваться и это желание связано с данной работой;
- работника удовлетворяет справедливость оценки его трудового вклада;
- успех в работе у нового работника связан с ощущением жизненного успеха.

Понятие "молодые специалисты" употребляется в узком и широком смысле. В узком смысле - юридическое понятие, при котором молодые специалисты в течение трех лет после окончания считаются выпускниками высших и средних специальных учебных заведений, закончившие полный курс обучения, защитившие дипломный проект и сдавшие государственные экзамены.

В широком смысле - это молодежь с высшим и средним специальным образованием в возрасте до 30 лет, составляющая особую группу персонала, характеризующуюся, прежде всего тем, что она находится в стадии трудового и социального самоопределения и обладает рядом специфических признаков, отличающих ее от других поколений.

Специфическими социальными и возрастными особенностями молодых специалистов являются:

- труд молодых специалистов в большей мере исполнительский, менее творческий;

- начиная свою трудовую деятельность с нижних ступеней иерархии, молодые специалисты получают и меньшую заработную плату. Это сказывается на уровне удовлетворения их потребностей;

- относясь к старшей возрастной группе молодежи, молодые специалисты, с одной стороны, отличаются большой рациональностью поступков и меньшей степенью внушаемости, а с другой стороны - имеют, по сравнению со своими сверстниками, меньший стаж (опыт) практической работы;

- молодые специалисты обладают большей мобильностью, передовыми знаниями и профессиональной подготовкой, в результате чего представляют для организации особую ценность.

Быстрое включение молодых специалистов в производственную деятельность организации имеет большое значение, поскольку от степени, сроков и результатов адаптации в определенной мере зависит эффективность всей последующей трудовой деятельности молодых специалистов, их

стабильность, уровень активности, состояние трудовой дисциплины, процесс формирования личности.

Результаты адаптации молодого специалиста отражаются на показателях работы всей организации в виде потерь рабочего времени, дополнительных издержек, связанных с переквалификацией, и др. сокращение текучести кадров в настоящее время в определенной мере зависит от адаптации человека к производственной и социальной среде, вхождения человека в новый для него коллектив.

Комплексный подход к организации работы с молодыми специалистами, а также планирование ее на перспективу являются основой успешной их адаптации, способствуют росту трудовой активности, повышению квалификации и профессионального мастерства.

Для молодого специалиста в период адаптации большую опасность представляет некомпетентный первый руководитель, безразличный к его нуждам и потребностям и чинящий различные препятствия вместо помощи.

Процесс адаптации молодых специалистов состоит из шести этапов.

Первый этап. Служба управления персоналом информирует о коллективе в целом, о будущей работе. Более подробные сведения он получает от руководителя подразделения, группы при знакомстве с будущим местом работы и формально принимается в коллектив. Посредниками в вопросах деловых отношений должны быть руководители.

Второй этап. Расширяется круг знакомых, выбранных по общности интересов, с которыми устанавливаются нормальные деловые взаимоотношения. Приход на работу воспринимается положительно, так как коллектив в основном приятен. В конфликтных ситуациях молодой специалист себя еще не проявил, поэтому он «хорош» для коллектива. Ничем плохим он еще не отличился.

Третий этап. Молодой специалист быстро улавливает общее настроение, сам настроен благожелательно по отношению к коллективу.

Положительное, с точки зрения коллектива, поведение в нескольких конфликтных ситуациях приводит к тому, что с ним считаются, он приобретает авторитет.

Четвертый этап. Молодой специалист принимает участие в общественной жизни, нововведениях, предлагает новые идеи. У него появляется определенный творческий накал в работе, способствующий дальнейшему продвижению.

Пятый этап. Все успехи и неудачи коллектива воспринимает как личные. Часто выступает на собраниях коллектива, где отстаивает свою точку зрения. С его мнением начинают считаться.

Шестой этап. Демонстрирует хорошую работу по специальности. Проявляет уравновешенность и здравый смысл при разборе конкретных производственных ситуаций. Его выдвигают на ответственные должности.

Процесс адаптации можно считать завершенным лишь в том случае, если производственным успехам молодого специалиста сопутствуют хорошие отношения в производственном коллективе. Критерием оценки такой адаптации служит чувство удовлетворенности работой. В этом случае различные производственные помехи не будут влиять на ритмичность выполняемой работы, что само по себе – гарантия стабилизации кадров.

Зная темп различных этапов адаптации, организациям легко установить, на каком этапе находится в данный момент молодой специалист, задержался ли он на этом этапе по сравнению с нормой или прошел его быстрее.

Если адаптация проходит успешно, то достигается стабилизация коллектива, означающая, что работник нашел свое место в нем, стал его органической частью.

Адаптация новых сотрудников. Приход в новую организацию - психологически сложный момент для любого человека. Если он не ощущает поддержки со стороны организации, у него появляются сомнения в

правильности выбора нового места работы, происходят ошибки в рабочем процессе, причины которых кроются в психологически некомфортном, неуверенном состоянии человека.

Новый сотрудник также заинтересован в том, чтобы его как можно быстрее и без каких-либо осложнений ввели в курс дела. Опыт показывает, что неплохо бы на первые несколько месяцев выбрать сотрудника, который взял бы над новичком шефство, чтобы было, у кого спросить о нормах и традициях организации. Довольно быстро проявляются сильные и слабые стороны нового сотрудника. Желательно поговорить с ним о возможностях повышения квалификации. Чем раньше это произойдет, тем безболезненней для организации будет его отсутствие в течение нескольких недель. Если новичок увидит, какой интерес проявляет организация к углублению и совершенствованию его знаний и навыков, он постарается оправдать ожидания руководства.

Организации приходится тратить немало средств, чтобы подобрать способного специалиста, но его потеря обходится еще дороже. Тот, кто считает, что новичок должен найти в себе силы, чтобы завоевать свое место, должен иметь в виду, что он может найти в себе силы и для того, чтобы его покинуть. Если новый сотрудник хорошо проинструктирован, он будет испытывать доверие к руководителю, организации, усвоит их требования, будет комфортно себя чувствовать, эффективно и с желанием работать.

Особенно сложна адаптация руководителей. Это происходит, прежде всего, из-за несоответствия их уровня и уровня новых подчиненных. Если руководитель будет на голову выше коллектива, последний не сможет воспринимать его требований.

Стратегий может быть несколько:

Выжидательная.

Состоит в постепенном изучении ситуации, проблем подразделения и особенностей работы предшественника. Характеризуется повышенной

осторожностью, детальным выяснением работы предшественника, общей ситуации, знакомства с нереализованными проектами и лишь после этого началом активных действий (обычно не ранее чем через 100 дней).

Критическая.

Исходя из оценки всего предшествующего как неудовлетворительного, а окружающих - как благодушных рутинеров и попытки сразу привести все в норму. Эта стратегия, как правило, приводит к быстрому провалу.

Традиционная.

Предполагает действия по проторенной предшествующим руководителем дороге и использование прежних приемов.

Рациональная.

Основывается на отборе нескольких направлений деятельности с целью решить насущные, волнующие большинство проблемы в течение четыре-шесть недель и улучшить тем самым положение дел. Она может принести новичку успех, показать его умелое руководство. В процессе реализации этой стратегии нужно постепенно учить подчиненных работать по-новому, поставив им конкретные цели, при трудностях не опускать руки, помня, что сила инерции часто бывает большой.

Подчиненные и вышестоящие руководители имеют свои интересы и ожидания в отношении нового сотрудника. Новый руководитель испытывает давление как сверху, так и снизу. Поэтому перемены не должны быть резкими, создавать опасность нарушения работы других подразделений. В связи с этим заинтересованным лицам сразу же рекомендуется дать понять, что их интересы при всех преобразованиях будут учтены, но с практическими действиями не спешить.

Те, кто прежде работал в организации, хорошо известны, но их выдвижение на руководящую должность может вызвать отчуждение и зависть бывших коллег. Кроме того, над ними довлеют привычки и традиции

кажущиеся знания внутренних проблем, а поэтому своего "производственная слепота".

Возникают также сложности, связанные с тем, что принятие коллективом нового руководителя во многом зависит от его сопоставления с предшественником. Новый руководитель сможет добиться успеха только тогда, когда будет хорошо ориентироваться во внутренних взаимоотношениях и опираться на ключевые фигуры, например на временно исполняющего эти обязанности для него. К нему целесообразно обратиться за советом в первую очередь и обсудить возможности сотрудничества.

Процесс вхождения нового руководителя в коллектив облегчается также предварительным изучением будущих подчиненных, их достоинств, недостатков, потенциальных возможностей; утверждением себя с первого дня человеком решительным, но при этом осмотрительным, осторожным, не меняющим всего сразу, однако немедленно устраняющим помехи в работе, внимательно относящимся к мнению и предложениям подчиненных. При этом не следует критиковать прежнего руководителя.

