

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ И.П. Воронцова
« ____ » _____ 20 __ г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.03 «Управление человеческими ресурсами»

Совершенствование механизмов управления адаптацией основного
персонала в торгово-розничной сети «Командор»

Руководитель _____ старший преподаватель И.А. Дробышев

Выпускник _____ А.Д. Ронжина

Продолжение титульного листа бакалаврской работы по теме
Совершенствование механизмов управления адаптацией основного
персонала в торгово-розничной сети «Командор»

Консультанты по разделам:

Глава 1, глава 2, глава 3
Воронцов

П.Н.

подпись, дата

Нормоконтролер
Дробышев

И.А.

подпись, дата

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1 Теоретические основы управления адаптацией персонала	7
1.1 Сущность адаптации.....	7
1.2 Управление процессом адаптации персонала	11
1.3 Механизмы управления адаптацией персонала	17
1.4 Особенности адаптации работников разных категорий	22
2.0 компании	25
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия	Ошибка! Закладка не определена.
2.2 Управление процессом адаптации в ООО «Командор»	Ошибка! Закладка не определена.
2.3 Определение социально-психологической адаптации основных сотрудников в ООО «Командор»	Ошибка! Закладка не определена.
3 Рекомендации по совершенствованию механизмов управления адаптацией персонала.....	26
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	27
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	29
ПРИЛОЖЕНИЕ А Анкета адаптации новых сотрудников	31
ПРИЛОЖЕНИЕ Б Методика оценки эффективности системы адаптации.....	34
ПРИЛОЖЕНИЕ В Программа адаптации основных сотрудников ООО «Командор».....	38
ПРИЛОЖЕНИЕ Г «Памятка нового сотрудника».....	39

ВВЕДЕНИЕ

Адаптация работника в организации – это управляемый процесс интеграции личности в профессиональную среду организации и в ее основные функциональные, организационные и кадровые процессы.

Адаптация считается одним из важных направлений практики управления персоналом в современной организации. Адаптация является, с одной стороны, механизмом взаимодействия работника с организационным окружением, а с другой, одним из методов развития потенциала кадровых ресурсов организации. Но при этом следует учитывать, что и личностные потребности молодых специалистов в профессиональной сфере, и требования современных организаций к новым, молодым работникам, имеющим профессиональное образование, постоянно изменяются. Это требует, в свою очередь, развития средств, методов и технологий адаптации как организационного процесса в целом, и особенно – в отношении молодых специалистов.

К сожалению, во многих организациях в нашей стране к адаптации персонала, а особенно молодых сотрудников, относятся поверхностно и не углубляются в эти процессы. Стоит отметить, что адаптация персонала играет значительную роль в повышении эффективности работы сотрудников, в снижении текучести кадров и повышении лояльности сотрудников в к предприятию.

Из всего вышесказанного, можно сделать вывод, что вопрос, касающийся проблемы адаптации персонала, является актуальным для любого предприятия и ему должно уделяться особое внимание.

Проблема адаптации персонала и ее влияние на эффективность работы предприятия в различных аспектах рассматривалась многими учеными, такими как: Т.Ю. Базаров, Л.И.Васильцова, М.Н. Крутцова и тд.

Цель работы: Разработка предложений по совершенствованию механизмов управления адаптацией основного персонала в торговом-розничной сети «Командор»

В рамках цели выпускной квалификационной были поставлены следующие задачи:

1. Сформировать теоретические знания по адаптации персонала;
2. Проанализировать систему адаптации персонала на предприятии;
 - 2.1. Описать мероприятия по адаптации персонала
 - 2.2. Оценить эффективность системы управления адаптацией персонала
 - 2.3. Выявить основные проблемы в процессе адаптации персонала
3. Предложить мероприятия по устранению недостатков в процессе управления адаптацией персонала

Объект: Система управления персоналом

Предмет: Механизмы управления адаптацией основного персонала в торговом-розничной сети «Командор»

1 Теоретические основы управления адаптацией персонала

1. Сущность адаптации

При попадании в неизвестную среду любой человек испытывает психологический стресс, то же самое происходит и сотрудниками, когда они только устраиваются на работу, как правило, это связано с новым коллективом, новым местом и т.д. В самом начале у сотрудника нет четкого понимания своих должностных обязанностей, в большинстве случаев работник предоставлен сам себе. На первых порах нахождения сотрудника в организации происходит один из важнейших этапов становления профессионала- этап адаптации.

Адаптация персонала- это процесс со сложной структурой, включающий следующие взаимосвязанные аспекты:

- Организационный;
- Социально-психологический;
- Профессиональный.

Первым этапом вхождения нового сотрудника в компанию является собеседование с менеджером по персоналу. Оно преследует такие цели как: оценку личностных и профессиональных компетенций сотрудника, его желания и потребности, не стоит забывать и о том, что при собеседовании новому сотруднику говорится о возможности перспектив к продвижению по карьерной лестнице. Затем сотрудника необходимо ознакомить с трудовым распорядком и показать рабочее место. Последним и наиболее важным этапом является представление сотрудника руководству и коллективу, с которым в дальнейшем и будет проходить рабочий процесс. Здесь стоит особое внимание уделить тому, как именно воспримут «новичка» в коллективе, ведь если упустить этот момент, то можно вскоре потерять еще совсем не открывшегося сотрудника. Не зря, одной из причин ухода из компании молодые сотрудники указывали на проблемы, связанные с

коллективом и атмосферой на рабочем месте. За вхождением в коллектив нового сотрудника должен следить менеджер по персоналу. [2]

Успешность адаптации зависит от целого ряда условий, главными из которых являются:

