

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Институт
экономики и управления

Кафедра
«Социология и управление персоналом»

Направление подготовки

38.04.03 Управление персоналом

Магистерская программа

«Директор службы управления персоналом»

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

на тему

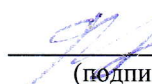
**«Совершенствование системы адаптации персонала предприятия
промышленной сферы (на примере ЗАО «Пензенское конструкторско-
технологическое бюро арматуростроения»)»**

Студент

 19.01.2024
(подпись, дата)

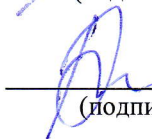
Муромцева Л.С.
(фамилия, инициалы)

Руководитель

 19.01.2024
(подпись, дата)

Федотов Л.Н.
(фамилия, инициалы)

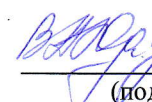
Нормоконтролер

 25.01.2024
(подпись, дата)

Данилова Е.А.
(фамилия, инициалы)

Рецензент к.э.н., доцент Пензенского
филиала федерального государственного
образовательного бюджетного
учреждения высшего образования
«Финансовый университет

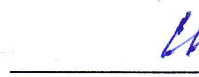
при Правительстве РФ»
(должность, место работы)

 31.01.2024
(подпись, дата)

Юдина В.А.
(фамилия, инициалы)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от _____, № ____)

Заведующий кафедрой


(подпись)

Щанина Е.В.

Работа защищена с оценкой _____ (протокол ГЭК от _____, № ____)

Секретарь ГЭК

(подпись, дата)

Мордишева Л.Н.
(фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2024

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ	8
1.1 Понятие процесса адаптации персонала: сущность, виды, этапы и методы адаптации	8
1.2 Практика управления системой адаптации персонала в организациях.....	16
ГЛАВА 2 ИЗУЧЕНИЕ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ЗАО «ПКТБА».....	28
2.1 Характеристика деятельности и кадрового состава предприятия ЗАО «ПКТБА».....	28
2.2 Исследование системы адаптации персонала на предприятии ЗАО «ПКТБА».....	38
ГЛАВА 3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОЦЕССА АДАПТАЦИИ ЗАО «ПКТБА».....	58
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	67
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	70
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	77

ВВЕДЕНИЕ

Система адаптации персонала на предприятии представляет собой сложный процесс, который включает в себя различные мероприятия, направленные на введение нового сотрудника в должность и ознакомление его с корпоративной культурой компании. Этот процесс помогает сотруднику быстрее освоиться на новом месте, снизить уровень стресса и повысить эффективность работы. Система адаптации также способствует формированию положительного отношения к компании и повышает лояльность сотрудников.

Сегодня многие предприятия предпринимают шаги в развитии своего персонала, осуществляя качественную кадровую политику, обеспечивая обучение и другие инновации. При этом не каждая компания способна обеспечить должный уровень адаптации для своих сотрудников, в то время как сформированная система управления адаптацией имеет способность повысить общую эффективность управления персоналом.

Многие новые сотрудники сталкиваются с определенными психологическими и профессиональными трудностями в процессе своей работы, что может привести к их недовольству и, возможно, к увольнению. Следовательно, важно обеспечить качественную адаптацию персонала. Повышение текучести кадров становится актуальной проблемой для многих организаций. Отсутствие системы адаптации занимает среди причин одно из главных мест.

При вхождении нового сотрудника в работу возникают социальные и психологические препятствия, которые могут быть преодолены через процесс адаптации, что в свою очередь уменьшит время необходимое для освоения новой должности и ускорит процесс включения сотрудника в рабочую деятельность. Помощь в адаптации также способствует формированию у сотрудника лояльности к предприятию. Таким образом, после успешной

адаптации сотрудник активно готов к продолжительной и эффективной работе на предприятии.

Молодым специалистам требуется быстрый и видимый результат для мотивации, который возможен лишь при эффективном процессе адаптации. В случае обширных организационных процедур молодой сотрудник не сразу вливается в рабочую среду. Для предотвращения таких затруднений могут быть предприняты меры, направленные на адаптацию, которые помогут новым сотрудникам успешно выполнять свои обязанности. Кроме того, такие меры способствуют активизации творческого потенциала как молодых, так и опытных специалистов, вовлекая их в корпоративную культуру организации и повышая ее значимость.

Степень научной разработанности темы представлена достаточно широко и прослеживается в исследованиях многих ученых. Среди представителей авторов данного вопроса часто упоминаются имена видных исследователей, таких как Богданов К.Ю., Веснин В.Р., Дорошева М.В., Дятлов В.А., Иванова С.В., Кабушкин Н.И., Кибанов А.Я., Краснова В., Литвинцева Н.Л., Магура М.Н., Маслов Е.В., Пихало В. Т., Поляков В., Пугачев В.П., Тарасов В.К., Шкатула В.Н., Шекшня С.В., Чурина А., Шмелев А.Г. и других.

Объектом исследования является – персонал ЗАО «ПКТБА».

Предметом исследования – системF адаптации персонала предприятия ЗАО «ПКТБА».

Цель работы – разработать рекомендации по совершенствованию системы адаптации персонала предприятия промышленной сферы (на примере ЗАО «ПКТБА»).

Для достижения данной цели нужно решить следующие задачи:

1. Изучить понятие, содержание и значение системы адаптации в организации.
2. Рассмотреть практику управления системой адаптации персонала в организациях.

3. Дать общую характеристику деятельности и кадрового состава ЗАО «ПКТБА».

4. Провести социологическое исследование системы адаптации персонала на предприятии ЗАО «ПКТБА».

5. Разработать рекомендации по совершенствованию системы адаптации персонала на предприятии ЗАО «ПКТБА».

Основными методами достижения поставленной цели и решения задач стали теоретико-методологический анализ научной литературы, монографий, статей, электронных ресурсов по вопросам, затрагивающим различные аспекты исследуемой проблемы, а также анализ документов организации, анкетирование, интервьюирование сотрудников организации по теме исследования.

Структура магистерской диссертации определена задачами и целями исследования и состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Понятие процесса адаптации персонала: сущность, виды, этапы и методы адаптации

Адаптация персонала – это целенаправленное управленческое воздействие на нового сотрудника, которое облегчает его профессиональное становление на новом рабочем месте. Она включает в себя комплекс мероприятий, которые направлены на формирование у новичка необходимых профессиональных навыков и знаний, а также на знакомство с организационной культурой предприятия. Адаптация необходима для того, чтобы новый сотрудник полностью освоился на новом рабочем месте и начал самостоятельно в полном объеме выполнять функционал, который предусмотрен должностью.

Определение понятия «Адаптация» трактуется в учебной и научной литературе авторами в разных интерпретациях (таблица 1) [42, с. 69].

Под адаптацией (от лат. *adaptatio* - приспособление) понимается процесс приспособления работника к изменяющимся условиям внешней среды, производства, труда, жизни. Адаптация выступает также как процесс приспособления организма, индивидуума к меняющимся условиям окружающей среды или к своим внутренним изменениям. Результатом данного процесса является повышение результативности существования и функционирования работников.

Адаптация — это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда.

Таблица 1 - Определение адаптации в работах современных российских ученых

Определение	Автор
Адаптация – это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых, профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда.	Кибанов А.Я.
Адаптация – это включение личности в новую для неё предметно-вещную и социальную среду.	Аширов Д.А.
Адаптация – это комплексный процесс профессиональной и социальной ориентации работника по отношению к должности, профессии, коллективу, организации.	Горчакова В.К.
Адаптация – это процесс взаимного приспособления организации и нового персонала.	Фомин А.С.
Адаптация – реакция субъекта на изменение условий его жизнедеятельности, которая противодействует действительному или возможному снижению её эффективности.	Веснин В. Р.

Источник: Соловова Н. В., Гагаринская Г. П., Калмыкова О. Ю. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / Н.В. Соловова [и др.]. – Самара: Изд-во Самарского университета — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/148621>, 2019. - 138 С.

Понятие «адаптация» происходит от латинского слова «adapto», т. е. приспособляю. Нынешний термин адаптация, используемый во многих научных дисциплинах, заимствован уже из биологии и означает приспособление к окружающей среде. Понятие «трудовая адаптация» более сложное. Оно означает социальный процесс освоения личностью новой трудовой ситуации, в котором и личность, и трудовая среда оказывают активное воздействие друг на друга и являются адаптивно-адаптирующими системами.

Адаптация персонала — многоаспектный и многоуровневый процесс, включающий ряд этапов.

Популярна также следующая трактовка: «Адаптация — это ознакомление человека с новой организацией и изменение его поведения в соответствии с требованиями и правилами организационной культуры». Более глубоким является определение адаптации персонала как процесса

приспособления нового сотрудника к содержанию и условиям труда, социальной среде, включая ознакомление с коллективом и новыми обязанностями, усвоение стереотипов и норм поведения, ценностей и традиций [2, с. 32].

В философских и социологических исследованиях (И.А. Милославова, В.Ю. Верещагин, И. Калайков, К.В. Рубчевский, С.П. Татарова, Л.Л. Шпак, Г.И. Царегородцев и др.) адаптация представлена, как процесс вхождения личности в социальную среду, освоения ее норм, правил, ценностей, новых социальных ролей и позиций.

В психологии (Ж. Пиаже, Г. Селье, К. Левин, М.С. Яницкий и др.) адаптацию определяют, как приспособление человека как личности к существованию в обществе в соответствии с требованиями этого общества и с собственными потребностями, мотивами и интересами. В общественной физиологии и медицине (С.И. Степанова, В.П. Казначеев, И.П. Павлов и др.) понимание адаптации сходно с биологической трактовкой, она понимается как совокупность физиологических реакций, лежащих в основе приспособления к изменению процесса окружающих условий и направленных на сохранение постоянства внутренней среды.

А. Я. Кибанов определяет следующие принципиальные цели адаптации:

1. Уменьшение стартовых издержек, так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат.
2. Снижение степени озабоченности и неопределенности у новых работников.
3. Сокращение текучести рабочей силы, так как если новички чувствуют себя некомфортно на новой работе, то они могут отреагировать на это увольнением.
4. Экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них.

5. Развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой.

Выделяют два направления адаптации:

1. Первичная — приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности.

2. Вторичная — происходит в двух случаях: при переходе работника на новое рабочее место, а также при существенных изменениях производственной среды на предприятии, ее технических, экономических или социальных элементов.

В первую очередь нужно отметить, что адаптация нужна вновь принятым в организацию сотрудникам, а также сотрудникам предприятия при перемещении на новую должность или в другое структурное подразделение.

Эффективная работа организации зависит не только от того, как грамотно кадровая служба проводит подбор и отбор персонала, но и от того, уделяет ли внимание руководство процессу адаптации новых сотрудников. Поэтому одной из важнейших обязанностей в работе менеджера по персоналу является программа внедрения системы адаптации, роль которой возрастает в условиях функционирования рынка труда.