Заключаящей ступенью работы службы управления персоналом по адаптации новых сотрудников является организация контроля процесса адаптации, который призван решать проблемы, возникающие у новичков, и устранять факторы, мешающие их закреплению в коллективе. По завершении адаптации непосредственный руководитель должен написать краткую характеристику на работника и передать бланк адаптации в службу управления персоналом. Адаптация работника на производстве, эффективное управление этим процессом требуют большой организационной работы. Поэтому на многих предприятиях страны создаются специализированные службы адаптации кадров. Однако организационно это делается по-разному, в зависимости от численности персонала предприятия, структуры управления предприятием, наличия и организации системы управления персоналом,

нацеленности администрации предприятия на решение социальных задач в сфере управления производством и других моментов.

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

### 1.3. Факторы адаптации и их влияние на новых сотрудников

Наиболее распространено деление адаптации на производственную и внепроизводственную. В рамках производственной адаптации выделяют профессиональную, психофизиологическую, социально-психологическую, организационно-административную, экономическую, санитарно-гигиеническую виды адаптаций.

Внешние факторы:

– экологический фактор – это любое условие среды, способное оказывать прямое или косвенное влияние на живые организмы, хотя бы на протяжении одной из фаз их индивидуального развития. В свою очередь организм реагирует на экологический фактор специфическими приспособительными реакциями.

– социальные и культурные факторы формируют стиль нашей жизни, работы, потребления и оказывают значительное воздействие практически на все организации. Новые тенденции создают тип потребителя и, соответственно, вызывают потребность в других товарах и услугах, определяя новые стратегии организации.

– технологические факторы. Их влияние на организации часто столь

очевидно, что их считают основным двигателем производственного и социального прогресса. Революционные технологические перемены и открытия последних десятилетий, например, производство с помощью роботов, проникновение в повседневную жизнь человека компьютеров, новые виды связи, транспорта, оружия и многое другое, представляют большие возможности и серьезные угрозы, воздействие которых менеджеры должны осознавать и оценивать.

– рыночные факторы - это взаимосвязанный комплекс экономических сил и интересов, оказывающих основное воздействие на формирование цен. В условиях свободного ценообразования и самостоятельности предприятий перед ними встают проблемы экономически выгодного установления цен их продукции, выбора и реализации стратегии с учетом факторов, влияющих на уровень и структуру цен продукции своего предприятия и приобретаемых им ресурсов. При этом действуют факторы, которые определяются государственными органами и которые, безусловно, приходится учитывать. Но доминирующее воздействие на формирование цен оказывают условия объективно складывающегося рынка, которые обуславливаются факторами макроэкономической конъюнктуры, определяющей общую динамику или стабилизацию цен.

Внутренние факторы:

– правильность проведения процедуры найма (отсутствие ошибки типа «прием на работу непригодного кандидата» и пр.) Соответствие профессиональных навыков нанятого персонала требованиям рабочего места позволяет сократить время введения в должность, избежать недоразумений, связанных с неадекватным поведением работников в новых организационных условиях. Кроме того, при ошибках, связанных с наймом непригодного кандидата, возникают косвенные затраты, определяемые как потери, вызванные отказом в приеме на работу более достойному.

– размер организации. Чем меньше организация, тем более неформальными являются процедуры адаптации в ней. Поэтому, если нет необходимости в дополнительном обучении, затраты организации будут связаны с ознакомительной беседой, проводимой, как правило, во время трудового процесса. С ростом размера организации увеличивается количество функциональных и информационных связей. В процессе адаптации необходимо их освоение, что требует определенного времени и соответственно затрат.

– уровень межличностного общения в коллективе и морально-психологический климат. Высокий уровень межличностного общения в коллективе и комфортный морально-психологический климат в организации уменьшают ее затраты на адаптацию персонала. Вновь нанимаемый персонал попадает в условия, способствующие сокращению времени адаптации за счет построения доверительных отношений, неформального обмена опытом, отсутствия конфликтов, связанных с возможными ошибками нанятых работников.

– социально-личностные характеристики и свойства личности (пол, возраст, семейное положение, образование, степень соответствия образования и выполняемой работы, профессиональная квалификация). Все они в разной степени влияют на время прохождения процесса адаптации, а соответственно и на затраты на нее. Воздействие данных факторов может изменять интенсивность и скорость протекания процесса адаптации. Его продолжительность может занимать от одной недели до двух лет, что в конечном итоге скажется на затратах на адаптацию персонала. [9, с. 43]

## **Глава 2. Анализ существующей адаптации ООО «КрасКом»**

### **2.1. Общая характеристика организации ООО «КрасКом»**

«Красноярский жилищно-коммунальный комплекс» ООО  
«Красноярский жилищно-коммунальный комплекс» образовано 25 декабря 2003 года для реализации планов по реформированию ЖКХ Красноярска на принципах эффективного государственно-частного партнерства.

Основная задача компании — предоставление качественных жилищно-коммунальных услуг потребителям в требуемом объеме, устойчивое развитие и эксплуатация коммунальных систем на принципах компромисса между техническими задачами, финансовыми потребностями и платежеспособностью потребителей.

Основные виды деятельности компании:

- корпоративное управление жилищно-коммунальной, обслуживающей и бытовой инфраструктурой;

- эксплуатация, техническое обслуживание, поддержание и развитие жилищно-коммунальной, бытовой и обслуживающей инфраструктуры.

Организация электро-, тепло-, газо- и водоснабжения и водоотведения;

- строительство, реконструкция и эксплуатация промышленных и социальных объектов, жилых и нежилых зданий, сооружений, объектов инфраструктуры;

- организация и развитие производственной деятельности по оказанию услуг в области телекоммуникаций, проводного, радио, телевизионного вещания;

- коммерческая деятельность.

Долгосрочные задачи компании:

- модернизация муниципальных систем водоснабжения и теплоснабжения;

- повышение стоимости и качественных характеристик имущества и доходности долей участников (учредителей);

- создание эффективного механизма управления;

- достижение финансово-экономической устойчивости и прибыльности;

- достижение прозрачности финансово-экономического состояния для

участников (учредителей), инвесторов, кредиторов;

- обеспечение инвестиционной привлекательности;
- создание системы хозяйственно-договорной деятельности, обеспечивающей соблюдение контрактных обязательств;
- повышение квалификации работников предприятия, как одного из факторов повышения устойчивости развития.

Строительство водопровода в Красноярске началось в 1913 году. Затраты на строительство оценивались в 750 тысяч рублей. Красноярское общественное управление решило строить водопровод своими силами. Выпустили облигационный займ на 600 тысяч рублей, 100 тысяч рублей одолжил иркутский генерал — губернатор, ещё 50 тысяч взяли в городской казне.

К строительству первой очереди сооружений красноярского водопровода приступили вскоре же после выпуска займа. Водопроводно-электрическую станцию возвели на берегу Енисея напротив острова Посадный. Одновременно на острове Посадный сооружался шахтный водозаборный колодец инфильтрационного типа.

Строительство вела известная водопроводная фирма «Нептун», а на месте всеми работами руководил инженер-электротехник Болеслав Юлианович Гецен.

В марте 1913 года началась прокладка магистрального трубопровода. Городское управление вынуждено было объявить торги на производство земляных работ и укладку водопроводных труб. В объявлениях, развешенных по городу и опубликованных в местной печати, по этому поводу говорилось: «...Лица, желающие торговаться на выполнение указанных работ, до начала работ должны внести залог в сумме 1 000 рублей».

Первоначально водопровод состоял из пятидюймовых деревянных труб, соединенных муфтами. Трубы укладывали в траншеи на глубину 4,5 аршина (аршин равен 0,7112 м) и обкладывали навозом и черноземом.

Дюкер через протоку Енисея, соединяющий водозабор с городским водопроводом, был выполнен из стальных цельнотянутых труб диаметром 12 дюймов (дюйм равен 2,54 см) фирмы «Маннесман», выдерживающих давление в 50 атмосфер.

Водопровод был опробован 14 сентября 1913 года. Пожарная дружина вольно - пожарного общества, подключив рукава к гидрантам, устроила показательный водяной фейерверк на радость собравшихся горожан. На воду был установлен тариф – 20 копеек за 100 ведер. Окончательно водопровод был запущен 28 декабря 1913 года (по старому стилю). Газеты того времени сообщали, что на водопроводно-электрической станции: «в присутствии представителей высшей власти губернии, города, общественных организаций и большом стечении публики было совершено торжественное открытие городского водопровода. После торжественного молебна, совершенного его Преосвященством, и речи Владыки машины были пущены в ход... Переход города в разряд культурных городов был ознаменован торжественным банкетом с речами в общественном собрании».

Первым заведующим водопроводно-электрической станции стал Болеслав Гецен. Водопровод охватывал периметр старого города и имел продолжительность 12 км. Были устроены 90 смотровых колодцев, водонапорная башня в Николаевской слободе и две водоразборные будки. Производительность водозабора составляла 500 тысяч ведер в сутки.

Однако в последующее десятилетие в связи с войнами и социальными потрясениями развитие приостановилось. Через десять лет, в 1923 году, длина водопровода составляла всего 26 км.

С объявлением в стране новой экономической политики экономическое положение водопроводно-электрической станции начинает стабилизироваться. Прокладываются новые водопроводные магистрали, водоразборные будки. В 1926 году построен второй дюкер через протоку Енисея.