- качество профессиональной ориентации потенциальных сотрудников;
- объективность деловой оценки персонала;
- престиж и привлекательность профессии, работы по определенной специальности именно в данной организации;
- особенности организации труда, реализующие мотивационные установки сотрудника;
- наличие отработанной системы внедрения новшеств;
- гибкость системы обучения персонала, действующей внутри организации;
- особенности социально-психологического климата, сложившегося в коллективе. [14]

Чаще всего профессиональная адаптация подвергается рассмотрению как процесс приобщения человека к труду в рамках обусловленной профессии, включения его в производственную деятельность, овладения им условий и достижения нормативов эффективности труда. Однако адаптацию нельзя рассматривать только как освоение специальностью. Она предусматривает также приспособление нового сотрудника к социальным нормам поведения, действующим в коллективе, установление таких отношений сотрудничества работника и коллектива, которые в наибольшей мере обеспечивают эффективный труд, удовлетворение материально-бытовых и духовных потребностей обеих сторон. [21]

Цели адаптации персонала:

- уменьшение стартовых издержек, так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;
- снижение степени озабоченности и неопределенности у новых работников;
- сокращение текучести рабочей силы, так как если новички чувствуют себя неуютно на новой работе и ненужными, то они могут отреагировать на это увольнением;
- экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них;
- развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой.

Задачи подразделения или специалиста по управлению адаптацией:

- организация семинаров, курсов по различным вопросам адаптации;
- проведение индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником;
- прохождение интенсивных краткосрочных курсов для руководителей, вновь вступающих в должность;
- прохождение специальных курсов 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.

Процесс управления адаптацией персонала

Информационное обеспечение процесса адаптации заключается в сборе и оценке показателей ее уровня и длительности. Сбор и обработку

информации рекомендуется проводить в рамках процедуры текущей деловой оценки персонала. Для отечественных организаций главная проблема информационного обеспечения адаптации состоит в необходимости накопления нормативных показателей уровня и длительности адаптации.

Для руководителя информация о том, как организован в его подразделении процесс адаптации новых работников, может многое сказать о степени развития коллектива, уровне его сплоченности и внутренней интеграции. [9]

Однако, единый подход к адаптации, нельзя применять ко всем сотрудникам в равной степени, так, например, в процесс адаптации молодого сотрудника, не имеющего опыта работы в профессиональной среде, обязательно должно быть включено обучение, а для женщин, вышедших из декретного отпуска- мероприятия, направленные на их адаптацию к изменениям. [8]

Форм адаптации новых сотрудников на предприятии существует множество, одна из них - наставничество.

Как пишет Д.А. Бачин : «Наставничество (менторство) является одним из ключевых методов развития персонала для многих компаний во всем мире, вне зависимости от их масштабов и рода деятельности, уже на протяжении многих лет.».[17]

Согласно словарю по экономике и финансам, наставничество можно определить как индивидуальное или коллективное шефство опытных рабочих над отдельными начинающими рабочими, или их группами, или форму воспитания (шефства), профессиональной подготовки и адаптации молодых сотрудников в организации, предполагающую передачу опыта наставника и прививание культуры труда и корпоративных ценностей обучаемому. [21]

В определении словаря управления персоналом, наставничество определяется как метод воспитания и профессиональной подготовки

сотрудников непосредственно на рабочем месте, имеющая как индивидуальную, так и коллективную формы.

В более широком понимании, наставничество, – это метод развития персонала, основанный на взаимоотношениях, в которых более опытный и осведомленный сотрудник помогает в работе менее опытному или менее осведомленному сотруднику. Понятие наставничества шире простой информационной помощи в работе, поскольку включает в себя так же и взаимоотношения по развитию, и постоянный диалог, и работу с такими задачами, которые обучаемый не смог бы решить самостоятельно.

Наставничество выполняет две важные функции развивающую и обучающую. В системе наставничества участвуют две стороны опытный сотрудник - наставник и молодой специалист. Наставник помогает, контролирует, корректирует на первом этапе результаты работы молодого специалиста, играя в этом процессе роль скорее советника, чем учителя и контролèра. Работа наставника должна оплачиваться, он должен вести отчетность по адаптации молодого специалиста, периодически его оценивать. [15]

1.2 Управление процессом адаптации персонала

Необходимость в управлении процессом адаптации неоспорима в силу того, что статистические данные многих организаций говорят об особо высоком проценте увольнений, приходящихся на первый месяц работы новых работников. Также большинство несчастных случаев приходится на первое время работы новых работников в организации.

С точки зрения организации, отсутствие управления процессом адаптации может привести к непониманию работником своего места в производственном и управленческом процессе, что ведет к неэффективным коммуникациям, непониманию целей и задач и, как следствие, возможному увольнению работника из организации.

В управлении процессом адаптации персонала выделяют следующие виды адаптации:

психофизиологическая - процесс приспособления к новым физическим, психологическим, физиологическим условиям труда. В процессе психофизиологической адаптации происходит освоение совокупности всех условий, оказывающих психофизиологическое воздействие на работника во время труда на новом рабочем месте;

профессиональная - процесс постепенного совершенствования профессиональных способностей на основе дополнительного освоения необходимых знаний и навыков, формирования профессионально необходимых личностных качеств, положительного отношения к работе;

социально-психологическая - процесс приспособления к новому социуму людей, нормам поведения, социально-психологическому климату, организационной культуре. В ходе такой адаптации работник получает информацию о необходимом поведении в организации и учится взаимодействовать с новым коллективом;

организационно-экономическая - процесс направлен на усвоение новым работником своего места в иерархии управления, привыкание к новой экономической ситуации. В процессе организационно-экономической адаптации работник осознает свое место в организации и осваивает свою роль в процессе достижения целей организации.