Адаптацию персонала часто путают с испытательным сроком, который по ТК РФ для рядового сотрудника не должен превышать 3-х месяцев, в то время как процесс адаптации может продолжаться от месяца до полутора лет. Принципиальное отличие адаптации от испытательного срока в том, что испытательный срок направлен только на профессионализацию сотрудника, тогда как адаптация – в том числе и на социализацию [47, с.86].

Процесс адаптации сотрудника на предприятии имеет сложную структуру. Для того чтобы разработать эффективную программу адаптации для сотрудника, необходимо рассмотреть и учесть все формы и виды адаптации. Большинство авторов выделяют четыре вида адаптации: организационную, психофизиологическую, социально-психологическую и профессиональную адаптации (приложение А) [6, с. 34].

Профессиональная адаптация характеризуется дополнительным освоением возможностей, знаний и навыков [5, с. 61].

Психофизиологическая адаптация – приспособление к новым физическим и психическим нагрузкам, физиологическим условиям труда. Социально-психологическая адаптация – процесс адаптации к коллективу организации.

Организационная адаптация – знакомство с особенностями организационного механизма управления предприятием.

Экономическая адаптация – адаптация к уровню заработной платы и времени ее выплаты. Адаптационный период можно условно разбить на четыре этапа адаптации (рисунок 1).

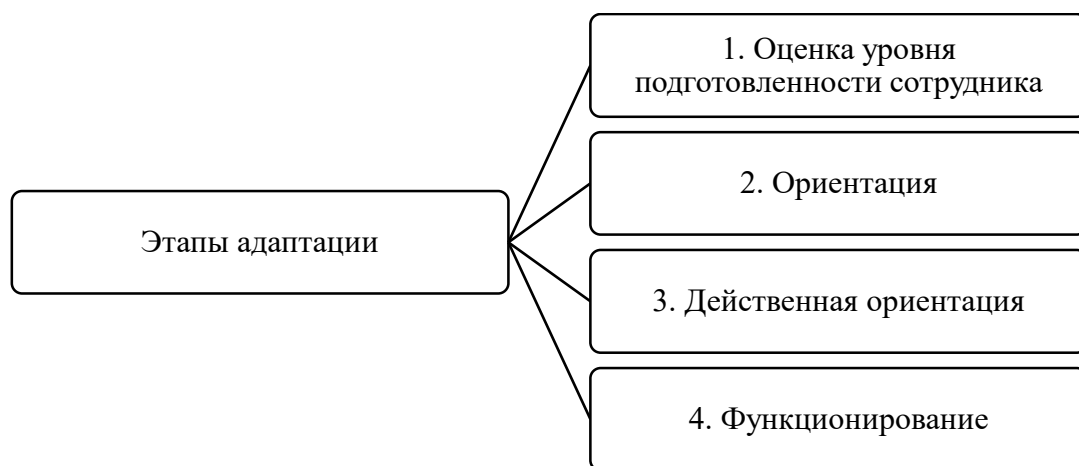


Рисунок 1 – Этапы адаптации персонала

Борисенко Ю.В., Евсеенкова Е.В. Психологические технологии кадрового менеджмента: учебное пособие / Ю. В. Борисенко, Е. В. Евсеенкова; Кемеровский государственный университет/ ISBN 978-5-8353-2932-8 -Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/290627>, 2022 г.-123 С.

Этап 1 – Оценка уровня подготовки новичка. Для разработки наиболее эффективной программы адаптации необходимо оценить уровень подготовки новичка. 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. Поскольку организационная структура зависит от

ряда параметров, таких, как технология работы, внешняя инфраструктура и персонал, новичок неизбежно попадает в какой-то степени в незнакомую ему ситуацию.

Этап 2 – Введение в должность. Процесс введения в должность непосредственно начинается в отделе кадров при приеме и оформлении на работу. Практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. К этой работе привлекаются как непосредственные руководители новичков, так и HR-подразделение. HR-менеджер проводит беседу, в которой в общих чертах знакомит с организацией, с отделом, где предстоит работать новичку, и подписывают трудовой и коллективный договор.

Затем HR-менеджер провожает сотрудника на его рабочее место и представляет непосредственному руководителю, который, в свою очередь, проводит знакомство с коллективом, коллегами по работе, рабочим местом. По своему усмотрению руководитель может прикрепить к новичку наставника из числа более опытных и старших работников. Как правило, еще в течение месяца руководитель проводит периодические беседы с новым работником, интересуясь трудностями, которые у него возникают, успехами, делает систематическую оценку работы.

Этап 3 – Действенная адаптация. Действенная адаптация состоит в приспособлении новичка к своему статусу и в значительной степени обуславливается его включением в межличностные отношения с коллегами.

Этап 4 – Функционирование. Этим этапом завершается процесс адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе.

Показателем успешной адаптации является высокий социальный статус работника в данной среде, а также его удовлетворенность этой средой в целом (например, удовлетворенность работой и ее условиями, вознаграждениями за труд, организацией труда и т. д.). Показатели низкой адаптации – это отклоняющееся поведение, увольнение работника.

Трудовая адаптация рассматривается как взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении работника в процесс производства в новых для него профессиональных, психофизиологических, социально-психологических, организационно-административных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условиях труда и отдыха. Приняв решение о трудоустройстве, человек приходит в организацию со своими ценностями и определенными целями, в соответствии с которыми будущий сотрудник и формирует свои требования к трудовой деятельности организации. Организация также предъявляет свои требования к трудовой деятельности сотрудника. Взаимодействуя друг с другом и организация, и работник реализуют свои запросы, приспособляются друг к другу, тем самым проходит процесс трудовой адаптации.

Методы профессиональной адаптации персонала – это комплексы мероприятий, позволяющих сотрудникам быстрее стать полноценной частью коллектива, по максимуму избегая ошибок и тревоги из-за возложенных на них обязанностей. В отечественной практике существует несколько методик адаптации персонала на предприятиях, наиболее распространенными из них являются следующие:

1. Метод «корпоративный PR». Суть данного метода заключается в разработке справочника, в котором обозначены основные правила, установленные в организации. Конкретные правила в справочнике зависят от деятельности организации и модели поведения во время работы. Обычно в данный справочник заносится информация о режиме рабочего дня, предпочитаемом стиле в одежде, о правилах безопасности на рабочем месте и т.д.;

2. Наставничество. Практический метод адаптации, суть которого заключается в том, что на время обучения нового сотрудника за ним закрепляется более опытный «наставник», который помогает освоиться на рабочем месте и контролирует рабочий процесс. Одновременно с обучением

проходит и адаптация, раскрывается потенциал сотрудника, выстраиваются взаимоотношения с действующим персоналом, руководящим звеном;

3. Инструктаж в подразделениях. Этот метод адаптации представляет доведение информации новому сотруднику об основных требованиях в каждом отделе. Подразделения на предприятии имеют свой комплекс правил и требований, которые нужно соблюдать. Необходимо истолковать правила так, чтобы их понимали все сотрудники. Недопонимание работником предъявленных к нему требований может привести к тому, что вместо выполнения поставленных задач новый сотрудник будет тратить свое рабочее время на выяснение всех нюансов работы [50, с. 92].

Методы адаптации персонала условно можно разделить на 3 группы (рисунок 2):

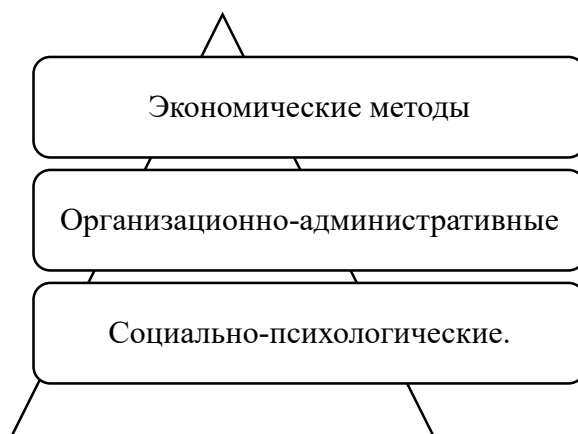


Рисунок 2 – Методы адаптации персонала

Источник: Сафонова Л. А., Смолоник Г. Н. HR-менеджмент: учебное пособие / Л. А. Сафонова, Г. Н. Смолоник; Сибирский государственный университет телекоммуникаций и информатики; каф. экономики и менеджмента. – Новосибирск, (Сафонова, Л. А. HR-менеджмент: учебное пособие / Л. А. Сафонова, Г. Н. Смолоник ; RU. — Новосибирск : СибГУТИ, 2021. — 115 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/257342>, 2021 г.-115 С.

Экономические методы - методы, предполагающие материальное стимулирование сотрудников. Данные методы предполагают выплату премий, выдачу аванса или вознаграждения. Работника мотивируют к профессиональному и социальному росту в организации.

Организационно-административные методы связаны с контролем за ходом адаптации любого работника со стороны HR-подразделения. Социально-психологические методы используются непосредственно в коллективе линейными руководителями или наставниками. Они основаны на формировании разнообразных связей с коллективом [41, с.72].

1.2 Практика управления системой адаптации персонала в организациях

На сегодняшний день для любого руководителя важными задачами являются подбор кадров и адаптация новых работников. Каждому человеку приходится работать, а значит, и взаимодействовать с новым коллективом. Исходя из этого, проблема адаптации на новом рабочем месте становится важной и для самого работника.

Введение на предприятиях адаптационных мероприятий, которые включают ранее разработанные виды, методы, а также новые цифровые средства и программы, позволяют новым сотрудникам быстрее адаптироваться к рабочим условиям и коллективу, значительно сократить текучесть кадров, уменьшить издержки организации, а также добиться неплохих результатов трудовой деятельности [10, с.17].

Процесс управления системой адаптации персонала на производстве играет значительную роль в системе управления организацией. Наблюдения показывают, что значительная часть увольнений происходит в первый месяц работы новых сотрудников. Большинство несчастных случаев на рабочем месте происходят именно в этот период. Поэтому необходимо создать эффективную систему адаптации, которая поможет решить большинство проблем, возникающих в начале рабочего процесса, что подчеркивает актуальность данной задачи. Проведение эффективной и целенаправленной адаптации новых сотрудников на предприятии является необходимостью для

повышения привлекательности и конкурентоспособности организации в целом

Адаптация – это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда [40, с. 86].

От того, насколько успешно пройдет период адаптации новичка будет зависеть дальнейшая продуктивность его работы, а значит, и эффективность организации в целом.

Успех работы современного развивающегося предприятия зависит в первую очередь от результатов труда людей, занятых на производстве, так как именно они обеспечивают эффективное использование всех видов ресурсов, имеющихся в непосредственном распоряжении компании, и именно от работы персонала будет зависеть качество производимых товаров или услуг. Вновь принятый на работу сотрудник включается в систему внутриорганизационных отношений, занимая в ней одновременно несколько позиций (рисунок 3).