В 1928 году на базе станции создается коммунальный трест «Водосвет», в который кроме водопровода и станции вошли городские бани и кирпичный завод. С началом в стране индустриализации водопроводные хозяйства стали формироваться в самостоятельную отрасль коммунального хозяйства, стали образовываться тресты «Водоканализации». 7 сентября 1936 года трест «Водосвет» реорганизуется в два самостоятельных предприятия: Центральные электрические сети (ЦЭС) и коммунальный трест «Водоканализации». С этого момента начинается самостоятельная история Красноярского водопроводно-канализационного хозяйства.

## 2.2. Характеристика структуры организации и персонала ООО «КрасКом»

Организационная структура управления предприятием адекватна структуре самого предприятия и соответствует масштабам и функциональному назначению управляемых объектов. Организационная структура предприятия относится к функциональному типу.

Функциональная форма управления состоит в том, что руководитель предприятия часть своих полномочий передаёт (делегирует) своим заместителям или руководителям функциональных отделов и цехов. Например, главный инженер, будучи заместителем директора по инженерно – техническим вопросам, в соответствии с его полномочиями, от своего имени издаёт распоряжения по всей тематике, связанной с техническим обслуживанием и перевооружением производства, осуществляя руководство техническими службами предприятия. Другой заместитель, скажем, по материально-техническому обеспечению предприятия, от имени предприятия заключает договоры поставщиками и потребителями услуг. В рамках своих полномочий он не спрашивает особого на то разрешения у директора. Такие полномочия могут передаваться не только директором своему заместителю,

но и заместителем своим подчиненным – руководителям отделов и цехов. В таком случае исполнители получают задания не непосредственно от директора предприятия, а от руководителей функциональных подразделений или от заместителей директора.

Функциональная форма управления позволяет рассредоточить административно-управленческую работу и поручить её наиболее квалифицированным кадрам. Вместе с тем использование подобной структуры приводит к необходимости сложных согласований между управленческими органами при подготовке почти каждого документа, которому придаётся важное значение. Это снижает оперативность работы, удлиняет сроки прохождения документации и сроки принятия решений. Кроме того, нередко возникают противоречия в формулировках и неоднозначность трактовки и подхода к выполнению отдельных заданий, несоответствие содержания одних распоряжений другим. Управленческий аппарат, устраняя указанные недостатки, теряет время и дополнительные ресурсы. Однако на крупных предприятиях отказаться от применения функциональной формы управления невозможно. Поэтому надо устранять недостатки механизма управления, использовать информационные технологии.

Непосредственное руководство и координация административно-хозяйственного и финансово-экономического направления организации (в прямом подчинении отдел главного бухгалтера, экономический отдел, транспортный отдел, АХО, отдел снабжения и материально-технического обеспечения).

Организация противопожарной защиты зданий, помещений организации, а также контроль за исправностью оборудования (освещения, систем отопления, канализации и др.). Из данных таблицы 2 видно, что наибольший удельный вес в производственной структуре занимает основное

производство 83,1%. На долю вспомогательного и обслуживающего производства приходится соответственно 11,9 % и 5,0 %.

Соотношение между основным, вспомогательным и обслуживающим производством является рациональным, т.к. на долю основного производства приходится максимальный удельный вес.

Однако из динамики производственной системы за последний год видно, что доля основного производства увеличилась с 82,8 % до 83,1 %, несмотря на то, что численность работающих всех цехов основного производства снизилась.

Таблица 2

Показатели, характеризующие производственную структуру

Наименование структурных подразделений предприятия	2015г.		2016г.		2017г.	
	Численность, чел	Удельный вес, %	Численность, чел.	Удельный вес, %	Численность, чел.	Удельный вес, %
Основное производство	1487	81,9	1353	82,8	1222	83,1
Цех №1	520	28,6	495	30,3	480	32,6
Цех №2	495	27,3	436	26,7	371	25,2

Продолжение таблицы 2

Труборемонтный цех	125	6,9	100	6,1	90	6,1
Электроремонтный цех	186	10,2	168	10,2	153	10,4
Цех тепловой изоляции и обмуровки	96	5,3	86	5,3	75	5,1

Специальный котлоремонтный участок	65	3,6	68	4,2	53	3,6
Вспомогательное производство	217	12	186	11,4	175	11,9
Ремонтно-механическое производство	159	8,8	139	8,5	129	8,8
Инструментальный цех	58	3,2	47	2,9	46	3,1
Обслуживающее производство	112	6,1	95	5,8	74	5,0
Автотранспортное хозяйство	35	1,9	29	1,8	24	1,6
Складское хозяйство	26	1,4	20	1,2	10	0,7
Детский сад	13	0,5	12	0,8	10	0,7
База отдыха	24	0,7	22	1,3	18	1,2
Общежитие	5	1,3	4	0,2	4	0,3
Труборемонтный цех	125	6,9	100	6,1	90	6,1

Окончание таблицы 2

Электроремонтный цех	186	10,2	168	10,2	153	10,4
Цех тепловой изоляции и обмуровки	96	5,3	86	5,3	75	5,1

Специальный котлоремонтный участок	65	3,6	68	4,2	53	3,6
Вспомогательное производство	217	12	186	11,4	175	11,9
Ремонтно-механическое производство	159	8,8	139	8,5	129	8,8
Инструментальный цех	58	3,2	47	2,9	46	3,1
Обслуживающее	112	6,1	95	5,8	74	5,0
Автотранспортное хозяйство	35	1,9	29	1,8	24	1,6
Складское хозяйство	26	1,4	20	1,2	10	0,7
Детский сад	13	0,5	12	0,8	10	0,7
База отдыха	24	0,7	22	1,3	18	1,2
Общежитие	5	1,3	4	0,2	4	0,3
Столовая	9	0,3	8	0,5	8	0,5
Итого:	3619		3268		2942	

На основании таблицы 2, можно сделать вывод, что общая численность персонала в организации на 2017 год составляет 2942 человека, а в период с 2015 по 2017 год численность персонала сократилась на 351 человек.

Руководство текущей деятельностью фирмы и принятие всех решений выполняет директор. К компетенции директора относятся все вопросы

руководства текущей деятельностью. Распоряжения директора в пределах его компетенции являются обязанностями для всех работников. На предприятии вопросами кадрового планирования занимается кадровый менеджер. Специального отдела планирования и маркетингового персонала нет.

Набор кадров осуществлялся через кадровые агентства, службу занятости, публикацию объявлений в газетах.

Списочная численность предприятия 46 человек. Компания «Краском» располагает квалифицированным персоналом. Значительная часть сотрудников работает с момента его образования. Предприятие большое внимание уделяет охране труда и вопросам техники безопасности. На предприятии действует комплексная программа по оказанию социальной помощи работникам фирмы.

На предприятии установлена смешанная форма оплаты труда, которая включает в себя:

– оплата труда на комиссионной основе (размер заработной платы установлен в % от выручки, которую получает организация в результате деятельности определённой группы работников);

– повременная (тарифная), при которой труд работников оплачивается исходя из установленного месячного оклада и фактически отработанного времени. Размеры окладов для различных работников установлены в положении об оплате труда и указаны в штатном расписании.

Для контроля за соблюдением работниками режима работы и начисления заработной платы (при повременной оплате труда) используют таблицу учёта использования рабочего времени. В таблице указывают фактически отработанные дни и часы, время болезни и отпуска, а также причины неявок по каждому сотруднику, состоящему в штате предприятия. Отметки в таблице о причинах неявки делают на основании соответствующих документов (л/н и т.д.). В конце месяца таблицу передают в бухгалтерию. Срок выдачи заработной платы 5-е число месяца следующего за расчётным.

Определённой категории работников бесплатно выдаётся форменная одежда. Проводятся культурно-массовые, спортивные мероприятия. Выдаются беспроцентные ссуды.

Стиль руководства управления предприятием можно определить как демократичный. Подчинённым предоставляется самостоятельность, соразмерная их квалификации и выполняемым функциям. Они широко привлекаются к подготовке и принятию решений.

В Компании «Краском» поощряется инициативность и творческая активность, что практически всегда приводит к положительному результату.

Существует система материального и морального поощрения работников. Используются средства социального страхования.

### 2.3. Анализ персонала организации ООО «КрасКом»

Набор персонала в ООО «КрасКом» проводится в соответствии с законодательством Российской Федерации и внутренними регламентами, согласно процедуре отбора и найма персонала организации. Кандидат на вакантную должность проходит первичный отбор по резюме и два тура собеседования:

- первый тур с руководителем отдела кадров;
- второй тур с непосредственным руководителем.

Отбор на вакантные места ведется в форме собеседования с претендентом, которое проводят лично генеральный директор ООО «Краском» и его заместитель. По результатам собеседования выносится решение о найме работника либо на неопределенный срок, либо на временную работу. Принятому на работу устанавливается испытательный срок в пределах трех месяцев. В целом порядок найма осуществляется в соответствии с новым трудовым кодексом Российской Федерации. Отобранный после второго тура собеседования кандидат выходит на

испытательный срок; проходит стажировку развития профессиональных навыков и обучение в период не более 30 дней. По итогам стажировки и обучения кандидата непосредственный руководитель принимает решение о приеме на работу, согласуя с директором, сообщает о решении кандидату. Кандидат проходит медицинское освидетельствование и выходит на испытательный срок.