Несмотря на выделение различных видов адаптации, все они находятся в постоянном взаимодействии, поэтому управление адаптацией должно носить комплексный и системный характер. [6]

Система адаптации персонала представляет собой комплекс мероприятий, направленных на включение сотрудника в новую для него предметно-вещественную и социальную среду, в новый трудовой коллектив. Благодаря этим мероприятиям сотруднику легче преодолеть стресс, возникающий в условиях новой трудовой обстановки. Если в компании

отсутствует результативная система адаптации персонала, у сотрудника снижается качество выполнения своих трудовых функций, а это в свою очередь, может сказаться на общей эффективности всего предприятия. Поэтому современные компании уделяют разработке системы адаптации персонала особенное внимание.[18]

Система адаптации персонала должна содержать:

- стандарт адаптации персонала;
- перечень функций управления адаптацией персонала;
- должностную инструкцию специалиста по адаптации персонала;
- оперограмму функций управления адаптацией работников;
- логико-информационную схему решения задач адаптации.[1]

Однако, управление адаптацией приобретает системное качество только в том случае, когда взаимодействие субъекта и объекта адаптации регламентировано нормативно и инструментально. Под инструментами управления процессом адаптации подразумеваются все виды документов, составленных в письменной форме и регламентирующих права и обязанности субъектов и объектов адаптации в организации, а также совокупность стандартизированных процедур и мероприятий по управлению адаптацией новых сотрудников.

Л.И. Васильцова разделила инструменты управления адаптацией на 6 видов:

1. Нормативные документы, имеющие характер локальных нормативных актов - («Положение об адаптации», «Положение о наставничестве»);
2. Организационно-процедурные инструменты - (собеседование на входе, программы адаптации и введения в должность и др.);
3. Информационные инструменты (памятка новому сотруднику, буклет-путеводитель и др.);

4. Инструменты обратной связи - (лист оценки работника, отзывы о наставничестве и др.);
5. Репутационные инструменты - (обращение президента компании к новому сотруднику);
6. Институциональные инструменты – (институт наставничества, кураторства, шефства). [3]

Также, адаптацию можно рассматривать как приспособление к рабочему месту, структурному подразделению и к организации в целом. Выделяют различные этапы адаптации:

1. Оценка уровня подготовки новичка.

Она нужна для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Если сотрудник имеет не только специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичных подразделениях, 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. Адаптация должна предполагать как знакомство с производственными особенностями организации, так и включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, корпоративными особенностями коммуникации, правилами поведения и т.д.

2. Ориентация.

Утилитарное знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. Значительное внимание уделяется адаптации новичка к условиям организации. К этой работе привлекаются как непосредственные руководители новичков, так и сотрудники служб по управлению персоналом.

3. Действенная адаптация.

Данный этап состоит в приспособлении новичка к своему статусу и значительной степени обуславливается его включением в межличностные отношения с коллегами. В рамках этого этапа необходимо дать сотруднику

возможность активно действовать в различных сферах, проверяя на себе и апробируя полученные знания об организации. Важно в рамках этого этапа оказывать максимальную поддержку новому сотруднику, регулярно вместе с ним проводить оценку эффективности деятельности и особенностей взаимодействия с коллегами.

4. Функционирование.

Венчающий процесс адаптации, он является переходом от производственных и межличностных проблем к стабильной и эффективной работе. Как правило, при стихийном развитии процесса адаптации этот этап наступает после 1-1,5 лет работы. Однако, если процесс адаптации регулировать, то этап эффективного функционирования может наступить уже через несколько месяцев. Исследования Ассоциации менеджеров установили, что средняя продолжительность адаптационного периода нового сотрудника в компании составляет от 3 до 12 месяцев.[2]

Самыми сложными в процессе адаптации по праву считаются первые 2–3 месяца, совпадающие к тому же с периодом испытательного срока, во время которого профессиональные и личностные качества сотрудника подвергаются пристальному вниманию и оценке, как со стороны руководителя, так и со стороны коллег. Четкая процедура адаптации, действующая в компании, позволяет значительно сократить срок окончательной «акклиматизации» новичков (до 3-6 месяцев)

Подвергая рассмотрению адаптацию как процесс, и учитывая, что ключевым моментом в его протекании играет выбор стратегии поведения сотрудника, можно говорить об ограниченной возможности воздействия на процесс и результат адаптации персонала со стороны организации. [12]

На продолжительность адаптации влияют следующие факторы:

- социально-демографические характеристики и свойства личности (пол, возраст, семейное положение, образование, степень соответствия образования и выполняемой работы, профессиональная квалификация);

- характер, содержание, условия и организация работы;
- условия профессионального обучения, повышения квалификации и продвижения;
- социально-бытовые условия (уровень заработной платы, уровень развития социальной инфраструктуры, отдаленность от места жительства и т.д.);
- ориентация и установки в труде, мотивы выбора профессии;
- уровень межличностного общения в коллективе и морально-психологический климат.

Длительность адаптации будет зависеть не только от перечисленных факторов и типов работников, но и от того, как в организации управляют этим процессом. Для успешного ускорения процесса адаптации новых работников к организации необходимо:

- структурно закрепить функции управления адаптацией;
- разработать алгоритм, который позволит принимать те или иные решения, в зависимости от сложившейся ситуации.