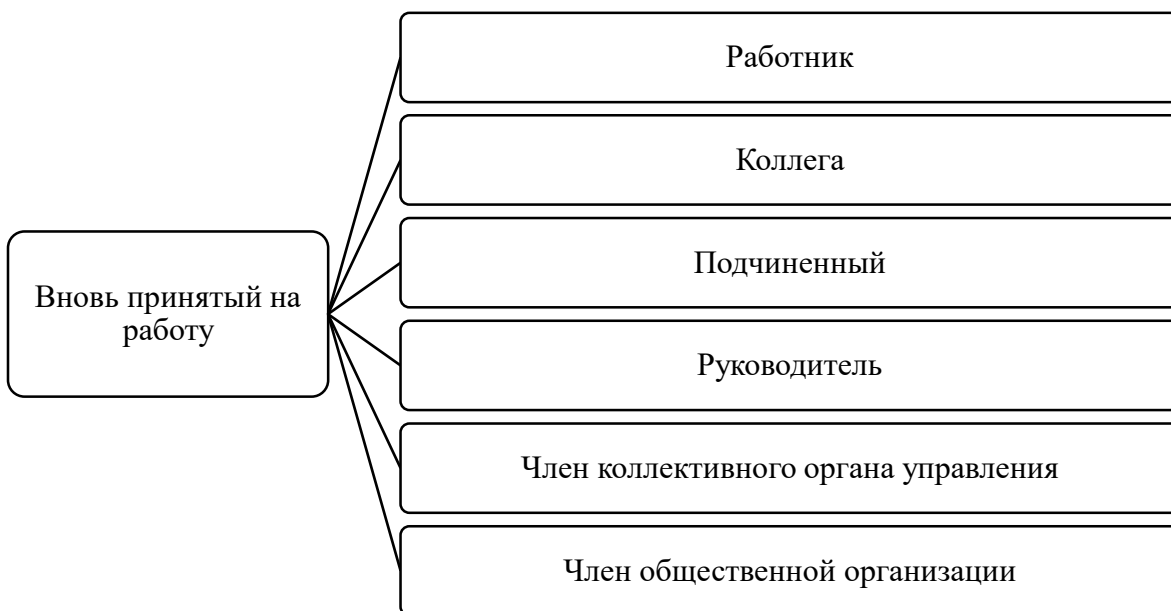


Рисунок 3 - Основные позиции новичка в системе
внутриорганизационных отношений

Источник: Лазарева, А. Н. Трудовая адаптация персонала в современных условиях / А. Н. Лазарева, М. С. Мизя // Социально-экономические проблемы и перспективы развития трудовых отношений в инновационной экономике: Материалы Всероссийской

научно-практической конференции с международным участием, Омск, 22 апреля 2022 года / Отв. редактор Е.А. Кипервар. – Омск: Омский государственный технический университет, 2022. – С. 89-94

Процесс трудовой адаптации работника будет тем успешнее, чем в большей степени нормы и ценности коллектива являются или становятся нормами и ценностями отдельного работника, чем быстрее и лучше он принимает, усваивает свои социальные роли в коллективе (рисунок 4) [40, с. 87].

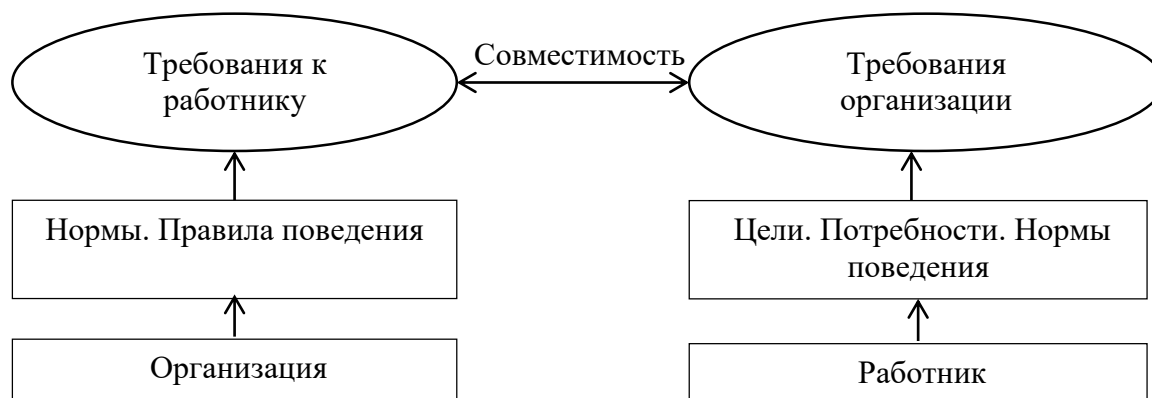


Рисунок 4 - Совместимость требований организации и работника

Источник: Разнова Н. В. Управление персоналом: учебное пособие / Н. В. Разнова, И. А. Цветочкина. — Красноярск: СФУ, 2020. — ISBN 978-5-7638-4290-6 — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/181609, 2020-148> С.

В интересах нового работника и организации максимально эффективно организовать процесс адаптации новичка в организации. Данный процесс является одним из критериев эффективности и оказывает влияние на способность организации функционировать максимально результативно с минимальными затратами человеческих, временных, информационных и других ресурсов.

В ходе взаимодействия работника и предприятия происходит их взаимное приспособление, протекает период трудовой адаптации.

Трудовая адаптация — это включение индивида в новую для него рабочую среду. При длительной адаптации новых работников предприятие будет нести дополнительные издержки и экономический ущерб. Чем быстрее

закончится период адаптации, тем быстрее сотрудник выйдет на нормальный для предприятия уровень производительности труда [11, с. 47].

Для ускорения трудовой адаптации нового сотрудника на предприятии разрабатываются специальные программы и проводятся различные мероприятия.

Система эффективного управления процессом адаптации на промышленном предприятии включает разработку комплекса мероприятий, представленных на рисунке 5.

1.Определение целей, задач, этапов адаптации на исследуемом промышленном предприятии

2.Разработка стратегии адаптации и удержания квалифицированных работников.

3.Разработка и подготовка комплекта локальных нормативных актов по адаптации персонала

4.Выбор инструментов адаптации персонала

5.Внедрение и применение цифровых инструментов

6.Организация партнерств с университетами, колледжами и другими образовательными учреждениями.

7.Организация обратной связи от руководства компании

8.Проведение оценки эффективности системы адаптации персонала

Рисунок 5 - Комплекс мероприятий для эффективного управления процессом адаптации персоналом

Источник: Составлено автором на основании изученных литературных источников и научных статей

1.Определение целей, задач, этапов адаптации на исследуемом промышленном предприятии.

Цели и задачи адаптации должны быть направлены на: уменьшение стартовых издержек, 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; экономию времени руководителя и сотрудников, развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой.

Адаптация персонала состоит из четырех этапов, которые включают: оценку уровня подготовленности новых сотрудников для разработки эффективной программы обучения; ориентацию на предприятии – практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации; непосредственную адаптацию, связанную с привыканием работника к своему статусу на новом рабочем месте и завершающий этап адаптационного процесса – этап функционирования.

На каждом этапе необходимо четко распределить обязанности, назначить ответственных лиц, отвечающих за процесс адаптации, определить порядок действий непосредственного руководителя новичка, адаптанта, менеджера по персоналу.

2. Разработка стратегии адаптации и удержания квалифицированных работников. Эффективная стратегия адаптации должна быть не сложной, но хорошо спланированной и систематической. Это попытка компании приветствовать новых сотрудников в своей организации. Это возможность показать, что организация может предложить новому сотруднику и как можно работать и расти вместе.

Для разработки эффективной стратегии онбординга нужно понимать, из каких этапов состоит адаптация. Для этого потребуется встать на место сотрудника и представить, какие вопросы, страхи и сомнения могут появиться у него в первые рабочие дни.

Реализация стратегий удержания должна начинаться уже в период адаптации принятых на предприятие конкретных работников.

В современных компаниях пользуются популярностью три основных стратегии удержания персонала: стратегия стимулирования, стратегия развития, стратегия вовлечения.

3. Разработка и подготовка комплекта локальных нормативных актов по адаптации персонала: положения об адаптации персонала, программы адаптации рабочего персонала на производстве, плана работы сотрудника на испытательный срок, положения о наставничестве, анкеты оценки прохождения программы адаптации сотрудником, приветственной книги нового сотрудника.

Для выявления и понимания, как устроены программы адаптации на предприятии, какие инструменты адаптации наиболее распространены и какие из них наиболее эффективны, как распределяется ответственность за адаптацию, компанией «ЭКОПСИ консалтинг» (разработчик крупнейшей в России платформы для тестирования и проведения опросов персонала) были проведены социологические исследования в более 150 различных организациях России и странах СНГ.

Было выявлено, что специализированные программы адаптации намного эффективнее, чем универсальные; срок выхода сотрудника на уровень результативности – не менее 6 месяцев; неэффективная адаптация может увеличить срок до года и более; в большинстве компаний программа адаптации длится 3 месяца, независимо от категории сотрудника; длительность программы адаптации увеличивается с ростом уровня позиции новичка; в каждой пятой компании нет программы адаптации; наиболее ценные инструменты по мнению новичков и бизнес руководителей – поддержка опытных коллег и регулярные встречи по предоставлению обратной связи.

4. Выбор инструментов адаптации. Из инструментов адаптации наиболее распространены и эффективны: при подготовке к выходу на работу: мануал (руководство) о компании, набор новичка, организация рабочего места; при знакомстве с организациями и политиками: ознакомление с политиками и

процедурами, экскурсия по офису, сообщество новичков, план адаптации новичка; при погружении в рабочую деятельность: бадди, наставничество, обязательные тренинги для доступа к работе, полевые визиты, квесты, постановка целей и задач руководителем, регулярные встречи с руководителем с предоставлением обратной связи .

В практике HR-подразделений большинства российских компаний распространено создание «Welcome book» - документ, в котором компания размещает всю необходимую информацию о ее деятельности для нового сотрудника: «Книга нового сотрудника» или «Папка новичка».

Такой справочный материал часто содержит разделы о миссии организации, ее структуре, сведения о ключевых подразделениях и их функциях, контакты руководителей, HR-службы, служб технической поддержки.

Определение наиболее подходящих инструментов и методов адаптации, которые являются важной составляющей процесса адаптации, помогают сотрудникам быстрее привыкнуть к новому рабочему месту, влиться в коллектив.

В отечественной практике наиболее распространенными методами адаптации персонала на предприятиях являются следующие: метод наставничества, коучинг, инструктаж в подразделениях, тимбилдинг, метод погружения, метод адаптационной беседы, лекции, семинары, тренинги, микротренинги, экскурсии.

Наставничество можно определить, как метод обучения и адаптации сотрудников непосредственно на рабочем месте. Основной целью наставничества является максимально быстрое вовлечение новых сотрудников в эффективное самостоятельное выполнение должностных обязанностей.