Менеджер по персоналу заполняет личную карточку сотрудника (типовая междуведомственная форма № Т-2), куда вносит точную запись о приеме на работу и знакомит с ней сотрудника под расписку. В случае наличия полного пакета документов работника, специалист формирует приказы о приеме на работу сотрудника, трудовой договор, которые подписываются работником, руководителем, трудовой договор подтверждается печатью. Второй экземпляр трудового договора отдается работнику. Все документы архивируются в папках с личными делами сотрудников в отделе кадров. Однако, процесс набора работников чрезвычайно упрощен и носит субъективный характер. Претенденты на вакантную должность не проходят объективной и качественной оценки.

Локальные нормативные акты ООО «КрасКом» содержат особенности организации труда, процесс найма, адаптации, повышения квалификации персонала, а также нормативные акты мероприятий, направленных на мотивацию и стимулирование кадрового состава.

На сегодняшний день в ООО «КрасКом» утверждены следующие локальные нормативные акты:

- Правила внутреннего распорядка.
- Процедура увольнения персонала.
- Стандарты корпоративной культуры.

Наличие такого небольшого числа локальных нормативных актов говорит о недостаточно продуманной кадровой политике в ООО «КрасКом». При возникновении вакантной должности руководители подразделений

подают заявку на персонал, в которой указываются требования к кандидату и кратко описываются рабочие функции.

В организации было проведено исследование по вопросу удовлетворенности основных потребностей работников на основе анкетирования

В ходе анкетирования выявлялась степень удовлетворенности потребностей в безопасности, в развитии, социальных потребностей и отношении сотрудников к организации.

При этом в данных параметрах были выделены отдельные составляющие:

– потребность в безопасности (условия труда, социальный пакет, рабочая нагрузка, отношение к изменениям и нововведениям, вознаграждение);

– социальные потребности (социально-психологический климат, информация и обратная связь, стиль управления, особенности взаимодействия);

– потребность в развитии (профессиональный рост, карьерный рост);

– потребность в заработной плате

Таблица 3

#### Удовлетворенность основных потребностей

Потребность	В безопасности	Социальные	В развитии
	Количество работников, %		
Удовлетворена	49	64	64
Не удовлетворена	33	20	13
Не смогли определить	18	16	23

В Таблице 3 представлены распределения количества удовлетворенных, неудовлетворенных и не определившихся работников по потребностям в безопасности, в развитии, социальным потребностям изображены графически.

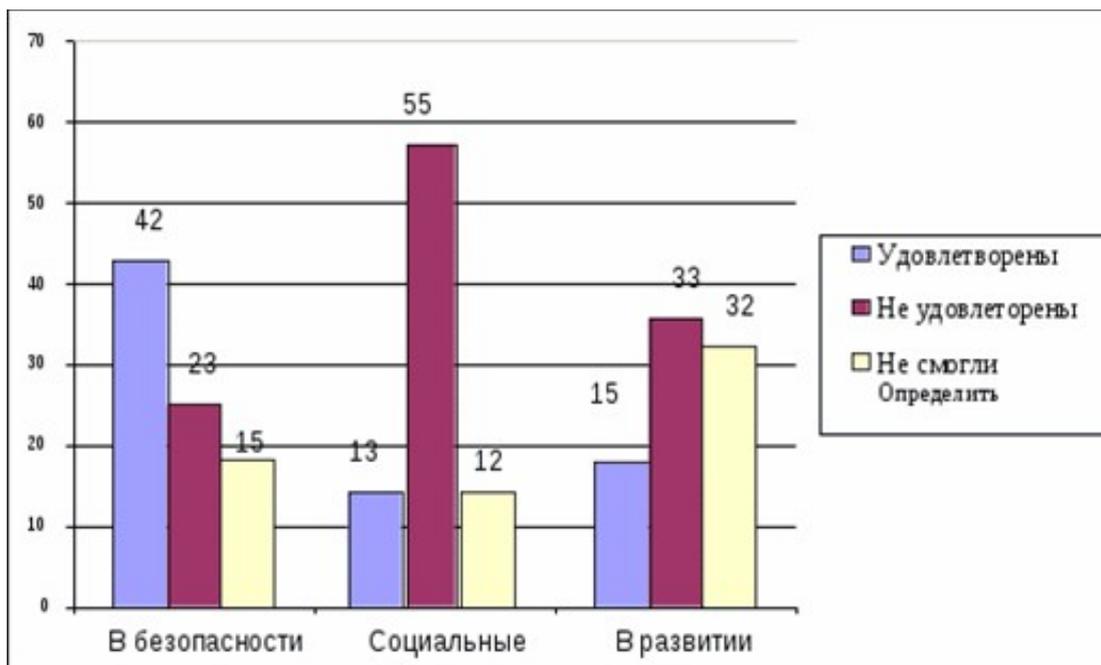


Рис.1. Удовлетворенности работников отдельными параметрами потребностей в %

Из рисунка 1 можно сделать вывод, что половина сотрудников не чувствует уверенности в способности организации обеспечивать защиту работников. При этом наиболее удовлетворительной составляющей потребностей в безопасности являются социальный пакет, самой неудовлетворительной – условия труда, а также социально-психологический климат.

Сложившимися особенностями взаимодействия удовлетворена только половина сотрудников (при этом под особенностями взаимодействия подразумевался морально-этический аспект взаимодействия сотрудников и руководства).

Другие результаты исследования показали, что:

Сотрудники-мужчины реализуют себя в большей степени, чем женщины. Удовлетворенность потребности в развитии растет с повышением в должности работников, максимально реализуют свой потенциал представители руководящих должностей.

Сильные стороны компании, по мнению сотрудников: достойный социальный пакет, хорошая корпоративная культура.

Слабые стороны организации, по мнению сотрудников: недостаточный уровень вознаграждения, игнорирование некоторыми руководителями принципов морально-этического в общении с подчиненными, нечеткие перспективы роста, низкий уровень социально-психологической адаптации.

Таким образом, компания создает большое количество условий, благоприятствующих работе персонала в части удовлетворения материальных потребностей, потребностей в безопасности.

По результатам проведенного анализа, могут быть обозначены основные проблемы, связанные с персоналом и ресурсы для их решения.

Проблемы:

- Большое количество работников (59%), недолго работающих в организации.

- Невысокий уровень удовлетворенности сотрудников возможностью карьерного роста, особенно среди молодых сотрудников.

- Работникам не предоставляется возможность участвовать в управлении, большинство решений принимаются высшим руководством.

- Система жесткого контроля в работе с персоналом.

- Недостаточный уровень нематериального стимулирования.

- Неудовлетворенность персонала социально-психологической адаптацией.

- Нарушение дисциплины внутри коллектива, высокая конфликтность.

Сильные стороны:

- Организация воспринимается сотрудниками как ценность.

- Высокий уровень дисциплины и уровень выполнения норм.

- Разработанная система материального стимулирования.

- Большое внимание уделяется развитию и обучению персонала.

На основе проведенного анализа можно сделать вывод о том, что проблемы, существующие в компании с точки зрения структуры и персонала и проводимой работы в управлении персоналом, обусловлены нежеланием

работников выполнять работу на должном уровне. В компании наблюдается большая текучесть кадров.

Специалисты, вновь прибывшие в компанию долго не задерживаются в ней, отчего также наблюдается неудовлетворенность социально-психологическим климатом, внутри коллектива. Особо следует обратить внимание на категорию молодых работников, составляющих большую часть персонала и наиболее проблемную. В соответствии с этим, первоочередную важность приобретает программа адаптации новых работников.

Далее проведем анализ качественного состава трудовых ресурсов на предприятии, так как это является важным фактором при анализе трудового потенциала в компании, потому что, данное исследование нам покажет состав возрастной структуры персонала.

Таблица 3

Состав работников по возрасту за 2015-2016 гг.

Группы работников по возрасту	Численность работников на конец года, чел.	
	2015 г.	2016 г.
До 20 лет	238	201
20 – 30 лет	661	596
30 – 40 лет	2406	2174
40-50 лет	314	297
Итого	3619	3268

Из таблицы 3 можно сделать вывод, что наличие в коллективе основной массы группы работников от 30 до 40 лет говорит о высокой производительности труда, так как эти работники более опытные.