Функции управления адаптацией могут выполнять:

- служба управления персоналом - методическое обеспечение процесса адаптации, осуществление методологической помощи через прямые консультации специалистов, обеспечивающих процесс адаптации;
- руководители и (или) коллеги тех структурных подразделений, в которых есть новые работники при отсутствии службы управления персоналом;
- отдел обучения персонала - организация процесса введения в должность на основе проведения семинаров, курсов, инструктажа и т.д.;
- коллектив - активно способствовать адаптации нового работника в подразделение. Для этого новичка вовлекают в групповое решение

проблем, помогают ему освоить элементы неформального общения в коллективе и т.д. [5]

1.3 Механизмы управления адаптацией персонала

Чтобы обеспечить управление адаптацией персонала, необходимо определить ее механизм, который представляет собой совокупность процедур принятия управленческих решений, средств воздействия и кадровых технологий. Он позволяет регламентировать взаимодействие участников процесса.

Механизм управления адаптацией включает три элемента:

1) структурное закрепление функций управления адаптацией, т. е. определение круга лиц, ответственных за осуществление адаптации персонала и управление ею;

2) технологии организации процесса адаптации (комплекс мероприятий, направленных на введение сотрудника в организацию и его должность);

3) организация информационного обеспечения процесса адаптации, т. е. определение критериев успешности адаптации, методов ее оценки и сроков.

Структурное закрепление функций управления адаптацией.

Основные функции лиц, ответственных за управление адаптацией:

- 1) профессиональная консультация работников организации;
- 2) знакомство сотрудника с основными обязанностями, требованиями;
- 3) организация обучения;
- 4) обеспечение соблюдения работником правил внутреннего трудового распорядка, охраны труда и техники безопасности;
- 5) формирование необходимых для эффективной подготовки кадров условий;
- 6) разработка индивидуального плана занятий на весь адаптационный период;
- 7) организация деятельности сотрудника;

- 8) оказание необходимой помощи работнику;
- 9) демонстрация образца исполнения должностных обязанностей на собственном примере;
- 10) изучение профессиональных и личных качеств сотрудника;
- 11) введение его в коллектив организации, оказание помощи в поддержании деловых взаимоотношений с коллегами и руководителями различных уровней;
- 12) контроль и оценка выполнения сотрудником заданий в течение всего адаптационного периода.

Возможные варианты закрепления функций управления адаптацией:

- выделение соответствующего подразделения (группы, отдела) в оргструктуре системы управления персоналом (подразделение по управлению адаптацией).
- развитие наставничества.
- развитие структурных взаимосвязей системы управления персоналом (в частности подразделения управления адаптацией) с различными подсистемами организации управления предприятием.

Мероприятия, составляющие технологию организации процесса адаптации можно условно разделить на три группы:

- 1) предварительные (презентационные и подготовительные);
- 2) вступительные;
- 3) сквозные.

1. Предварительные мероприятия, т. е. мероприятия, которые проводятся прежде чем работник приступил к выполнению должностных обязанностей, можно разделить на презентационные и подготовительные.

К презентационным мероприятиям относятся мероприятия по снабжению кандидатов информацией о самой организации, ее миссии, цели, производимом продукте или оказываемых услугах, а также о корпоративной политике и отношении к персоналу.

В отдельных компаниях практикуется работа со студентами, которых привлекают на стажировки или для прохождения практики; они также получают необходимую общую информацию о компании, условиях труда, а также нормах и ценностях организации.

2. Вступительные мероприятия осуществляются в первый день работы сотрудника. Их цель – создать положительный настрой у новичка, позитивное отношение к компании и новому рабочему месту. Наиболее важные мероприятия:

- встреча нового работника с сотрудником отдела управления персоналом или наставником;
- подготовка справочника сотрудника;
- оформление документов, связанных с приемом новичка;
- организация встречи работника с непосредственным руководителем;
- составление плана работы на период испытательного срока;
- осуществление общего знакомства сотрудника с предприятием, его особенностями, коллективным договором;
- проведение инструктажа по технике безопасности, противопожарной безопасности, охране труда;
- представление работника коллективу организации. Часто представляет новичка руководитель, что придает его появлению большую значимость;
- разъяснение бытовых вопросов работы подразделения;
- размещение приветственного сообщения на страницах корпоративной газеты, стенгазеты, веб-сайте или пересылка его по электронной почте;
- просвещение нового работника относительно размещения основных подразделений, служб (в том числе, столовой и др.);
- вручение визитных карточек, пропускных документов.

Кроме того, новому работнику будет приятно получить в подарок сувенир с логотипом компании, а также поздравление от представителя вышестоящего руководства. В первый день целесообразно назначить выход

новичка на работу на один-два часа позже общепринятого в организации, когда все сотрудники уже будут находиться на рабочих местах.

3. Сквозные мероприятия осуществляются на протяжении всего периода адаптации. Эффективными могут быть следующие из них:

- организация семинаров, курсов и т. п. по различным аспектам адаптации;
- проведение плановых встреч с руководителем, менеджером по персоналу, основная цель которых – определить, с какими трудностями сталкивается работник, вся ли необходимая информация была ему предоставлена, все ли необходимые мероприятия проведены;
- постепенное усложнение заданий, выполняемых новым работником;
- выполнение разовых общественных поручений для установления контактов нового работника с коллективом;
- выполнение разовых поручений по организации работы органа управления (производственного совещания, совета директоров и т. п.);
- проведение в коллективе специальных ролевых игр, тренингов по сплочению сотрудников и развитию групповой динамики;
- разработка индивидуального плана обучения.

Информационное обеспечение процесса адаптации базируется на мониторинге и оценке показателей ее длительности и эффективности, в качестве которой иногда используется действующая в организации система оценки персонала.

Объективные и субъективные показатели оценки различных аспектов производственной адаптации для рабочих представлены в таблице 1.