Д. Майстер считает, что наставничество — это инвестиция в долгосрочное развитие организации. Несмотря на то, что наставничество сегодня становится все более популярным, это не просто дань модным

тенденциям. Само по себе наставничество не является инновацией, это достаточно традиционный метод развития сотрудников, передачи профессионального опыта и внутрикорпоративных традиций. Еще с древних времен наставничество было чуть ли не единственным методом, который использовали ремесленники. Подмастерья, сначала просто находясь рядом, наблюдали за работой мастера, а позже, выполняя работу под его присмотром, узнавали все о ремесле. И сегодня применение наставничества особенно эффективно именно на производственных предприятиях, при этом чем крупнее производство, тем более актуально внедрение системы наставничества. Как правило, значение термина «наставничество» связывают с английским словом «ментор», которое в буквальном переводе означает «наставник». Примерный алгоритм внедрения системы наставничества на предприятии изображен в приложении Б [6, с. 32].

В крупных организациях имеются также специально снятые фильмы или слайды, которые могут быть эффективно использованы для информирования адаптантов по различным аспектам деятельности организации.

Предприятия могут предоставлять новым работникам доступ к ресурсам для самообучения и профессионального развития, таким как онлайн-курсы, библиотеке с технической литературой и возможности участия в профессиональных конференциях.

В зарубежной же практике существует ряд методов, которые стали применяться и в России. Среди таких методов наибольший интерес представляют:

Job-shadowing - на сегодняшний день самый популярный за рубежом метод обучения персонала. Суть его заключается в наблюдении за действиями сотрудника компании и изучении особенностей его работы. Подопечный становится «тенью» опытного специалиста в реальной рабочей обстановке и постоянно находится рядом с ним в течение одного – трех дней. Он вправе обсуждать все рабочие моменты не только со «старшим», но и с другими сотрудниками, а также узнавать об особенностях той или иной должности.

Можно стать «тенью» любого специалиста организации – от линейного работника до менеджера высшего звена, в зависимости от того, какие навыки требуется сформировать [7, с.87].

Баддинг (англ. «buddying») — это метод обучения, при котором новый сотрудник компании (принципиант) получает помощь от опытного коллеги (бадди), который помогает новичку адаптироваться и интегрироваться в новую среду работы.

Обычно процесс баддинга начинается с подбора опытного сотрудника, который будет работать с новым коллегой. Принципиальным моментом во всём процессе является не только его стаж на конкретной должности, но и личные качества. Всё потому, что для максимально качественной адаптации необходимо создать дружелюбную и располагающую атмосферу.

5.Внедрение и применение инновационных цифровых инструментов, зарекомендовавших себя в управлении персоналом. К ним относятся мессенджеры, программные приложения, мобильные приложения, LMS и CRM-системы, чат – боты, AR (дополненная реальность), VR-тренажеры (тренажеры виртуальной реальности), Деерfake, интерактивные платформы онлайн-обучения, облачные хранилища, корпоративные порталы, социальные сети и другие средства.

Новые технологии помогают компаниям быстро и эффективно обучать, и удерживать новичков. Цифровые инструменты не только ускоряют процесс адаптации, но и делают его более комфортным, помогают удобно представлять информацию и поэтапно отслеживать уровень освоения.

С помощью VR-тренажеров сотрудник усваивает знания и навыки на куда более высоком уровне: запоминает правильную последовательность действий, и видит, к чему приводят ошибки (к примеру, в виртуальной реальности можно реализовать пожар или взрыв без всякого риска для здоровья и жизни сотрудника).

Предприятия, внедрившие такую технологию, добиваются значительного снижения числа производственных травм и их тяжести,

повышения культуры безопасности. VR-тренажёры можно использовать для обучения новых сотрудников работе на оборудовании, обучения навыкам охраны труда и техники безопасности, обучения ремонту и обслуживанию оборудования. Используя VR-тренажёры можно точно установить, усвоил сотрудник материал или нет.

6. Организация партнерств с университетами, колледжами и другими образовательными учреждениями: Создание связей с учебными заведениями позволит привлечь молодых специалистов еще на стадии их обучения и подготовить их к работе в компании, так, например, организовывать стажировки, где новички могут погрузиться в рабочие процессы, изучить технологическое оборудование предприятия.

7. Организация обратной связи от руководства компании. Правильно организованная обратная связь поможет новому сотруднику быстрее адаптироваться и избегать ошибок в будущем. Опытный сотрудник почувствует свою важность и станет более терпимым к новичкам. Это также улучшит коммуникацию и взаимопонимание в команде, что в конечном итоге приведет к повышению эффективности работы.

Обратная связь помогает понять, насколько эффективно проходит процесс адаптации и в каких областях нужно сделать корректировки.

8. Проведение оценки эффективности системы адаптации персонала, которая включает определение качественных и количественных показателей, позволяющих контролировать процесс адаптации нового работника [11, с. 47].

Ряд авторов справедливо отмечают, что важность мероприятий по адаптации персонала в России воспринимается недостаточно серьезно кадровыми службами. На сегодняшний день многие государственные предприятия и коммерческие организации не имеют каких-либо стандартов или базовых программ адаптации. В то же время, существуют различные зарубежные программы использования адаптационных методик, которые только в последнее время стали перенимать отечественные кадровики [10, с. 20].

Часто новички, принятые на работу, погружаются в трудовую деятельность без предварительной подготовки, наставничества. В результате новые работники с первых минут подвергаются стрессу, а перспектива выстраивания с ними хороших трудовых отношений оборачивается провалом.

Практика показывает, что многие организации, несмотря на то, что они как бы внедрили адаптацию для вновь пришедших сотрудников, совершают ряд ошибок:

- не зафиксированы четко, соответственно и не реализуются цели адаптации, которые должны быть достигнуты в ходе работы: для чего именно проводится адаптация, и какие результаты она преследует;
- нет системы в процессе адаптации: проводятся хаотичные мероприятия (вручение путевого проводителя, подписания должностных инструкций, проведение Welcome-тренинг и т.п.);
- нет разделения адаптационных схем по типам сотрудников, подгруппам и не учитываются особенности программы адаптации для каждой категории;
- не соблюдается правило последовательности, преемственности (от простого к сложному);
- чрезмерное насыщение нового сотрудника информацией и новыми знаниями;
- отсутствие четких критериев прохождения испытательного срока;
- отсутствие на этапе адаптации обратной связи от руководителя и менеджера по персоналу;
- недостаточная мотивация со стороны непосредственного руководителя нового сотрудника;
- не изучается эффективность корпоративной системы адаптации, не корректируется в соответствии с изменениями в компании [47, с. 88].

Статистика показывает: что в среднем 80% сотрудников, которые уволились по истечении шести месяцев после того, как их приняли в

компанию на ту или иную должность, пришли к этому решению еще в первый день своего пребывания в данной компании и в данном коллективе. И этому есть несколько причин – отсутствие спланированной системы адаптации, игнорирование мероприятий, связанных с адаптацией со стороны руководства данной компании, расхождение реальности с ожиданиями и обещаниями работодателя по различным вопросам, например, по оплате труда, условиям труда.

В России в первые месяцы после трудоустройства по собственному желанию увольнялись от 15% до 29% сотрудников в зависимости от возраста (по данным TalentTech и FL.ru) [3].

На американском рынке, согласно исследованию компании по подбору и найму персонала Jobvite, 43% новых сотрудников увольняются после приёма на работу по причине несоответствия ожиданий.

Проблемы Российского подхода к адаптации персонала в сравнении с зарубежным заключаются в слаборазвитом рынке труда, непонимании сущности и значения адаптационных процессов, недооценке потенциальных трудностей, отсутствии практического опыта создания реальных адаптационных систем для руководителей организаций.

Таким образом, нужно ответственно относиться к управлению процессом адаптации персонала. Структурированный и сбалансированный процесс адаптации сделает сотрудников более счастливыми и вовлеченными в рабочий процесс. Нанятый соискатель будет не только чувствовать себя подходящим для новой работы, но и испытывать чувство принадлежности к целям и стратегии работодателя, что будет положительно сказываться на его производительности. Способность руководителя организации и кадровой службы грамотно управлять людьми является одним из главных условий стабильности, конкурентоспособности и процветания производства.

ГЛАВА 2 ИЗУЧЕНИЕ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ЗАО «ПКТБА»

2.1 Характеристика деятельности и кадрового состава предприятия ЗАО «ПКТБА»

Закрытое акционерное общество «Пензенское конструкторско-технологическое бюро арматуростроения» является ведущим разработчиком и изготовителем оборудования для производства, ремонта и испытания трубопроводной арматуры, комплекса для испытания противовыбросового и нефтегазопромыслового оборудования, комплексов для технического освидетельствования газовых баллонов, вспомогательного оборудования.

ЗАО «ПКТБА» производит и поставляет современное оборудование, инновационные решения, технологии для предприятий нефтегазовой, энергетической, химической, добывающей и перерабатывающей отраслей промышленности.

У предприятия имеется мощный станочный парк – более 200 единиц оборудования и высококвалифицированный штат сотрудников, что позволяет оперативно решать широкий круг задач: от разработки и изготовления отдельного станда до проектирования, строительства и сдачи цеха «под ключ», полностью укомплектованного производимым оборудованием.

ЗАО «ПКТБА» предоставляет квалифицированные услуги: по подбору оборудования для производственных участков по требованиям заказчика, по технико-экономическому обоснованию на основе 3D-моделирования, по разработке планировок расстановки оборудования согласно технологическому процессу на производственных площадях, по предоставлению строительного задания с полным перечнем технических характеристик оборудования, по инжинирингу, по разработке проектов «под ключ».

Свою историю предприятие ЗАО «ПКТБА» ведет с 1962 года. Оно было организовано как филиал Ленинградского Центрального конструкторского бюро арматуростроения (ЦКБА) и первоначально специализировалось на проектировании трубопроводной арматуры. Благодаря большому объему выполняемых работ, Пензенский филиал оказался на хорошем счету и ему доверили курировать более сорока предприятий арматуростроения по всему Советскому Союзу. Одновременно организация выполняла работы по техническому перевооружению предприятий, закрепленных за ней.

Благодаря большому объему выполняемых работ, Пензенский филиал оказался на хорошем счету и ему доверили курировать более сорока предприятий арматуростроения по всему Советскому Союзу. Одновременно организация выполняла работы по техническому перевооружению предприятий, закрепленных за ней.

В 2005 г. ЗАО «ПКТБА» стало Закрытым акционерным обществом.

За почти 50 лет своей истории ЗАО «ПКТБА» стало предприятием, оснащенным парком современного металлорежущего, сварочного и другого оборудования, гарантирующего качество и кратчайшие сроки изготовления продукции. Внедрение в стратегию развития предприятия современного маркетингового и финансового менеджмента позволило увеличить объемы продаж более чем в 20 раз и вдвое - ассортимент выпускаемой продукции.

Номенклатура оборудования, предлагаемого организацией, разнообразна: различные средства технологического оснащения для механосборочного производства, всевозможные виды оснастки, различные виды нестандартного оборудования (стенды для испытаний арматуры, наплавочное и притирочное оборудование), и многое другое. Кроме того, предприятие оказывает квалифицированную помощь в проектировании участков и цехов для ремонта и изготовления арматуры, производит монтаж оборудования, оказывает услуги по гарантийному обслуживанию и комплектации расходными материалами.