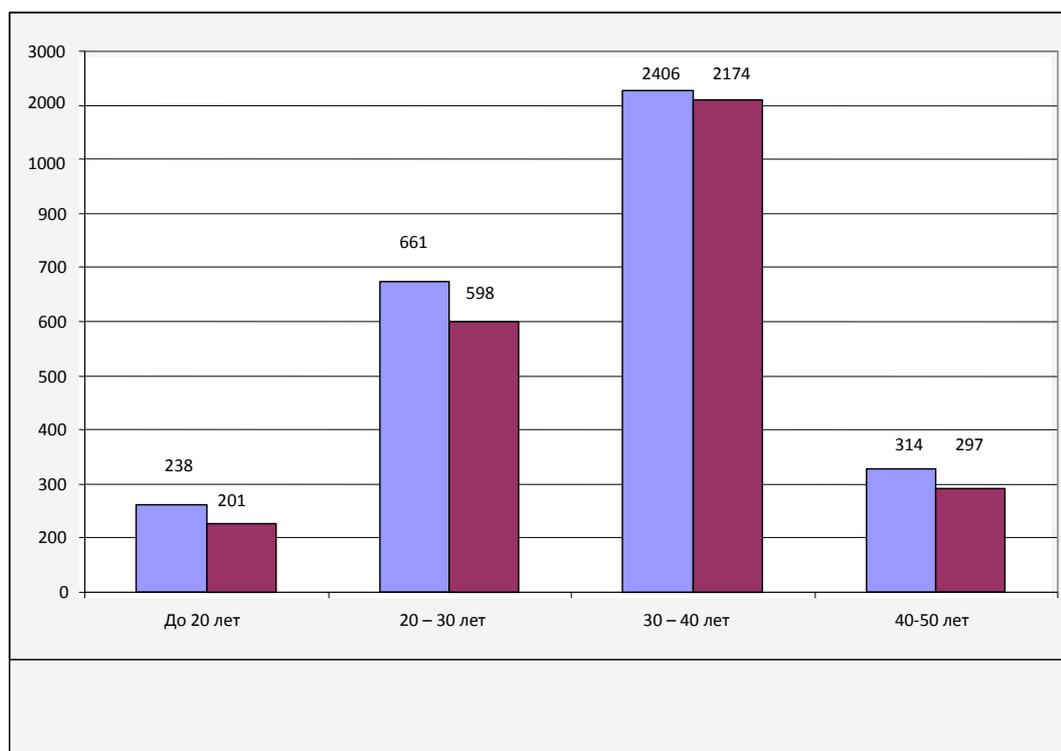


Рис. 2. Состав работников предприятия по возрасту, за 2015-2016 г

Динамика состава работников предприятия по возрасту представлена на рисунке 2 и можно сделать вывод, что основная часть работников имеет возраст от тридцати до сорока лет.

Таблица 4

Анализ сотрудников компании по полу за 2015-2016 г.г.

Наименование	Численность работников на конец года	
	2015 г.	2016 г.
Мужчины, (чел.)	2680	2423
Женщины, (чел.)	939	845
Итого, (чел.)	3619	3268

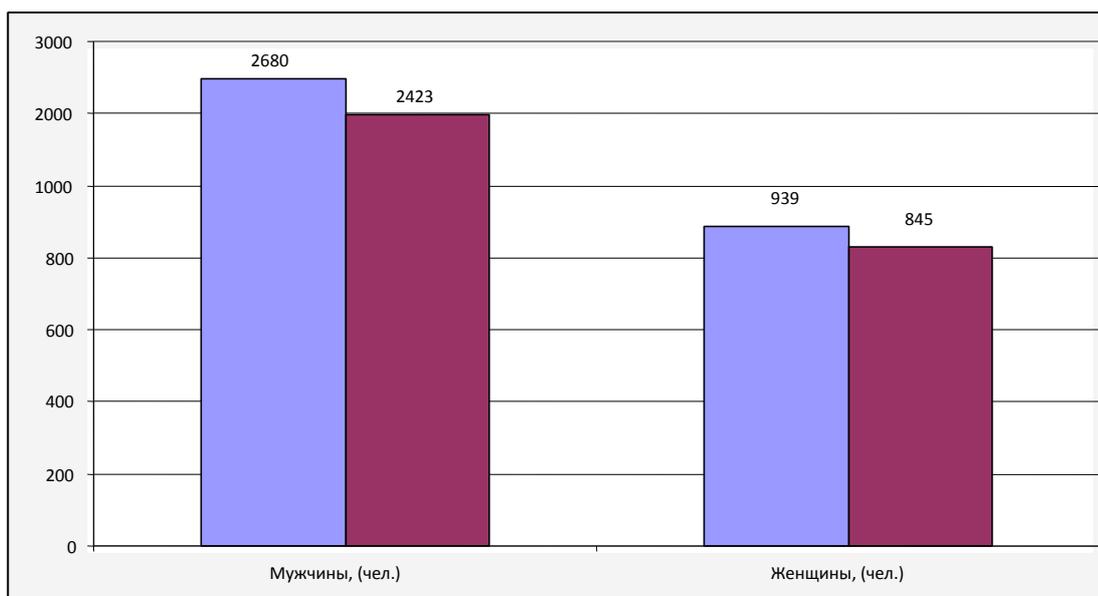


Рис. 3. Состав работников предприятия по половой принадлежности, за 2015-2016 г

На основании рисунка 3 можно сделать вывод, что основная масса работников мужчины.

Проведем анализ персонала в цехе №1

Люди, работающие на предприятии, составляют его основу. Численность персонала определяется согласно штатному расписанию и зависит от предполагаемого объема выполняемых работ.

Штатное расписание разрабатывается отдельно по каждому производству или структурному подразделению и утверждается Генеральным директором. Структура персонала цеха №1 представлена на рисунке 4. Динамику кадров характеризует среднесписочная численность работников, которая определяется в соответствии с «Инструкцией об использовании численности работников и использовании рабочего времени». Работники производственных участков обеспечены обустроенными санитарно-бытовыми помещениями: санузлами, гардеробами и душевыми.

Все работники цеха обучены и аттестованы по вопросам охраны труда. Анализ персонала должен содержать анализ качественной его структуры,

которая характеризуется рядом параметров, таких как возраст, пол, стаж работы. На данный момент в цехе работают 420 человек, из них 127 женщин.



Рис.4 Структура персонала цеха №1

На рисунке 4 видно, что наибольшая доля принадлежит рабочим (80,75%), доля управленческого персонала составляет всего 6,42%). Динамика и структура кадров характеризуют обеспеченность предприятия необходимыми кадрами работников соответствующих специальностей и квалификации.

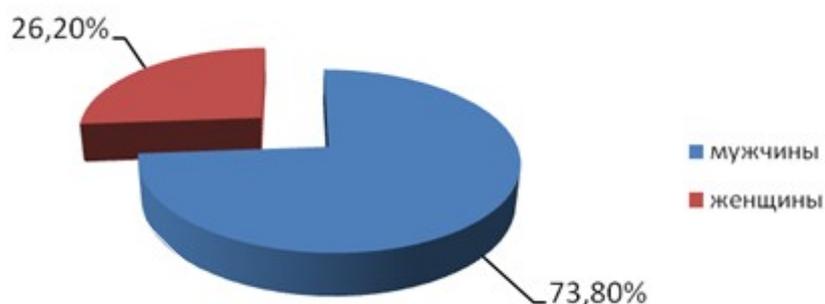


Рис.5 Структура персонала цеха №1 по полу

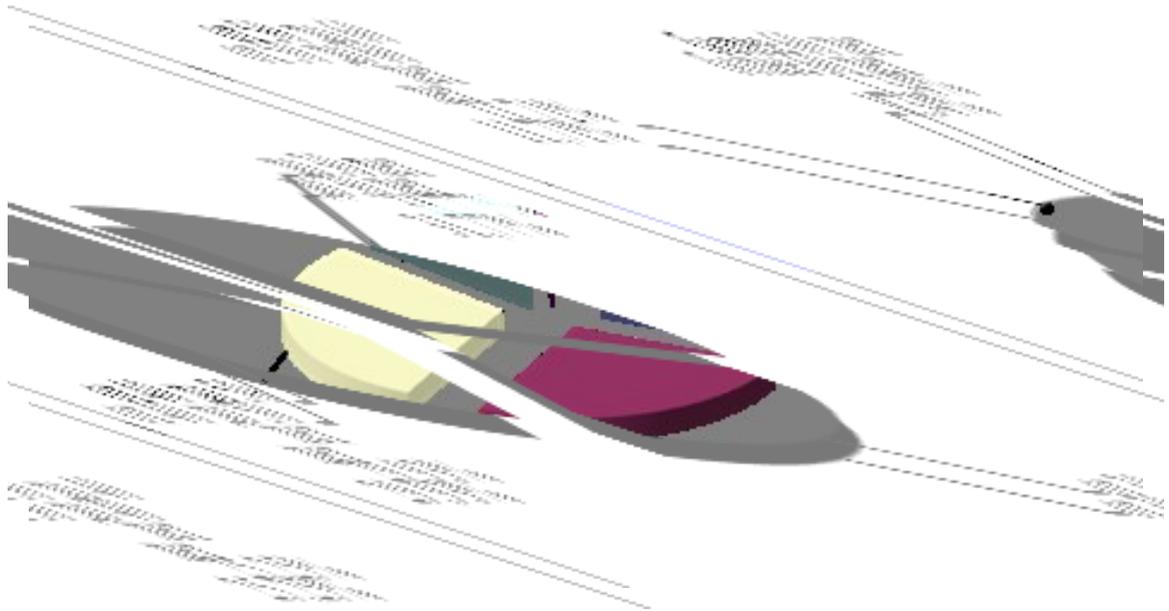


Рис.6 Структура кадров цеха №1 по возрасту в 2016 году

Анализ рисунка 6 показал, что самую большую долю составляют работники, возраст которых не превышает 30 лет – 31,77 %.