Таблица 1. Объективные и субъективные показатели

Виды производственной адаптации	Объективные показатели	Субъективные показатели
1	2	3

Профессиональная	<ul style="list-style-type: none"> •Выполнение норм выработки •Выполнение сменно-суточных заданий •Соблюдение трудовой дисциплины 	<ul style="list-style-type: none"> •Положительное отношение к профессии •Интерес к повышению квалификации •Удовлетворенность проделанной работой
Социально-психологическая	Степень соответствия норм поведения личности с ценностями, традициями, сложившимися в коллективе	<ul style="list-style-type: none"> •Удовлетворенность отношениями в коллективе •Удовлетворенность отношениями с руководством •Удовлетворенность своим социальным статусом
Культурно-бытовая	Участие в жизни коллектива вне рабочее время	Желание общаться с коллегами вне рабочего времени
Психофизиологическая	<ul style="list-style-type: none"> •Показатели выработки и энергозатрат •Уровень нервной перегрузки 	<ul style="list-style-type: none"> •Степень утомляемости •Оценка работоспособности •Оценка самочувствия •Оценка рабочего места как удобного
Организационно-административная	Соблюдение традиций, норма поведения, сложившихся в коллективе	Понимание роли индивидуальных задач в решении общих задач в организации
Экономическая	Степень знакомства с системой экономического стимулирования	Удовлетворенность оплатой труда
Санитарно-гигиеническая	Степень соответствия рабочего места гигиеническим, производственным требованиям	Степень принятия трудовой, производственной и технологической дисциплины, правил трудового распорядка.

Объективные показатели поддаются объективной регистрации с помощью различных методов (специальной аппаратуры, экспертной оценки, наблюдения) и характеризуют эффективность трудовой деятельности, активность участия сотрудников в ее различных сферах.

Субъективные показатели эффективности адаптации характеризуют отношение сотрудника к работе в целом или отдельным ее проявлениям. Они изучаются с помощью анкетирования сотрудника и психологического тестирования.

1.4 Особенности адаптации работников разных категорий

Управление адаптацией персонала будет более эффективным, если предполагает учет индивидуальных особенностей адаптируемого сотрудника. В зависимости от наличия того или иного основания следует учитывать выстраивание процесса адаптации, а именно:

- Наличие опыта работы в организации:

1. Адаптация новых сотрудников: низкая информированность об организации.

Особенности: Комплексный характер адаптации (общее ориентированная и специально ориентированная адаптация)

2. Адаптация молодых специалистов: не имеют опыта работы, самоуверенны, нестабильны, высокая степень внутренней свободы, отсутствие стереотипности. Часто имеют нереалистичные ожидания, мобильны.

Особенности: Акцент на взаимосвязи работ, перспективах. В программу адаптации обязательно должно входить обучение. Обеспечить возможность творческого соиздания и профессионального продвижения, научная организация труда, компьютеризация, наставничество, организация свободного времени.

3. Адаптация сотрудников, перемещенных внутри организации: нуждаются в помощи для освоения профессиональных аспектов новой должности

Особенности: Акцентирование внимания на профессиональном аспекте адаптации

- Возраст

1. До 35 лет: Нуждаются в социализации и карьерном росте, мобильны и адаптивны

Особенности: Акцент на перспективах и создании условий для карьерного роста сотрудника

2. После 35 лет: Нуждаются в ощущении сопричастности, общественной значимости

Особенности: Максимально подробно разработанные программы адаптации

3. Адаптация пожилых работников: Высокая потребность в общении

Особенности: Предоставление гибкого графика работы, неполной занятости, уважение к предыдущему опыту работы и жизни.

- Квалификация:

Адаптация рабочих: часто не имеют специальности, необходимых знаний, умений, навыков.

Особенности: Период ученичества, Предоставление базовой информации об организации, выполняемой работе.

- Социальный статус

1. Женщины, вновь приступившие к работе: Имеют пробел в профессиональных знаниях, высокий уровень тревожности

Особенности: Акцент на информации о социальных льготах, гибкий график

2. Уволенные по сокращению штата менеджеры, администраторы, предприниматели, потерпевшие неудачу: Ослаблено чувство собственного достоинства, могут неохотно подчиняться, так как сами раньше были начальниками, обладают ценным опытом.

Особенности: Акцент на уважении к жизненному и профессиональному опыту, следует организовать тренинги личностного роста, есть смысл оказать помощь в решении финансовых проблем

Каждое основание следует рассматривать как определенные особенности сотрудника и стараться максимально подобрать для него индивидуальный подход в период адаптации. Стоит отметить, что самым важным основанием, на котором стоит сделать акцент является все-таки квалификация, так как именно квалифицированные сотрудники способны принести максимальный экономический эффект для компании.

В процессе изучения теории об управлении процессами адаптации персонала были получены следующие знания:

1. Сущность адаптации, этапы, виды.
2. Критерии эффективности процесса адаптации в компании
3. Критерии управляемости процессом адаптации сотрудников
4. Изучены механизмы управления адаптацией персонала
5. Рассмотрены особенности управления адаптацией персонала при наличии различных особенностей.

Теоретическая информация об управлении адаптацией персонала легла в основу исследования, проведенного в ходе преддипломной практики, описание которого рассматривается во второй главе выпускной квалификационной работы.

2.0 компании

[Текст Главы 2 (стр. 23-37) изъят в связи с наличием в нем сведений, относящихся к коммерческой тайне предприятия]

3 Рекомендации по совершенствованию механизмов управления адаптацией персонала

[Текст Главы 3 (стр. 38-41) изъят в связи с наличием в нем сведений, относящихся к коммерческой тайне предприятия]

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной выпускной квалификационной работе рассмотрена проблема управления процессом адаптации персонала на конкретном предприятии ООО «Командор». Сложившаяся ситуация в данной компании не является особенной и прослеживается в других компаниях, связанных с торговлей: неудовлетворенность трудом, высокая текучесть кадров.