В 1999 году на базе ЗАО «ПКТБА» было создано научно - производственное предприятие «Технопроект». Оно специализируется на разработках и производстве электромагнитных клапанов для дистанционного управления потоками сред.

Ценности компании: Доброжелательность, честность и открытость, доверие и ответственность, сотрудничество, клиентоориентированность, целеустремленность, совершенствование, качество, производительность.

Адрес компании: РФ, 440060, г. Пенза, пр-кт Победы, д. 75, ОГРН 1025801207300, ИНН 5835108733.

В организации установлена пятидневная рабочая неделя, выходные дни - суббота и воскресенье. Рабочий день офисных сотрудников: с 8.00 до 17.00, обеденный перерыв: 12.15-13.15, рабочий день на производстве: с 07.15 до 16.00, перерыв на обед с 11.15 до 12.00.

Организационная структура ЗАО «ПКТБА» основывается на линейно - функциональной структуре управления, так как все функциональные подразделения замкнуты на линейных руководителях соответствующего уровня (приложение В).

Общая численность работников ЗАО «ПКТБА» составляет 541 человек. Работники ЗАО «ПКТБА» подразделяются на три категории: административно-управленческий персонал – 15 чел. (2,77%), инженерно-технические работники – 237 чел. (43,91%), рабочие – 289 чел. (53,32%) (рисунок 6).

Административно-управленческий персонал (АУП) – это специалисты, которые обеспечивают сбор и обработку всей управленческой информации, готовят, принимают и реализуют управленческие решения.

Инженерно-технические работники (ИТР) - это специалисты, осуществляющие подготовку и управление производственным процессом.

По организационной структуре предприятия основное количество инженерно-технических работников составляют: руководители отделов и

групп, менеджеры, менеджеры по закупкам, инженеры-конструкторы, инженеры-технологии, инженеры по наладке и испытаниям.

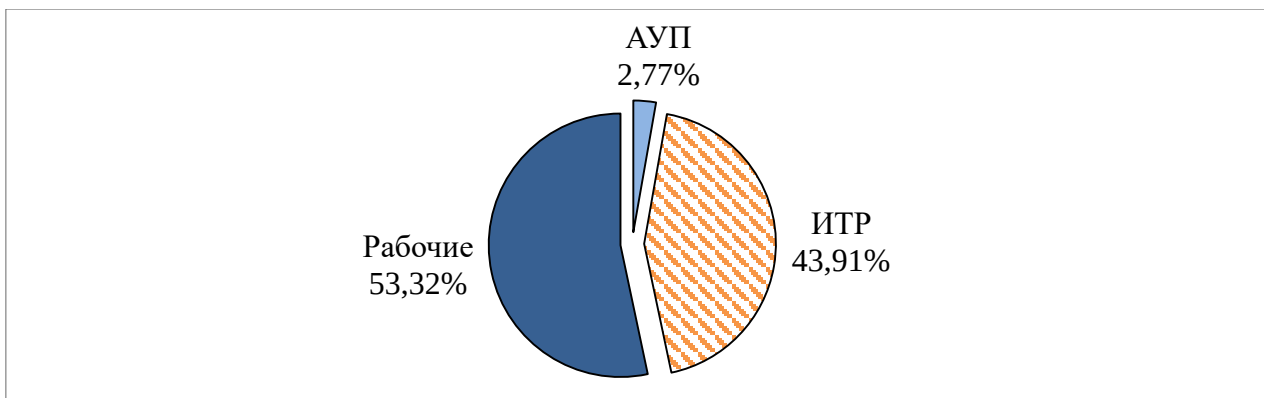


Рисунок 6 - Распределение работников по категориям в процентном соотношении от общей численности персонала (в процентах от числа опрошенных, n=100)

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ЗАО «ПКТБА».

Рабочие: основные работники, которые осуществляют производство профилирующей продукции предприятия, вспомогательные – обслуживают производство.

В основной состав рабочих на производстве входят: токари, резчики, стропальщики, комплектовщики, упаковщики готовой продукции, фрезеровщики, слесари механосборочных работ, слесари-электромонтажники, водители.

Каждый сотрудник играет на предприятии ключевую роль в достижении целей, поставленных руководством. Без участия определенных категорий инженерно-технических работников и рабочего персонала трудно обеспечить успешное завершение производственного процесса и получение изготавливаемого технологического оборудования.

Инженеры, менеджеры, инженеры-конструкторы, инженеры-технологии и инженеры по наладке испытаний являются ключевыми фигурами на промышленных предприятиях.

Инженеры обладают техническими знаниями, необходимыми для разработки, проектирования и создания продукции. Они работают над тем, чтобы продукт соответствовал стандартам качества и был реализуем в производственных условиях.

Инженеры-конструкторы отвечают за создание чертежей, моделей и прототипов продукции. Их творческий вклад в проектирование помогает разрабатывать новые и улучшать существующие изделия.

Инженеры-технологи разрабатывают технологические процессы производства, оптимизируя их для повышения эффективности и качества продукции.

Инженеры по наладке испытаний занимаются проверкой и испытаниями готовой продукции, а также отладкой производственных линий. Их работа направлена на обеспечение работоспособности оборудования и качества выпускаемой продукции.

Менеджеры по продажам отвечают за продвижение и реализацию продукции компании, поддержание отношений с клиентами и обеспечение соответствия предложения компании потребностям рынка.

Рабочие специальности, такие как токари, резчики, стропальщики, слесари, комплектовщики, упаковщики, играют фундаментальную роль в производственном процессе разработки и изготовления оборудования и трубопроводной арматуры по нескольким причинам: рабочие специальности обладают специфическими навыками и опытом, необходимыми для выполнения конкретных задач в производстве. Их умения в работе с инструментами и оборудованием являются неотъемлемой частью изготовления сложных деталей и элементов оборудования.

Проанализируем кадровый состав по полу, возрасту, образованию, стажу работы.

Численность персонала по штатному расписанию составляет 541 человек, по факту на сегодняшний день мужчин 416 человека, женщин 125 человек (рисунок 7).



Рисунок 7 - Распределение персонала по гендерной принадлежности (в процентах от числа опрошенных, n=100)

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ЗАО «ПКТБА».

Распределение персонала работников по уровню образования показано на рисунке 8.

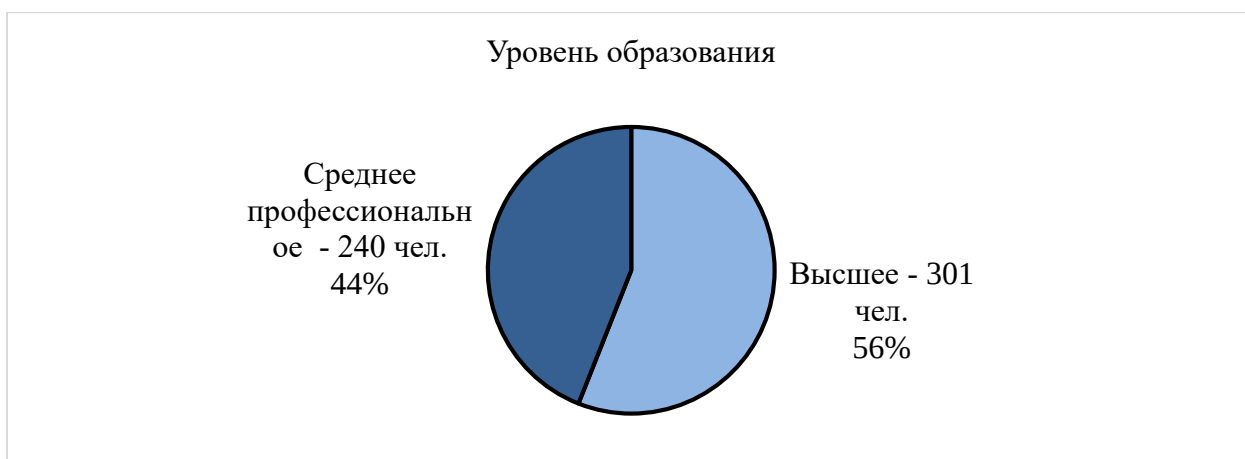


Рисунок 8 - Распределение персонала по уровню образования (в процентах от числа опрошенных, n=100)

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ЗАО «ПКТБА».

На предприятии состав мужчин численностью 416 человек (77%) превышает численность женщин 125 человек (23%) на 291 человек (54%); работники с высшим образованием по количеству 301 человек (56%) превышают работников со средне-профессиональным образованием 240 человек (44%) на 61 человек (12%).

В основном, высшее образование имеют сотрудники на руководящих и профильных должностях. Уровень образования и стаж работы сотрудника влияет на занимаемую должность, заработную плату, а также на конкурсный отбор при трудоустройстве.

Рассмотрим распределение персонала организации по стажу работы на рисунке 9.

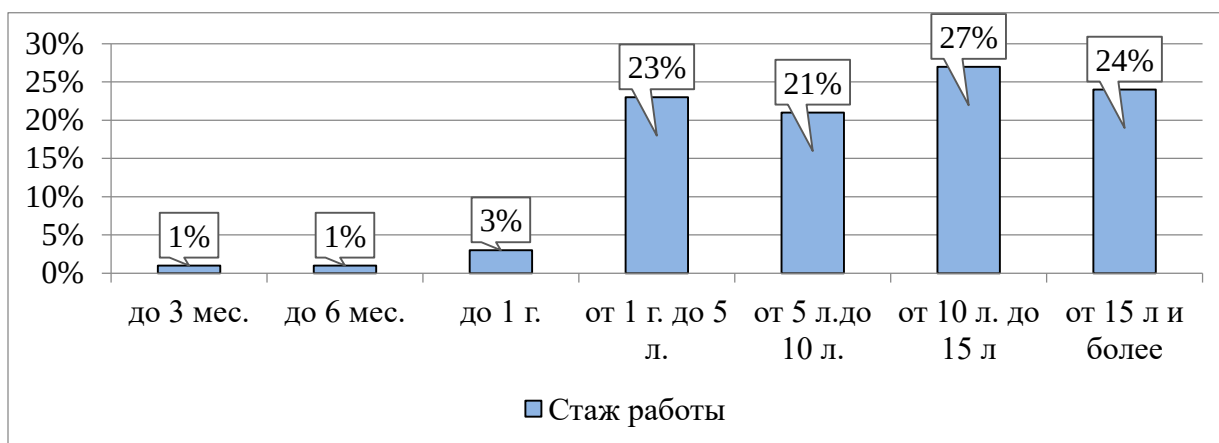


Рисунок 9 - Распределение персонала по стажу работы (в процентах от числа опрошенных, n=100)

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ЗАО «ПКТБА».

На предприятии задействованы работники с разным уровнем опыта работы. В их состав входят следующие группы в долевым распределении: до 3 месяцев -1%, до 6 месяцев -1%, до 1 года -3%, от 1 года до 5 лет -23%, от 5 до 10 лет -21%, от 10 до 15 лет -27%, от 15 и более -24%. Рассмотрим уровень текучести кадрового персонала в организации в 2023 году по сравнению с 2022 годом.