Вторая по численности группа - это работники от 40 до 50 лет, их доля 29,93%. Работники от 30 до 40 лет составили – 25,25 %. Доля работников от 50 до 60 лет - 11,71 %. Доля работников, возраст которых превысил 60 лет незначителен, всего 1,34 %.

Значительно сокращается доля работников свыше 55 лет, что объясняется тем, что цех №1 относится к числу производств, оказывающих вредное влияние на здоровье человека, и поэтому предусмотрен досрочный выход на пенсию. Также следует отметить увеличение количества и доли работников более молодых возрастов, что объясняется политикой предприятия на омоложение кадров.

Работники среднего возраста составляют группу, которая обычно является самой высокопроизводительной на любом предприятии. Анализ текучести кадров показал, что она самая высокая среди этой категории работников. Многие увольняющиеся отмечают, что, несмотря на высокий уровень заработной платы, труд на предприятии достаточно тяжелый и вредный для здоровья.

Таблица 5

Структура персонала цеха №1 по стажу работы

Показатели	2015 год		2016 год	
	Чел.	Уд. вес, %	Чел.	Уд. вес, %
1. До 1 года	91	27,2	79	28,9
2. От 1 года до 5 лет	332	40,6	319	43,9
3. От 5 до 10 лет	56	17,8	58	17,9
4. Свыше 10 лет	41	14,4	39	11,7
Всего	520	100	495	100

Из таблицы 5 видно, что значительное число работников работает на предприятии от 1 года до 5 лет, а также большое число работников работает на предприятие более 5 лет. Но доля работников, проработавших менее года также значительна, что свидетельствует о значительном обновлении кадрового состава.

При этом следует сказать, что стаж работы в целом в 2016 году сократился, выросла доля работников, проработавших незначительный срок, и сократилась доля работников, проработавших более 5 лет. Это объясняется рядом причин. На предприятии администрация активно занимается обновлением кадров, и предпочтение отдается молодым работникам.

Особый интерес для анализа персонала представляет движение кадров. Различают движение внешнее, характеризующее оборотом по приему, выбытию, коэффициентом постоянства кадров и внутреннее движение, характеризующее переходом рабочих из одного подразделения в другое, или переходом из одной квалификационной категории в другую.

В цехе №1 текучесть кадров достаточно высокая и наиболее значительная среди молодых работников, имеющих небольшой стаж работы на предприятие, она представлена в таблице 6. Молодые работники не всегда соответствуют требованиям, предъявляемым на предприятии к сотрудникам. Также следует отметить, что труд рабочих в цехе №1 является тяжелым и достаточно вредным для здоровья. Несмотря на перевооружение производства, внимание охране труда уделяется недостаточно.

Поэтому многие молодые рабочие, проработав небольшой срок на предприятии, увольняются. Этим частично объясняется значительная доля работников, проработавших менее 5 лет. Для закрепления молодых кадров проводится достаточно большая работа, но она не всегда дает результат.

Следует сказать, что заработная плата работников, не имеющих опыта работы, невысокая.

Таблица 6

Уровень текучести кадров в цехе № 1

Показатель	2015	2016
Приняты на работу за предыдущий год	120	482
Выбыли	221	315
В том числе: уволены по собственному желанию	200	276
По сокращению численности и штата	-	21
Уволены за нарушения трудовой дисциплины	21	18
Численность персонала на конец года	520	495

Из таблицы 6 видно, что в первые годы становления предприятия текучесть существенна, вследствие того, что сбор осуществляется из случайных источников найма и собственно системной работы в области найма на предприятии не наблюдается. В последний учетный период

движение кадров более стабилизировано, так как штат практически укомплектовался. На основе проведенного анализа можно сделать вывод о том, что на предприятии большая текучесть кадров. Так же в организации существует система обучения работников, она подразумевает курсы по повышению квалификации, наличие возможности профессиональной подготовки, переподготовки сотрудников и обучение персонала, который был вновь принят в организацию. У сотрудников организации имеется возможность не реже, чем один раз за три года повышать собственную квалификацию.

Таблица 7

Обучение кадров в ООО «Краском» в Цехе №1 за 2014-2016 г

Показатели	Год		
	2014	2015	2016
Численность человек:	46	50	52
Переподготовка кадров	5	4	3
Обучение работников числящихся в резерве руководящего состава	2	3	1
Обучение вновь принятых работников	9	10	14

В таблице 7 показаны работники, обученные за три последних года в различных учебно-методических центрах города Красноярск. В связи с большой текучестью кадров, организации пришлось снизить затраты на переподготовку и увеличить затраты на обучение вновь принятых работников.

На сегодняшний момент основными проблемами адаптации является:

– Отсутствие у новых сотрудников, прошедших испытательный срок благоприятного и позитивного отношения к работе, наличие чувства дискомфорта, тревоги и неуверенности у новых работников

Причины:

Конфликты

Разногласия

– Высокая текучесть персонала

Причины:

Некачественный подбор

Неудовлетворенность руководством и его отношением

Плохая адаптация или ее отсутствие  
– Продолжительный период адаптации недавно принятых сотрудников к условиям и требованиям труда в организации.

В связи с большой текучестью кадров, организация вынуждена тратить большие средства на обучение вновь принятых работников. Таким образом мы видим, что в ООО «Краском» эффективной системы адаптации не разработано, в результате чего в организации наблюдается большая текучесть кадров.

### **Глава 3. Совершенствование мероприятий адаптации персонала, «ООО Краском»**

#### **3.1. Разработка мероприятий по управлению адаптацией персонала.**

Отделу по управлению персоналом предлагается воспользоваться разнообразными эффективными методами отбора кандидатов на рабочие места. Для эффективной работы по набору персонала следует ввести систему конкурсного трехступенчатого отбора, включающую анкетирование и обязательное собеседование поступающего на работу с директором. На основе тестирования и анкетирования, выполнения пробной работы должна осуществляться оценка кандидатов на соответствие требованиям рабочего места, вакантной должности специалиста и руководителя.

Предлагается осуществлять прием кандидатов на работу с испытательным сроком 3 месяца, также практиковать прием работников по срочным трудовым договорам. На конкурсной основе формировать группы для профессионального обучения и подготовки рабочих дефицитных профессий. Заключив ученический договор с предприятием, изучив теоретический материал, после прохождения практики и стажировки на рабочих местах, успешной сдачи выпускных экзаменов, ученики переводятся на рабочие вакансии. В связи с тем, что существующий штат отдела по работе с персоналом не является эффективным, целесообразно увеличить штат отдела одной единицей - менеджером по работе с персоналом.

Новый сотрудник сам заинтересован в том, чтобы его как можно быстрее и без каких-либо осложнений ввели в курс дела. Опыт показывает, что неплохо бы на первые несколько месяцев выбрать сотрудника, который взял бы над новичком шефство.

Предлагается ввести в организации систему наставничества. Наставник должен расписать план введения «новичка» в курс дел и четко ему следовать.

Довольно быстро проявляются сильные и слабые стороны нового сотрудника. Желательно поговорить с ним о возможностях повышения квалификации. Чем раньше это произойдет, тем безболезненней для организации будет его отсутствие в течение нескольких недель. Если новичок увидит, какой интерес проявляет организация к углублению и совершенствованию его знаний и навыков, он постарается оправдать ожидания руководства.

Наставник обязан:

- Ознакомить с правилами внутреннего трудового распорядка и сообщить следующую информацию: - рабочие перерывы на отдых, время и продолжительность обеда; - процедура сообщений о вынужденном отсутствии на работе (например, руководителю подразделения или секретарю по телефону); - уход за пределы компании в рабочее время; - требования к внешнему виду; - пропускная система, порядок открытия и закрытия офиса.

- Предоставить информацию личного плана: местонахождение столовой, туалетов, места для отдыха, курения, стоянки машины и т. д.

- Предоставить информацию о традициях отдела или группы, в которой сотрудник будет работать, и правила, действительные для данной должности.

- Ознакомить с процедурой коммуникаций и связей по должности (в рамках отдела, с другими отделами).

- Ознакомить с подробной историей компании, ее миссией, стратегией и целями, политикой в области работы с партнерами и потребителями, стадиями доведения продукции до потребителя.

- Ознакомить со списком документов, с которыми новому работнику необходимо ознакомиться в первую очередь.

- Объяснить, существующие правила и процедуры (например, заказ автотранспорта, канцтоваров и пр.).

- Познакомить с теми сотрудниками, с которыми будет сотрудничать новый работник.

- Ознакомить с содержанием работы, требованиями и стандартами выполнения работы, пределами полномочий, ответственностью.

- Ознакомить со специальными процедурами.

– Ознакомить с системой отчетности.

Разработать и внедрить план адаптации сотрудников. План адаптации сотрудников позволяет выстроить все необходимые действия по каждому направлению в определенном порядке, определить формы их проведения, исполнителей и сроки. Это позволяет лучше организовать процесс адаптации, оптимально распределить время и ответственность.

Разработать книгу для нового сотрудника:

- Приветствие руководителя;
- Карта-схема предприятия;
- Описание организационной структуры (с указаниями имен и фотографиями);
- Описание функций и сферы ответственности подразделений;
- Основные положения кадровой политики;
- Сведения о корпоративной символике;
- Словарь основных терминов;
- Телефонный справочник;
- Дополнительная информация об организации работы: алгоритм заказа канцелярских принадлежностей, посещения столовой и т.д.