Так как адаптация- это все-таки процесс взаимного приспособления работника и организации друг к другу, следует отметить критерии успешности данного процесса:

1. Профессиональная ориентация потенциальных сотрудников
2. Отработанный механизм управления процессом адаптации
3. Особенности социально-психологического климата в коллективе
4. Гибкость системы обучения персонала
5. Личностные свойства адаптируемого сотрудника

Для исследования компании были выбраны две методики: анкета молодого сотрудника А.Я. Кибанова и методика оценки эффективности системы адаптации персонала.

Исходя из полученных данных во второй главе, можно сделать вывод о том, что в ООО «Командор» механизмы управления адаптацией персонала отчасти присутствуют, но являются неэффективными.

Основываясь на теоретическую базу и данные из второй главы, учитывая особенности компании ООО «Командор», принято решение о разработке следующих мероприятий:

1. Разработать адаптированную модель Положения об адаптации основных сотрудников;
2. Пересмотреть подход к мотивации менеджера по управлению персоналом;

3. Разработать программу адаптации основных сотрудников с учётом особенностей компании
4. Создать «Памятку нового сотрудника».

Практическая значимость данного исследования состоит в том, что при совершенствовании механизмов управления адаптацией персонала, можно снизить текучесть персонала, повысить лояльность сотрудников и снизить стартовые издержки компании.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Алексеева К.А. Адаптация персонала как фактор повышения производительности труда // Наука и современность. 2014. №28 С.144-148.
- 2 Базаров Т. Ю., Еремин Б. Л., Аксенова и др. Управление персоналом. – М: ЮНИТИ, 2008.
- 3 Васильцова Л.И., Александрова Н.А., Управление адаптацией сотрудников в организации: инструментальный аспект // Известия УрГЭУ. 2012. №1 (39) С.164-167.
- 4 Волгин А.п., Матирко В.И. и др. Управление персоналом в условиях рыночной экономики: опыт ФРГ/ - М.: Изд. Дело, 2003 - 279с.
- 5 Волина В. Адаптация нового персонала к организационной культуре // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2009. – №5.
- 6 Володина Н. А. Адаптация персонала: Российский опыт построения комплексной системы. – М.: ЭКСМО, 2009.
- 7 Иванова К.А., Моисеева А.С. Адаптация персонала.
- 8 Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2012. - 365.с.
- 9 Коханов Е. Ф., Отбор персонала и введение в должность/ - М.: Изд. ЭКСМО-Пресс, 1999 - 359с..
- 10 Крутцова, М. Н. Управление адаптацией персонала : учебное пособие /М. Н. Крутцова. – Вологда : Легия, 2010. – 128 с.
- 11 Поршнева А.Г., Румянцова З.П. Управление организацией/- М.: Изд. ИНФРА, 2002 - 445с.
- 12 Сульдина Г.А. Управление персоналом в системе государственного и муниципального управления/ - Казань: Казанский государственный университет им. В.И.Ульянова – Ленина, 2004 – 131с

- 13 И.А. Скопылатов, О.Ю. Ефремов Управление персоналом/ -
Издательство Смольного университета, 2012 – 147с
- 14 Шадрина И.В. Роль наставничества в формировании кадровой
политики в нефтяной отрасли
- 15 Адаптация персонала [Электронный ресурс].URL
<http://www.grandars.ru/college/biznes/adaptaciya-personala.html>
(дата обращения: 23.04.2017)
- 16 Бачин Д.А. Наставничество как метод обучения и развития персонала //
Современные научные исследования и инновации. 2014. № 4
[Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2014/04/32311>
(дата обращения: 15.03.2017).
- 17 Корпоративный портал ООО «Командор-холдинг» [Электронный
ресурс]. URL <http://portal.sm-komandor.ru/about/company/history.php>
(дата обращения 15.05.2017)
- 18 Официальный сайт ООО «Командор-холдинг» [Электронный ресурс].
URL <http://www.sm-komandor.ru/company/now> (дата обращения
15.05.2017)
- 19 Программа адаптации [Электронный ресурс]. URL <http://www.hr-portal.ru/doki/programma-adaptacii-novogo-rabotnika> (дата обращения
01.06.2017)
- 20 Система и методы адаптации. [Электронный ресурс]. URL
<http://sgqconsulting.ru/3-4-5-5-methods-of-adaptation.html>
(дата обращения: 28.04.2017)
- 21 Словарь по экономике и финансам [Электронный ресурс]. URL
<http://www.glossary.ru> (дата обращения: 26.04.2017)

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Анкета адаптации сотрудника

АНКЕТА АДАПТАЦИИ СОТРУДНИКА (укажите должность)

Уважаемый сотрудник!

Ваши ответы будут учитываться при выявлении наиболее важных проблем, с которыми сталкивается человек на новом месте работы, и для разработки программы помощи адаптирующимся. Мы надеемся, что, искренне отвечая на вопросы этой анкеты, выявляя моменты, на которые руководству и отделу работы с персоналом следует обратить внимание, Вы поможете быстрее освоиться в компании не только себе, но и будущим новичкам.

1. Как долго продолжается(лась) Ваша адаптация к новому месту работы?

(нужное подчеркнуть)

До 1 мес. До 2 мес. До 3 мес. Еще не закончена.

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

(нужное подчеркнуть)

- Профессиональные обязанности.
- Вхождение в коллектив.
- Условия труда.
- Другое (написать).

3. Как Вы думаете, почему это для Вас оказалось трудным? _____

4. Вы решили возникшие проблемы? Если да, то как? Если нет, то почему? _____

5. В каких случаях (когда) возникали сложные ситуации наиболее часто?

6. Как долго Вам была нужна в работе помощь коллег? (нужное подчеркнуть)

До 1 мес. До 2 мес. До 3 мес. Еще требуется.