По приложению Г видно, что в 2023 году количество персонала на декабрь месяц составило 541 человек по сравнению с количеством человек на такой же период в 2022 году. За год было уволено 21 человек женщин по причине выхода на пенсию, принято 54 человека мужчин.

В 2022 году текучести кадров практически не отмечалось, было принято на работу сотрудников женщин 2 человека.

Рассчитаем коэффициент текучести кадров по формуле [15, с. 178]:

$$K_{\text{тек. кадров}} = \frac{\text{число уволенных за период}}{\text{среднесписочную численность сотрудников}} * 100\%, \quad (1)$$

За 2022 год коэффициент текучести кадров составил: 0.

За 2023 год коэффициент текучести кадров составил: $21/541 * 100\% = 3,88\%$.

По приложению Г видно, что уровень текучести кадров в организации незначительный.

В организации проводится активная открытая кадровая политика, т.е. организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, можно прийти и начать работать как с самой низовой должности, так и с должности на уровне высшего руководства.

Функции управления персоналом в отделе кадров организации представлены в приложении Д.

Работа отдела кадров основывается на законодательных нормативных документах РФ и локально-нормативных актах организации:

1. Конституция РФ.
2. Трудовой кодекс РФ [45].
3. Устав ЗАО «ПКТБА»
4. Коллективный договор организации на 2023 г. [19].

5. Приложения к Коллективному договору, включающие: Правила внутреннего трудового распорядка [39], Положение об оплате труда работников [34], Положение о выплате работникам материальной помощи при вступлении в брак или при рождении ребенка, Положение о выплате материальной помощи сотруднику на погребение его близких родственников или родственникам умершего сотрудника предприятия, Положение о выплате материальной помощи сотруднику в связи с юбилейной датой, Положение об охране труда работников ЗАО «ПКТБА», Положение о компьютерной безопасности и правилах работы пользователей [35], Положение о проведении конкурса «Лучшие сотрудники года», Положения об адаптации персонала

[33], в котором изложен процесс прохождения адаптации новыми сотрудниками (приложение Е).

На основании проведенного анализа деятельности и кадрового состава ЗАО «ПКТБА», можно сделать следующие выводы:

Предприятие является одним из ведущих производителей и поставщиков оборудования для производства, ремонта и испытания трубопроводной арматуры, комплекса для испытания противовыбросового и нефтегазопромыслового оборудования. ЗАО «ПКТБА» активно развивается и увеличивает объемы производства, внедряет новые технологии и расширяет ассортимент продукции.

Кадровый состав предприятия характеризуется высоким профессионализмом сотрудников, преимущественно с высшим образованием и значительным стажем работы. Однако, наблюдается старение кадров и нехватка молодых специалистов, а также опытных сотрудников.

Для привлечения к работе квалифицированных специалистов, создания им благоприятной, комфортной обстановки для труда в компании развита система мотивации и стимулирования сотрудников, включая материальное вознаграждение и социальные гарантии, а также система адаптации персонала.

Адаптация персонала в организации ЗАО «ПКТБА» представляет собой многосторонний процесс его приспособления к содержанию и условиям трудовой деятельности, к непосредственной социальной среде, совершенствованию деловых и личных качеств работника.

Процесс адаптации на предприятии является важной задачей, и его осуществлением занимаются специально назначенные сотрудники. Главную роль в организации и управлении этим процессом играет менеджер по персоналу, который работает под руководством директора по персоналу.

Менеджер по персоналу непосредственно координирует весь процесс адаптации новых сотрудников. Его задачи включают в себя разработку и реализацию программы адаптации, а также организацию взаимодействия между новыми сотрудниками, наставниками и руководителями отделов. Он

также отвечает за оценку эффективности процесса адаптации и вносит необходимые корректировки для его улучшения.

Помимо менеджера по персоналу, в процессе адаптации принимают участие наставники и руководители отделов, которые играют важную роль в помощи новым сотрудникам. Они предоставляют руководство и поддержку, помогая новичкам быстрее освоиться в коллективе и изучить основные рабочие процессы.

Назначение наставников и руководителей отделов на период адаптации имеет свою цель. Наставники, обладая знаниями и опытом работы на предприятии, помогают новым сотрудникам освоиться в новом окружении, делая все возможное, чтобы облегчить им процесс адаптации. Руководители отделов, в свою очередь, обеспечивают оптимальные условия для успешной интеграции новых сотрудников в коллектив и рабочий процесс.

Цели адаптации в организации:

1. Уменьшение первоначальных издержек, связанных с приемом нового сотрудника.
2. Сокращение времени вхождения сотрудника в должность.
3. Снижение тревожности и неуверенности, испытываемых новыми сотрудниками.
4. Сокращение текучести кадров.
5. Экономия времени непосредственного руководителя и коллег.
6. Развитие у нового работника удовлетворенности работой, позитивного к ней отношения.

Задачами системы управления адаптацией персонала на предприятии являются:

1. Разработка структурированных программ адаптации, определение этапов и процессов для новых сотрудников с целью вхождения в команду и быстрого освоения обязанностей.
2. Предоставление новичкам информации о предприятии, его назначении, структуре, по требованиям безопасности и других ключевых

аспектах работы.

3. Организация системы поддержки новичков, где опытные сотрудники помогают новичкам освоиться в коллективе, разрешают возникающие вопросы и делают введение в рабочие процессы более плавным.

4.Регулярная оценка программ адаптации для выявления успешных методов и улучшения слабых сторон, чтобы сделать процесс адаптации более эффективным.

5.Обеспечение хорошей коммуникации между новыми и старыми сотрудниками, чтобы создать благоприятную рабочую среду и обмен знаниями.

6.Оценка качества проведенных мероприятий в рамках процесса адаптации сотрудников, через опросы, оценки производительности и получении обратной связи от новых сотрудников и их руководителей.

По формам адаптация персонала на производстве ЗАО «ПКТБА» разделяется на: профессиональную адаптацию, психофизиологическую адаптацию, социально-психологическую адаптацию, организационную адаптацию, экономическую адаптацию.

По видам адаптация подразделяется на: первичную и вторичную адаптации.

2.2 Исследование системы адаптации персонала на предприятии ЗАО «ПКТБА»

Процесс адаптации вновь принятых сотрудников в организации происходит в 5 этапов (рисунок 10) (приложение Ж).

В организации ЗАО «ПКТБА» при проведении процесса адаптации сотрудников применяют следующие методы адаптации (рисунок 11) (приложение И).



Рисунок 10 - Этапы процесса адаптации персонала в организации

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ЗАО «ПКТБА»

На основании полученных в процессе обучения теоретических и практических знаний, с целью оценки качества проводимой системы адаптации персонала на предприятии и выявления проблемных вопросов, был осуществлен анализ системы адаптации, который заключался в проведении социологического исследования.

Метод наставничества
Велком – тренинг
Метод «Папка нового сотрудника»
Инструктаж
Ознакомительная беседа
План работы сотрудника на время испытательного срока
Мессенджеры: Телеграмм канал, который используется для удобства общения сотрудников, размещения информации
Информационная газета для сотрудников
Проведение корпоративных мероприятий
Экономические методы

Рисунок 11 – Методы адаптации персонала

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ЗАО «ПКТБА»

Объектом исследования являлся персонал организации (на основе выборки персонал из числа административно – управленческого персонала, инженерно-технических работников и рабочих).

Предмет исследования - система адаптации производственного персонала.

Социологическое исследование было основано на эмпирических методах и включало:

1. Проведение анкетного опроса среди сотрудников предприятия на основании разработанной анкеты с вопросами (приложение К);
2. Проведение экспертного интервью с заместителем директора по персоналу, на основании составленных вопросов гайд-интервью, (приложение Л).
3. Анализ документов в отделе кадров, касающийся системы адаптации на предприятии.

По завершению социологического исследования была проведена обработка полученных результатов методом статистического анализа, включающий обобщение показателей, графические изображения результатов опроса, сравнение статистических совокупностей), в третьей главе разработаны и предложены мероприятия для совершенствования технологий адаптации на производстве.

В анкетировании приняли участие сотрудники разных категорий, отличающиеся по полу, возрасту, образованию, стажу работы: административно – управленческий персонал, инженерно-технические работники и рабочий персонал.

При проведении социологического исследования применялся метод выборочной совокупности. Из основного фактического состава численностью 541 человек, было отобрано 100 человек, с шагом выборки $n=5,4$. В рамках квотной выборки контроль осуществлялся по категориям работников. Численность по категориям составила: 47 человек - административно-управленческий персонал и инженерно-технические работники, 53 человека -

рабочий персонал. Опрошены сотрудники из всех подразделений.

Проведено распределение опрашиваемых респондентов по следующим характеристикам:

1. По гендерному типу и возрасту (таблица 2).

Таблица 2 - Распределение персонала по типу и возрасту (в процентах от числа опрошенных, n=100)

Возраст	Мужчины (чел. /%)		Женщины (чел. /%)	
18-30	12	15,6	4	17,4
31-40	27	35	8	34,7
41-50	29	37,6	7	30,4
51 и более	9	11,7	4	17,4
Итого	77	100	23	100

Источник: составлено автором на основе анализа анкетирования

Из таблицы 2 видно, что среди мужчин и женщин преобладает возраст работников от 31-40 и от 41 до 50 лет.

2. По уровню образования (таблица 3).

Таблица 3 - Распределение персонала по гендерному типу и уровню образования (в процентах от числа опрошенных, n=100)

Образование	Мужчины	Женщины
Среднее профессиональное	35 чел. (45%)	8 чел. (35%)
Высшее	42 чел. (55%)	15 чел. (65%)

Источник: составлено автором на основе анализа анкетирования

Анализируя данные таблицы 3, можно увидеть, что 35 человек опрошенных мужчин имеют среднее профессиональное образование, что составляет 45% и 42 человека имеют высшее образование, что составляет 55%. Среди опрошенных женщин в количестве 8 человек, что составляет 35% имеют среднее профессиональное образование и 15 человек опрошенных 65% имеют высшее образование (рисунок 12).