Разработать методические указания «Памятка наставника»:

- Рассказать новому коллеге, какая форма обращения принята в Вашем подразделении.
- Ознакомить сотрудника с разделами сайта организации.
- Проявить интерес к личности нового сотрудника. Спросите его о предыдущем месте работы, семье, достижениях, об образовании.
- Пообедайте вместе с новым сотрудником в его первый рабочий день.
- При поручении первых заданий сотруднику спросить, как продвигается их выполнение и оказать помощь в случае возникновения затруднений.
- Будьте доброжелательны к новому сотруднику и внимательны к его нуждам. Будьте готовы отвечать на все возникающие вопросы. Проявляйте терпение и уважение.

Рекомендации для наставника по общению при осуществлении наставничества:

– Стараться использовать скорее проблемно - ориентированные, чем лично - ориентированные утверждения, то есть обращать большее внимание на поступки и стараться давать характеристику событиям и поступкам наставляемого, а не его личности.

– Использовать описательные, а не оценочные высказывания.

– Объективно описывать произошедшую ситуацию, а также свою реакцию на события и их последствия.

– Предлагать приемлемые альтернативы.

– При общении с наставляемым стараться подчеркивать уважение к нему, проявлять гибкость, непредвзятость и открытость новым идеям.

– Стремиться не к доминированию, а к равноправному двустороннему обмену информацией.

– Определить область взаимного согласия или позитивные характеристики собеседника прежде, чем говорить о возможных разногласиях или негативных характеристиках.

– Сформулировать у нового сотрудника позитивное отношение к работе и коллективу, поддерживать энтузиазм сотрудника и уверенность в себе, найти повод, чтобы его похвалить.

– В ходе обучения делать особый акцент на сферах, подконтрольных собеседнику, а не на тех факторах, которые не могут быть изменены, или находятся вне сферы его компетенции.

– Демонстрировать поддерживающее выслушивание собеседника. Обеспечивать контакт «глаза в глаза» и применять навыки невербального общения.

Разработать показатели эффективности труда нового сотрудника, на время испытательного срока:

– провести функциональный анализ работы на оцениваемую должность;

– выявить способности, знания, навыки, необходимые для выполнения обязанностей и достижения результата;

– расставить весовые коэффициенты для каждой компетенции по степени их важности для достижения результата;

– дать описание компетенции на каждом уровне ее развития;

– разработать поведенческие шкалы (как проявляется в поведении навык — то есть что именно можно наблюдать).

Регулярно, 2 раза в год проводить тренинги по сплочению коллектива:

Тренинг на сплочение коллектива состоит из двух этапов:

Знакомство с ведущим (психологом). Разъяснение правил ”игры” и условий. К ним относятся: проявление активности, говорить исключительно от себя, слушать друг друга не перебивая, не обсуждать за пределами тренинга происходящие упражнения, каждый участник вправе прервать занятие и покинуть тренинг, лично сообщив об этом коллективу.

Создание доброжелательной атмосферы, разминка. Фаза контакта.

Игра - «Веселый счет»

Время – 5 – 7 минут.

Цель – снятия внутреннего напряжения и психологического дискомфорта.

Описание – ведущий называет любое число, не превышающее количество участников в группе. Согласно этому числу (например, 5) должно синхронно подняться, не сговариваясь 5 человек.

Упражнение вынуждает участников предугадывать мысли и действия друг друга. Привлекает повышенное внимание к жестам, взглядам и манерам.

Обсуждение. Почему не сразу получилось выполнить задание и что помогло достичь результата?

Игра – «Кто быстрее?»

Время – 10 мин.

Цель – сплочение коллектива, координация действий, распределение ролей.

Описание – группы должны построить из участников разные геометрические фигуры (квадрат, треугольник, круг и т.д.), причем сделать это в полнейшей тишине.

Обсуждение. Какие навыки помогли для решения задач?

Для подведения профессиональных итогов, участникам раздаются бланки анкет с заданием, по десятибалльной системе оценить основные показатели психологической атмосферы. Например: дружелюбие, враждебность, теплота, скука, продуктивность, равнодушие, успешность и т.д.

На основании проведённых тестов, исследований и наблюдений, психолог выявляет доминирующие элементы, эмоциональный градус и основную внутреннюю проблематику группы. Для корректировки микроклимата разрабатывает мягкую, антистрессовую программу дальнейших занятий.

Выездные мероприятия:  
Корпоративные праздники;  
Спортивные игры;  
Квесты (1 раз в месяц);  
Пейнтбол (1 раз в месяц);

Лазертаг (лазерный пейнтбол) – это высокотехнологичный вид отдыха, сопряженный с незабываемыми, яркими, баталиями (1 раз в месяц).

Разработать корпоративный кодекс – должен содержать свод общекорпоративных норм, правил и законов, которые являются обязательными для исполнения всеми сотрудниками

Проведение психологического тестирования новых сотрудников и выявить предпочтительные способы их использования.

### 3.2. Оценка и показатели эффективности адаптации работников

Рассмотрим предложенные мероприятия более подробно и подсчитаем экономическую эффективность от их внедрения. К показателям, которые необходимо анализировать, относятся:

Стоимость тренинга для сотрудников. Стоимость одного тренинга за один час будет составлять 2500 тыс. руб

Стоимость подготовки наставника.

Под подготовкой наставника понимается размер инвестиций, вложенный в развитие профессиональных компетенций наставника, в разработку обучающих мероприятий, которые наставники будут проводить для новичков. Размер премиальных для наставника, будет составлять 5000 тыс.рублей в месяц

Стоимость выездных мероприятий:

Квесты (в зависимости от численности человек) – за одного человека, будет считаться одна тыс. рублей

Пейтбол – вход с человека – 200 руб.; шары - 700 руб.

Лазертаг – стоимость мероприятия составит 1600 руб, за три часа.

Таким образом сумма на реализацию выездных мероприятий составит на одного человека составит – 3500 руб.

Общие затраты на мероприятия составят – 11000 тыс. руб, за один месяц.

Социальными эффектами от внедренных мероприятий буду считаться:

- сокращение текучести кадров;
- сокращение периода адаптации;
- улучшение морально – психологического климата в коллективе.

План адаптации сотрудников представлен в таблице 10, он позволяет выстроить все необходимые действия по каждому направлению в определенном порядке, определить формы их проведения, исполнителей и сроки.

Это позволяет лучше организовать процесс адаптации, оптимально распределить время и ответственность.

В данном плане адаптации персонала представлены этапы мероприятий адаптации персонала, методы, время проведения, результат, исполнитель, оценка.

Таблица 10

План адаптации персонала

Этапы адаптации	Методы адаптации	Время проведения	Результат	Исполнитель	Оценка
Система наставничества	Передача опыта и знаний новым сотрудникам быстрое распространение в коллективе корпоративных ценностей выполняет мотивирующую функцию	Всегда	Появляется своя собственная команда внутренних тренеров, которые могут передать не только профессиональные навыки, но и являются носителями корпоративной культуры данной компании	Менеджер по работе с персоналом	Критерием оценки в этом случае будет выполнение обязанностей, перечисленных в памятке наставника в должном объеме и в срок

Продолжение таблицы 10

Показатели эффективности труда нового сотрудника, на время испытательного срока	Провести функциональный анализ работы на оцениваемую должность; выявить способности, знания, навыки, необходимые для выполнения обязанностей и достижения результата; расставить весовые коэффициенты для каждой компетенции по степени их важности для достижения результата;	Испытательный срок (3 месяца)	При успешном прохождении адаптации за три месяца работы сотруднику предоставляется возможность самостоятельной работы.	Руководитель	Анализ адаптации сотрудника на фирме. Выполнение задач. Обозначение сильных сторон и преимуществ сотрудника. Выяснение того, в чём необходима помощь сотруднику.
Тренинги по сплочению	Ирга - «Веселый»	1 раз в месяц	На основании проведенных	Тренинг - менеджер	Опрос, анкетирование

коллектива	счет» Время – 5 – 7 минут. Цель – снятия внутреннего напряжения и психологического дискомфорта Игра – «Кто быстрее?» Время – 10 мин. Цель – сплочение коллектива, координация действий, распределение ролей.		тестов, исследований и наблюдений, психолог выявляет доминирующие элементы, эмоциональный градус и основную внутреннюю проблематику группы. Для корректировок и микроклимата разрабатывает мягкую, программа.		ние,
------------	---	--	---	--	------

Окончание таблицы 10

Выездные мероприятия	Корпоративные праздники; Спортивные игры; Квесты Пейнтбол Лазертаг	1 раз в месяц	Сплочение коллектива	Руководитель	Оценка выражена в денежной форме
----------------------	--	---------------	----------------------	--------------	----------------------------------

В таблице 10 был представлен план адаптации по внедрению мероприятий, данные мероприятия планируются проводиться один раз в месяц, с не очень большими затратами на одного человека.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Адаптация персонала в организации является необходимым звеном кадрового менеджмента. Действительно, становясь работником конкретного предприятия, новичок оказывается перед необходимостью принять организационные требования: режим труда и отдыха, положения, должностные инструкции, приказы, распоряжения администрации и т. д. Он принимает также совокупность социально-экономических условий, предоставляемых ему предприятием.