7. В какой период своей деятельности Вы почувствовали, что овладели профессиональными навыками? (нужное подчеркнуть)

До 1 мес. До 2 мес. До 3 мес. Еще не овладел.

8. Что как Вам, кажется, особенно помогло бы Вам в период адаптации?

9. Бывают ли у Вас конфликты?(отметьте символом, буквой и тд)

	Время от времени	Редко	Не бывает
С руководителем			
С кем-то из коллег			

10. Оцените, пожалуйста, Ваш интерес к дальнейшему продвижению внутри компании, профессиональному росту?

- Очень заинтересован
- Пока трудно сказать
- Не заинтересован

11. В какой мере вы удовлетворены следующими факторами в нашей компании?

Фактор	Совершенно удовлетворен	Удовлетворен	Затрудняюсь ответить	Неудовлетворен	Совершенно неудовлетворен
Содержание труда					
Занимаемая должность					
Соответствие работы квалификации					
Соответствие работы способностям					
Наличие перспектив должностного продвижения					
Возможность повышения квалификации					
Наличие высокой степени ответственности за результат труда					
Информированность о делах коллектива и компании					
Бытовые условия (на рабочем месте)					

Организация труда					
Режим работы					
Заработная плата					
Наличие системы льгот для работника					
Помощь и поддержка руководителя					
Отношения с непосредственны м руководителем					
Отношения с коллегами					

12. Часто ли Вам приходилось менять место работы (нужное подчеркнуть)

Ни разу. 1-2 раза. 3-4 раза. 5 и более раз.

Благодарим Вас за участие в анкетировании! Желаем успехов!

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Методика оценки эффективности системы адаптации персонала

Данная методика позволяет дать оценку эффективности адаптации персонала. На основе экспертного опроса определяются весовые коэффициенты для каждого из выделенных критериев. Далее полученные весовые коэффициенты переводятся в баллы, определяется и прописывается уровень проявления критериев.

Таблица 3-Уровни проявления критериев оценки

Наименование критерия	Уровень проявления	Описание
Наличие специалиста, занимающегося адаптацией	1	Функция адаптации новых сотрудников ни за кем не закреплена.
	2	Адаптация персонала - задача руководителя подразделения, в которое приходит новый сотрудник.
	3	Функция адаптации персонала выполняется Службой управления персоналом, без закрепления за конкретным специалистом.
	4	В Службе управления персоналом есть специалист, в функции которого входит адаптация принятых работников.
Наличие Положения об адаптации	1	В организации отсутствует Положение об адаптации персонала.
	2	В организации формально существует Положение об адаптации, которое устарело или не выполняется.
	3	В организации существует реально действующее Положение об адаптации, которое регулярно пересматривается.
Наличие программы адаптации	1	В организации отсутствует программа адаптации персонала.
	2	Программа адаптации персонала является частью Положения об адаптации и содержит перечень основных адаптационных мероприятий.
	3	В организации существует самостоятельная программа адаптации персонала, содержащая подробный перечень адаптационных мероприятий с указанием сроков и ответственных за их реализацию.
Дифференциация программы адаптации по	1	Программа адаптации включает в себя мероприятия, которые являются общими для всех категорий персонала.

категориям персонала	2	Содержание программы адаптации дифференцируется в зависимости от категории персонала (служащие и рабочие).
	3	Содержание программы адаптации дифференцируется внутри категории персонала (служащие: руководители, специалисты, технические исполнители).
Наличие информационно-справочной информации об организации, ее корпоративных ценностях, политике в области управления персоналом	1	Должностная инструкция, положение о подразделении, правила внутреннего трудового распорядка.
	2	п.1 + корпоративная книга (история развития организации, стратегические цели, корпоративные ценности, информация о первых лицах организации, телефонный справочник...)
	3	п.2 + корпоративный сайт, корпоративная газета.
Бюджетирование затрат на адаптацию	1	В организации не выделяются средства на адаптацию персонала.
	2	Затраты на адаптацию персонала входят в состав бюджета затрат на персонал.
	3	В организации ежемесячно формируется бюджет затрат на адаптацию персонала.
Наличие института наставничества	1	Наставничество не практикуется.
	2	Наставник закрепляется только за отдельными категориями персонала.
	3	За каждым новым сотрудником закрепляется наставник или куратор.
Уровень производительности и труда нового сотрудника к концу контрольного периода	1	70 - 79%
	2	80 - 89%
	3	90 - 99%
	4	100% и более
Соотношение коэффициентов текучести новых сотрудников и работников со стажем	1	больше 2
	2	1,5 –2
	3	1 - 1,5
	4	меньше 1
Доля увольнений новых сотрудников по причинам, связанным с организацией процесса адаптации	1	51% и более
	2	31 - 50%
	3	11 - 30%
	4	10% и менее
Адаптационные мероприятия,	1	Вводный инструктаж на рабочем месте, ознакомление с правилами внутреннего трудового

проводимые первый день	в	распорядка, должностной инструкцией, положением о подразделении.
	2	п.1 + ознакомление работника с индивидуальной программой адаптации.
	3	п.2 + экскурсия по предприятию, представление работника коллективу, работникам смежных подразделений, с которыми ему придется взаимодействовать.
Субъективные показатели эффективности адаптации	1	55% работников и менее находятся на стадиях ассимиляции и идентификации
	2	56% - 70% работников находятся на стадиях ассимиляции и идентификации
	3	71% - 85% работников находятся на стадиях ассимиляции и идентификации
	4	86% - 100% работников находятся на стадиях ассимиляции и идентификации