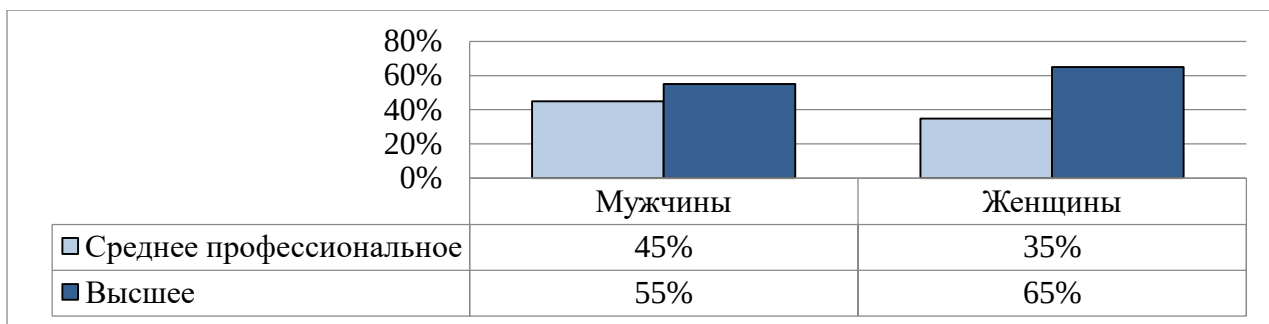


Рисунок 12 - Сравнительный анализ женщин и мужчин по уровню образования (в процентах от числа опрошенных, n=100)

Источник: составлено автором на основе анализа анкетирования

3. По стажу работы (таблица 4):

Таблица 4 - Распределение респондентов по стажу работы в организации (в процентах от числа опрошенных, n=100)

№ п/п	Стаж работы	Мужчины (чел./%)		Женщины (чел./%)		Итого	
1	До 3-х месяцев	2	2,6	0	0	2 чел.	2%
2	До 6 месяцев	2	2,6	0	0	2 чел.	2%
3	До 1 года	6	7,8	0	0	6 чел.	6%
4	От 1 года до 5 лет	11	14,3	5	21,7	18 чел.	18%
5	От 5 года до 10 лет	22	28,6	7	30,4	28 чел.	28%
6	От 10 лет до 15 лет	24	31,2	8	34,7	30 чел.	30%
7	От 15 лет и более	10	13	3	13,04	14 чел.	14%
	Итого:	77	100	23	100	100 чел.	100%

Источник: составлено автором на основе анализа анкетирования

Анализируя распределение респондентов по стажу работы, можно увидеть, что численность работников, как среди мужчин, так и среди женщин начинает увеличиваться по стажу работы с периода «от 1 года до 5 лет» и возрастает по количеству работников к стажу «от 10 лет и более». Это можно объяснить тем, что со временем персонал адаптируется к работе на предприятии, приобретает стабильность и уверенность, продвигается по карьерной лестнице. По стажу «от 15 лет и более» численность персонала снижается, это больше связано с пенсионным возрастом и выходом на пенсию.

При подготовке к анкетированию сотрудников, были произведены следующие мероприятия:

1. Разработана анкета с вопросами для оценки удовлетворенности сотрудниками системой адаптации персонала в организации ЗАО «ПКТБА». Анкета содержит: закрытые, полужакрытые и открытые вопросы по адаптации персонала: например: «При поступлении на работу был ли за Вами официально закреплён наставник?», «Кто помог Вам преодолеть сложности в период адаптации персонала?», «Имеется ли у Вас опыт на предыдущем месте работы?», а также вопросы, содержащие сведения о сотрудниках (пол, возраст, должность, стаж работы в организации, опыт работы на предыдущем месте).

Для проведения опроса было разработано 20 вопросов анкеты для сотрудников предприятия и 12 вопросов для проведения экспертного интервью с заместителем директора по персоналу.

Рассмотрим результаты ответов анкеты:

На первый вопрос анкеты о закреплении наставника по варианту: «Да» - ответили все 100% человек опрошенного персонала.

В связи с тем, что предприятие является промышленным и требует специальных навыков работы на производстве, а также умения работать с чертежами, технической документацией при трудоустройстве в организацию, к каждому новому сотруднику прикрепляется наставник из числа опытных специалистов. Наставник сопровождает новичка до конца его адаптации на предприятии. Назначение наставника для новичка происходит на основании приказа «О закреплении наставника». В целях мотивации наставников назначается премия за наставничество.

Наставник на промышленном предприятии выполняет ключевую роль в адаптации новичков и рабочего персонала, обеспечивая обучение, поддержку и руководство в освоении рабочих процессов и безопасности. Он помогает интегрироваться в коллектив и способствует развитию профессиональных навыков для успешной работы на предприятии. Ещё одна важная задача — это в значительной степени сократить временные затраты руководителей

структурных подразделений на обучение новичков.

Также наставник необходим сотруднику, обучающемуся на рабочем месте, при повышении квалификации, разряда или категории. Передача профессионального опыта и накопленных профессиональных знаний — основная задача наставника в данном случае .

По второму вопросу анкеты респондентам было предложено оценить роль наставника в процессе адаптации, по шкале от 1 до 10, где 1 – минимальное значение, 10-максимальное значение, результаты оценки представлены на графике (рисунок 13, вопрос №2).

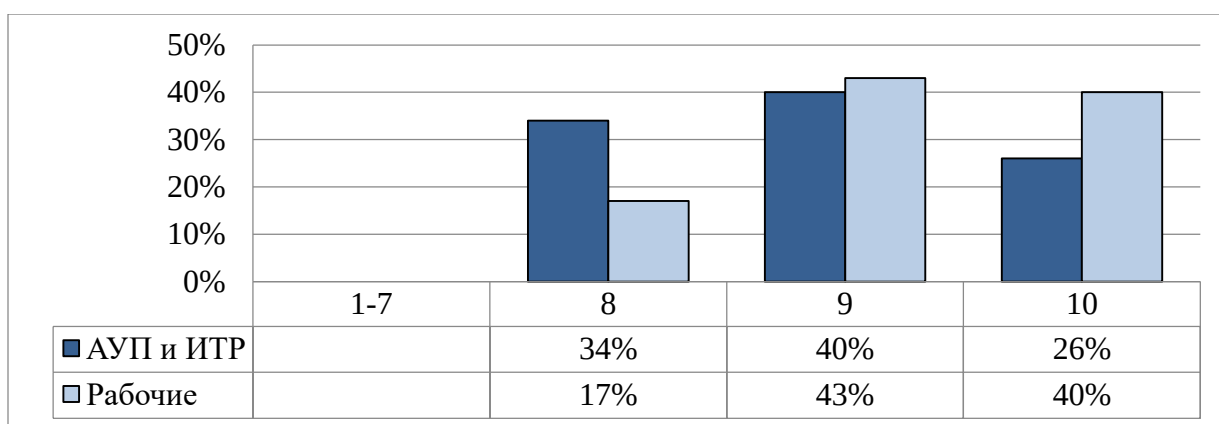


Рисунок 13 - Распределение ответов на вопрос: «Оцените, какая была роль наставника в процессе Вашей адаптации по шкале от 1 до 10, где 1-минимальное значение, 10 максимальное значение?» (в процентах от числа опрошенных, n=100)

Источник: составлено автором на основе анализа анкетирования

Респонденты выбрали максимальные значения 9, 10 и 8:

1. По шкале на отметке 9 выбрали: АИП и ИТР -19 человек, что составляет 40%; рабочих - 23 человека, что составляет 43%.

2. По шкале на отметке 10 выбрали: АИП и ИТР -12 человек, что составляет 26%; рабочих - 21 человек, что составляет 40%.

3. По шкале значение 8 выбрали: АИП и ИТР - 16 человек, что составляет 34%; рабочих - 9 человек, что составляет 17%.

4. Минимальные значения от 1 до 7 никто не выбрал. Из этого можно

сделать вывод, что большая часть новичков нуждается в наставнике и ценят его роль в организации.

На вопрос об оказании помощи сотрудникам в период адаптации предложено было выбрать: начальника отдела (участка), или коллег по работе, или наставника, или написать свой вариант ответа. Распределение ответов на вопрос представлено на графике (рисунок 14, вопрос №3).

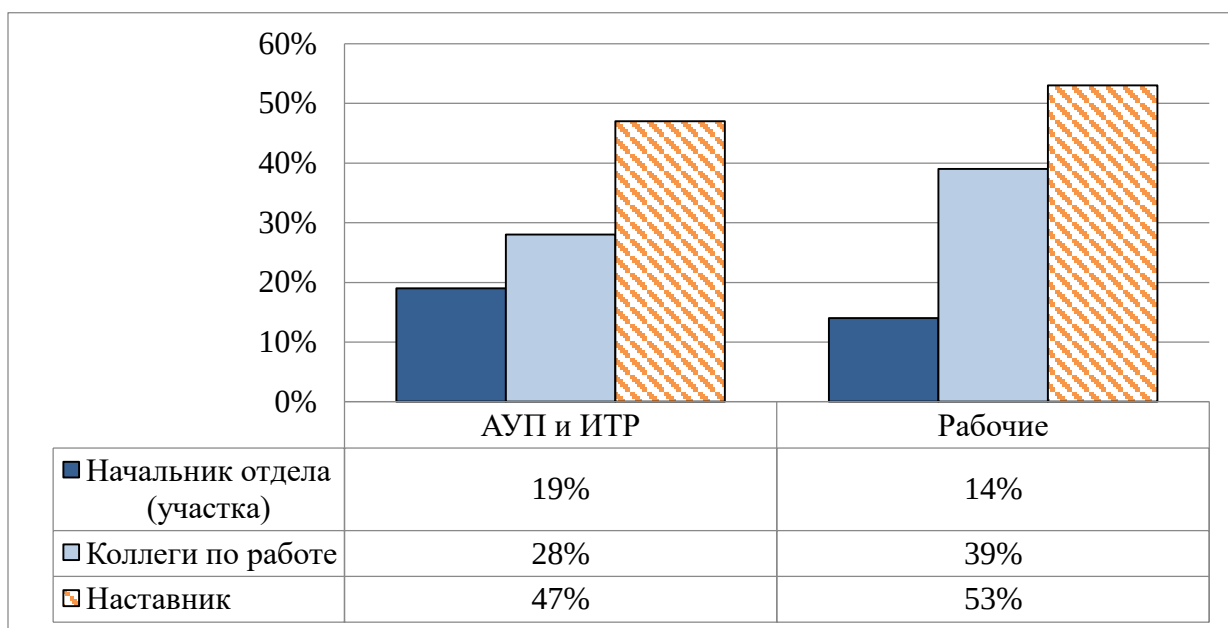


Рисунок 14 - Распределение ответов на вопрос «Если у Вас возникли сложности в период адаптации персонала, кто чаще всего помогал их преодолевать? Выберите несколько вариантов ответов» (в процентах от числа опрошенных, n=100)

Источник: составлено автором на основе анализа анкетирования

По результатам анализа видно, что наиболее популярным выбором как для АУП и ИТР, так и для рабочих, был ответ «Наставник». Этот вариант выбрало 47% АУП и ИТР и 53% рабочих. Далее по распространенности следует категория «Коллеги по работе». Этот вариант выбрало 28% АУП и ИТР и 39% рабочих. Категорию «Начальник отдела (участка)» в качестве оказания помощи при адаптации выбрали 19% АУП и ИТР, 14% рабочих.

Примечание: ответы на вопрос предполагали многовариантность, поэтому сумма ответов больше 100%.

Таким образом, анализ графика показывает, что в период адаптации персонала в организации, наставники и коллеги по работе чаще всего помогали в преодолении сложностей для обеих групп сотрудников.

Сложности у сотрудников чаще всего бывают в профессиональных обязанностях, вхождении в коллектив или в условиях труда. Респондентам было предложено выбрать один из вариантов ответов, которые распределились по разным долевым значениям (рисунок 15, вопрос №4).