Он вынужден по-новому оценить свои взгляды, привычки, соотнести их с принятыми в коллективе нормами и правилами поведения, закрепленными традициями, выработать соответствующую линию поведения.

В дипломной работе были разработаны пути совершенствования системы адаптации персонала в организации.

В рамках поставленной цели были решены следующие задачи:

- проанализировать теоретические основы управления адаптации в организации;
- проанализировать деятельность организации, ООО «Краском» и оценить эффективность существующей адаптации персонала;
- разработать мероприятия по управлению адаптации персонала в организации;
- оценить эффективность предложенных решений.

Объект - процесс управления адаптацией персонала организации.

Предмет исследования - мероприятия по адаптации персонала организации.

Содержание дипломной работы имеет следующую структуру:

В первой главе описывались теоретические аспекты управления адаптацией, рассматривались: формы, методы, принципы, факторы управления адаптацией.

Во второй главе проведен анализ управления адаптацией персонала в ООО «Краском». Для этого изучена система управления персонала в целом, так как система адаптации является ее составляющей.

Проанализирована существующая программа адаптации персонала. Дана оценка состояния работы по адаптации в ООО «Краском». По результатам исследования бы ли выявлены такие проблемы как:

Отсутствие у новых сотрудников, прошедших испытательный срок благоприятного и позитивного отношения к работе, наличие чувства дискомфорта, тревоги и неуверенности у новых работников;

Причины:

- Конфликты
- Разногласия

Высокая текучесть персонала;

Причины:

- Некачественный подбор
- Неудовлетворенность руководством и его отношением
- Плохая адаптация или ее отсутствие

Продолжительный период адаптации недавно принятых сотрудников к условиям и требованиям труда в организации.

В третьей главе были разработаны мероприятия по управлению адаптации в ООО «Краском». Была произведена их оценка и эффективность.

Оценив социальную эффективность управления адаптацией, можно сделать вывод, что после внедрения мероприятий сократится текучесть кадров, сократится период адаптации и улучшится социально – психологический климат.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аккоф Р.Л. Планирование будущего корпорации/ Пер.с англ.- М.: Сирин, 2013.- 218с.
2. Ассель Г. Стратегический маркетинг.- М.: ИНФРА -М, 2012.-245с.
3. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учебное пособие для студентов ср.проф.учеб.заведений. - М.: Мастерство, 2002.- 224с.
4. Беляцкий Н.П. Управление персоналом. Учебник 2- е издание. Минск "Современная школа", 2013.-448с.
5. Бухалков М.И. Управление персоналом. Учебник. - 2-е издание; испр. и доп.- М.: ИНФРА - М, 2014. - 400с.
6. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учеб.- М.: ТК Велби, изд-ство Проспект, 2014. - 312с.
7. Волгин А.П., Матирко В.И., Модин А.А. "Управление персоналом в условиях рыночной экономики".- М.: "Дело", 2014. - 319с.
8. Волгин Н.А. Японский опыт решения экономических и социально - трудовых проблем. - М.: Экономика, 2013.-255с.
9. Волонина В.А. Адаптация нового персонала к организационной культуре//Кадровый менеджмент. - 2012.
10. Глухов В.В. Менеджмент: Учебник для вузов. 3 - е изд. СПб.: Питер, 2013. - 608с.
11. Гордиенко Ю.Ф. Управление персоналом: уч.пособие рек. Акад. Гумм. Наук для студентов; //Гордиенко Ю.Ф., Обухов Д.В., Салыгин С.И. - Ростов на Дону: Феникс, 2015.- 352с.
12. Десслер Г. Управление персоналом // Пер с англ., изд. - М.: "Издательство Бином", 2014.
13. Иванцевич Дж.М.; Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. - М.: 2013. - 223с.

14. Илларионов М.Г.; Осадчий И.С. - Основы управления персоналом. Учебное пособие. Казань. Издательство Казанского гос.техн.университета.- 2012.- 328с.
15. Кибанов А.Я. Управление персоналом: уч. пособие. - 2 - изд., перераб. и доп. - М.: Экзамен, 2014.- 480с.
16. Магура М.И., Поиск и отбор персонала//-М.: ООО "Журнал "Управление персоналом", 2015,- 216с.
17. Маслов Е.В. Управлении персоналом предприятия: уч.пос.- М.: ИНФРА -М, 2014.- 312с.
18. Музыченко В.В. - Управление персоналом. Уч. для студ. высш. уч. заведений. - М.: Издательский центр "Академия", 2014.- 298с.
19. Одегов Ю.Г., Карташова Л.В. Управление персоналом, оценка эффективности. Уч. пособие для вузов - М.: Экзамен, 2015.
20. Полухина Э. Адаптации на расстоянии / Э. Полухина // Справочник по управлению персоналом - 2016. -№7 - С.42-45.
21. Поршнева А.Г., Румянцева З.П., Саломатина Н.А., Кибанов А.Я. - Управление организацией. - М.: Экзамен, 2012.-318с.
22. Титоренко Г.А. Информационные технологии управления: уч.пос.доп. Мин-ом обр.РФ в качестве уч. пос/под ред.- 2-е изд. доп. - М.: Юнити-Дана. 2014.- 439с.
23. Томпсон мл. Артур А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Концепция и ситуация для анализа. - 12изд. пер.с англ. - М.: Изд.дом "Вильямс", 2012. - 476с.
24. Фокин К., Технология расчета эффективности адаптации руководителей / К.Фокин // Справочник по управлению персоналом -2014 - № 5 - С 38-42.
25. Хачатуров А.Е. "О возможности прямого заимствовании опыта японского менеджмента в России" // Финансовый менеджмент. - №6.-2012.- с23-25.

26. Хигир Б.Б. Нетрадиционные методы подбора и оценки персонала. Издание 2-е доп.и перераб. - М.: ООО "Журнал" Управление персоналом, 2014.
27. Шекшня С.В. управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие.- М.: Интел-Синтез, 2016.- С. 214.
28. Коханов Е.Ф. Отбор персонала и введение в должность. М.: ИНФРА-М, 2012., С. 287.
- 29.Шмагина М.В. Подходы к адаптации нового сотрудника // Менеджмент сегодня. - 2014. - март - С. 167.
30. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала, 2015., С. 224.
31. Патрушев В.Д., Калмакан Н.А.: Удовлетворенность трудом. - М, 2013. С. 46
32. Быкова Л. Модель адаптации // Справочник по управлению персоналом. - 2012. - апр. - С. 35.
33. Магун В.С., Гимпельсон В.Е. Стратегии адаптации работника на рынке труда // Социологические исследования, 2013
34. Володина, Н. Адаптация персонала. Российский опыт построения комплексной системы / Н. Володина. ¾ М. : Эксмо, 2014.
35. Коробко, В.И. Охрана труда : учеб.-метод. Пособие для ВУЗов / В.И. Коробко. ¾ М. 2014.
36. Халюк, Ю.А. Методы оценки управленческих навыков и лидерских качеств в условиях кризиса // Управление персоналом. 2015. - № 3.- С. 114-119.
37. Гусарова, Н.В. Стоим эффективную адаптацию / Н.В. Гусарова // Отдел кадров: профессиональный ежемесячный журнал. 2013.- №1.- С. 107-111.
38. Т.Ю. Управление Практикум: Учебное для студентов / Т.Ю. - М.: 2012. - С. 70.

39. Березина, Е.А. качества управления // Проблемы организации и в России мире Материалы международной научно-практической Ответственный редактор Н.В.. Прага, республика, 2014. 14-17.
40. Бугаков, В.М. персоналом: Учебное / В.П. В.М. Бугаков, Гончаров; Под В.П. Бычкова. М.: НИЦ 2013. - С. 120
41. Быкова, Л. Модель адаптации Л. Быкова Справочник по персоналом 2015 – №4. С. 32-36.
42. О. В. учета кадров управлению персоналом О. В. // Управление – 2012. №8 (162). С. 147.
43. Волина, В.А. Методы персонала. / Волина // персоналом. -2012 №13 - 46
44. Володина, Н. Особенности адаптации разных сотрудников / Н. Володина // Справочник управлению персоналом. 2013– №3. – 52-57.
45. Володина, Н. Участники адаптационного их роли задачи / А. Володина Справочник кадровика. 2012. – С. 43.
46. Герчиков, В.И. персоналом: работник самый эффективный компании: Учебное / В.И. - М.: 2012. –С. 454.
47. Фадеев. Г.А, П. Управление учебник для по специальностям персоналом» и организации» / А. Егоршин . – изд., доп. перераб . Н. Новгород: 2014. – 1100 с.
48. Шикалова. Т.П. Оценка деятельности персонала // – 2016. №2. – С.15–21
49. Шевцова. Т.В., Зуб Управление персоналом: /, Зуб. – ИД 2014 «Форум»: – М, – С. 224.
50. Янайт. В.Г, Адаптация: строим вместе З. Захарова // по управлению персоналом. 2012. – №8. С. 35-40.