Таблица 4 Перевод критериев оценки в баллы

№	Критерий	Значимость критерия, %	Баллы	Шкала			
				1	2	3	4
1.	Наличие специалиста, занимающегося адаптацией	8,0	80	0	26	53	80
2.	Наличие положения об адаптации	8,7	87	0	43,5	87	
3.	Наличие программы адаптации	8,5	85	0	42,5	85	
4.	Дифференциация программы адаптации по категориям персонала	8,5	85	25	55	85	
5.	Наличие информационно-справочной информации об организации, ее корпоративных ценностях, политике в области управления персоналом	6,2	62	20	41	62	
6.	Бюджетирование затрат на адаптацию	2,8	28	0	14	28	
7.	Наличие института наставничества	7,2	72	0	36	72	
8.	Уровень производительности труда нового сотрудника к концу контрольного периода	8,8	88	22	44	66	88
9.	Соотношение коэффициентов текучести новых сотрудников и работников со стажем	7,8	78	0	26	52	78
10.	Доля увольнений новых сотрудников по причинам, связанным с организацией процесса адаптации	9,0	90	0	30	60	90
11.	Адаптационные мероприятия, проводимые в первый день	12,2	122	40	81	122	
12.	Субъективные показатели эффективности адаптации	12,5	125	31,25	62,5	93,75	125

ИТОГО	100,0	1000				
-------	-------	------	--	--	--	--

Таким образом, максимальная сумма баллов, которую может получить технология адаптации по результатам оценки, составляет 1000 баллов. Тогда эффективность существующей в организации технологии адаптации оценивается в процентах от максимального значения:

Таблица 5 Интерпретация результатов оценки эффективности технологии адаптации

Сумма набранных баллов в процентах от максимального значения	Интерпретация полученного результата
Менее 50%	В организации отсутствует разработанная технология адаптации персонала. Процесс вхождения работников в организацию не регламентирован, не разработана программа адаптации. Работники не удовлетворены организацией процесса адаптации, что приводит к низкому уровню производительности их труда и высокой текучести персонала.
51% - 70%	В организации присутствуют элементы нормативно-методического обеспечения процесса адаптации. Но они либо существуют формально, либо требуют корректировки. Перечень проводимых адаптационных мероприятий невелик. Существуют проблемы с производительностью труда и текучестью новых работников.
71% - 90%	Существующая в организации технология адаптации в целом эффективна. Разработано нормативно-методическое обеспечение процесса – положение об адаптации, а также программа адаптации, дифференцированная по категориям персонала. Большая часть работников удовлетворена организацией процесса адаптации. Уровень производительности труда и текучести новичков находится в пределах нормы.
91% - 100%	Технология адаптации персонала эффективна. Функция адаптации закреплена и выполняется Службой управления персоналом или специалистом по адаптации. В организации регулярно происходит бюджетирование затрат на адаптацию персонала. Разработан обширный перечень адаптационных мероприятий, развит институт наставничества. Работники удовлетворены организацией процесса адаптации и демонстрируют высокий уровень производительности труда. Уровень текучести новичков не превышает уровня текучести работников со стажем.

ПРИЛОЖЕНИЕ В

[Текст Приложения В (стр. 53-54) изъят в связи с наличием в нем сведений, относящихся к коммерческой тайне предприятия]

Не знаешь? Спроси!

*Дорогой сотрудник, при возникновении
внештатных ситуаций не стесняйся
задавать вопросы, мы с удовольствием тебе
поможем!*

Директор магазина: тел.8-888-888-88-88

Менеджер по персоналу: тел.8-888-888-88-88

Отдел кадров: тел.8-888-888-88-88

Центральный офис:

Адрес: г. Красноярск, ул. Вавилова 1,
стр.51

ПРИЕМНАЯ ТС "КОМАНДОР":

т. 8 (391) 252-81-79,
(вн.1160), referent@sm-komandor.ru

**ПРИЁМ КОММЕРЧЕСКИХ
ПРЕДЛОЖЕНИЙ:** т.8 (391) 252-45-
55, (вн.1051), offer@sm-komandor.ru

**Дирекция по управлению
персоналом:** т. 8 (391) 256-8-999
(вн.1062), [sekretardup@sm-
komandor.ru](mailto:sekretardup@sm-komandor.ru)



«Памятка нового
сотрудника»

«Памятка нового сотрудника»

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Приветственное слово генерального директора ООО «Командор»

Миссия компании:

«Мы создаем комфортные условия для приобретения качественных товаров»

Цель компании:

«Быть компанией № 1 в Красноярском крае и Хакасии по качеству услуг, товарообороту и эффективности»

Ценности компании:

- Конкуренентность;
- Клиентоориентированность;
- Работа в команде;
 - Доверие;
 - Развитие;
 - Качество.



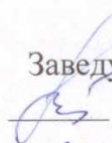
КОМАНДОР

Помни о главном!

- Всегда приветствуй покупателя первым
- Улыбка-основа хороших взаимоотношений
- Будь предельно вежлив
- В любой ситуации сохраняй спокойствие
- Не вступай в конфликт с покупателем
- Всегда благодари покупателя за покупку

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
 И.П. Воронцова
« 16 » 06 20 17 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.03 «Управление человеческими ресурсами»

Совершенствование механизмов управления адаптацией основного персонала в
торгово-розничной сети «Командор»

Руководитель




старший преподаватель

И.А. Дробышев

Выпускник

А.Д.Ронжина

Красноярск 2017

Продолжение титульного листа бакалаврской работы по теме
Совершенствование механизмов управления адаптацией основного персонала в
торгово-розничной сети «Командор»

Консультанты по разделам:

Глава 1, глава 2, глава 3



подпись, дата

П.Н. Воронцов

Нормоконтролер



подпись, дата

И.А. Дробышев