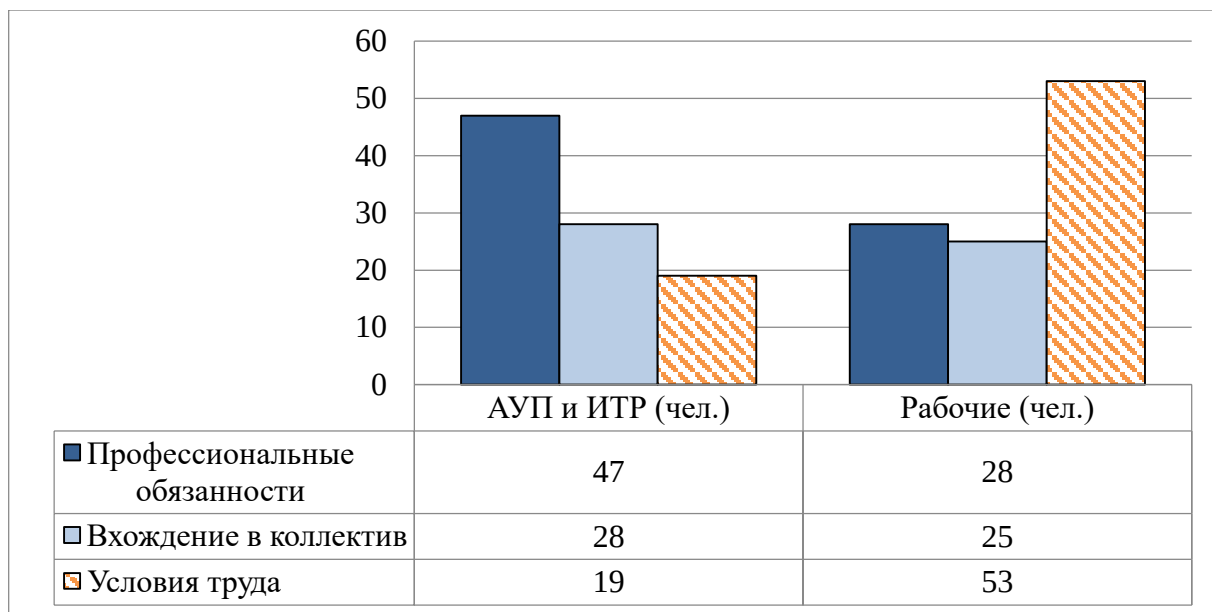


Рисунок 15 - Распределение ответов на вопрос: «Что Вам показалось наиболее сложным в течение этого периода?» (в процентах от числа опрошенных, n=100)

Источник: составлено автором на основе анализа анкетирования

Рисунок 15 показывает, что было самым сложным для двух групп опрошенных в течение периода адаптации. Для АУП и ИТР самой сложной частью была профессиональная деятельность – 47%, потом вхождение в коллектив – 28% и условия труда – 19%. Для рабочих это было условия труда – 53%, профессиональные обязанности – 28%, вхождение в коллектив составило 25%.

По ответам на вопрос о проводимых с сотрудниками организационных мероприятиях, можно сделать вывод, что на этапе «Введения в организацию»

со всеми сотрудниками проводились мероприятия организационного характера. Однако имеются различия по пунктам № 3 и № 5:

Пункт №3 указали только АУП и ИТР, так как только с этой категорией проводят «Велком – тренинг». Со слов заместителя директора по персоналу это объясняется следующим: на организационном «Велком – тренинге» обсуждаются вопросы, которые касаются АУП и ИТР, данной категории рассказывают о технологическом процессе, о сотрудничестве с заказчиками, которым поставляется производимая продукция, о соблюдении компьютерной и информационной безопасности при работе на компьютере, что не всегда требуется рабочим. Пункт № 5 также указали только АУП и ИТР, так как «Папка новичка» выдается только этой категории работников (рисунок 16, вопрос №5).

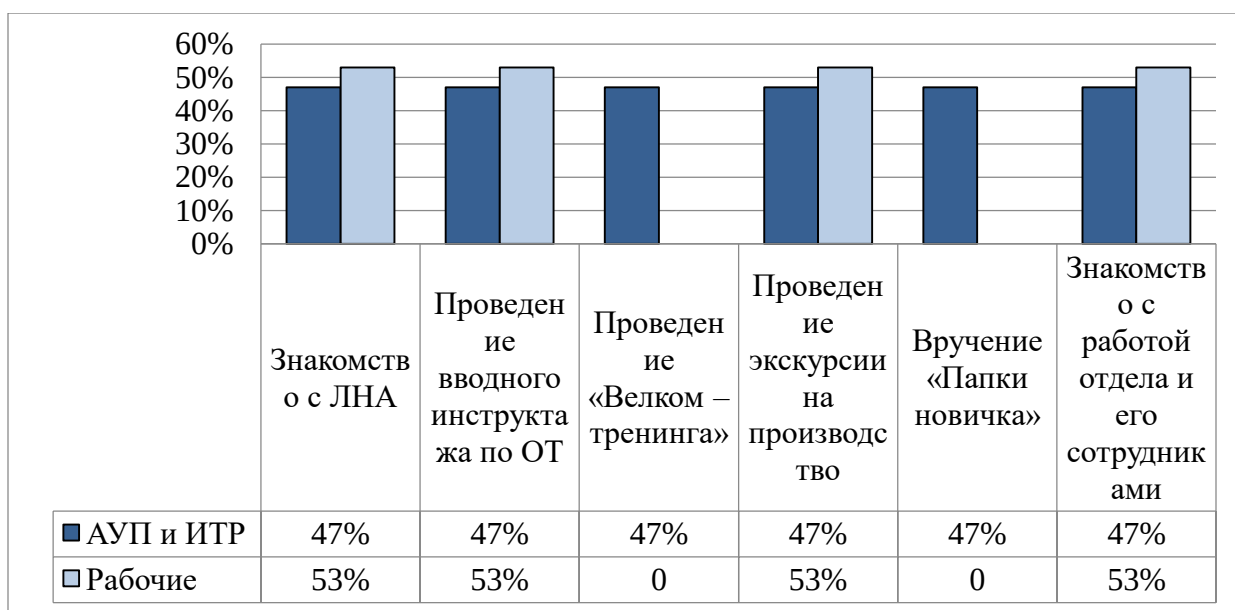


Рисунок 16 - Распределение ответов на вопрос: «Укажите, пожалуйста, какие организационные мероприятия были проведены с Вами на этапе «Введения в организацию?»» (в процентах от числа опрошенных, n=100)

Источник: составлено автором на основе анализа анкетирования

Ответы на вопрос по проведению организационных мероприятий на этапе «Введения в организацию» распределились следующим образом: знакомство с ЛНА, проведение вводного инструктажа по ОТ, проведение

экскурсии на производство, знакомство с работой отдела и его сотрудниками выбрали все работники АУП и ИТР - 47%, рабочие – 53%; а также проведение «Велком–тренинга», вручение «Папки новичка» выбрали только АУП и ИТР, что составило 47%.

Респондентам также было предложено выбрать более значимые для них инструменты адаптации (рисунок 17, вопрос №6).

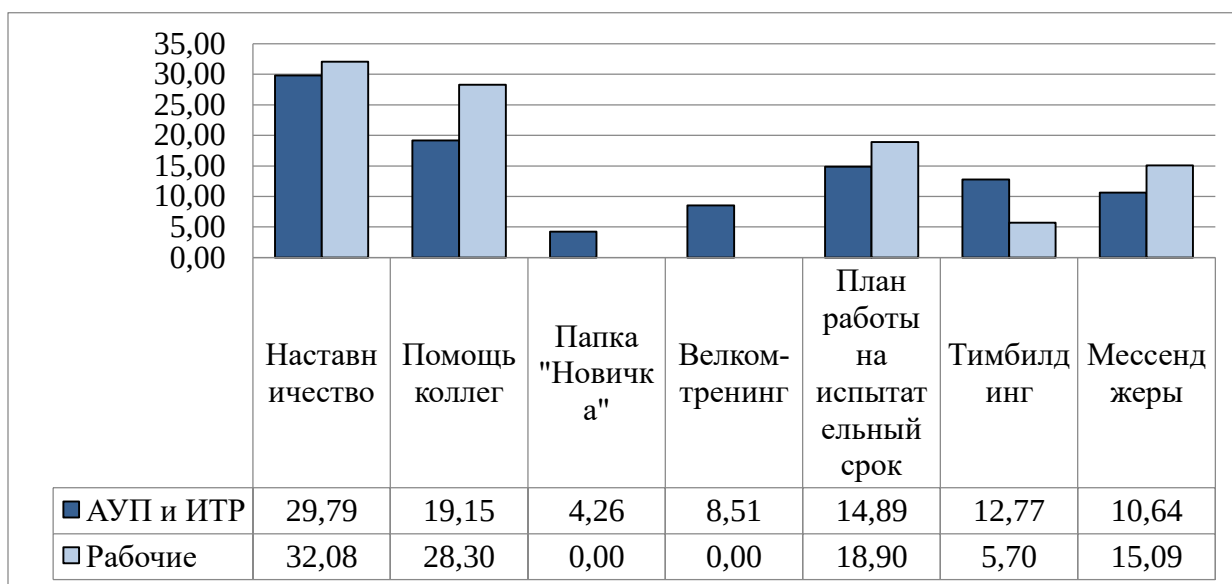


Рисунок 17 - Распределение ответов на вопрос: «Что, как Вам кажется, больше всего помогло в период адаптации? Выберите несколько вариантов ответов» (в процентах от числа опрошенных, n=100)

Источник: составлено автором на основе анализа анкетирования

Из наиболее эффективных методов поддержки новых сотрудников в период адаптации более действенными и актуальными оказались:

1. Инструмент «Наставничества», его выбрали АУП и ИТР -29,79%, рабочие 32,08%.
2. Помощь коллег выбрали АУП и ИТР – 19,15%, рабочие 28,3%.
3. План работы на испытательный срок АУП и ИТР - 14,89%, рабочие - 18,87%.
4. Тимбилдинг АУП и ИТР – 12,77%, рабочие – 5,66%.
5. Мессенджеры АУП и ИТР – 10,64%, рабочие 15,09%.

Меньшее количество процентов по инструментам адаптации:

1. Велком – тренинг АУП и ИТР – 8,51%.
2. Папка «Новичка» АУП и ИТР – 4,26%.

Методы адаптации персонала, которые оказались наиболее актуальными: «Наставничество», помощь коллег, План работы на испытательный срок, тимбилдинг и мессенджеры используют очень часто работники обеих категорий для более эффективного прохождения процесса адаптации, а также изучения особенностей специфики работы.

Для оценивания длительности периода адаптации работников на предприятии, предложено было выбрать: 1 месяц, 2 месяца, 3 месяца и более. Данный выбор определился исходя из опыта, стажа, профессиональных знаний работников.

Для АУП и ИТР большинство ответов (70,21%) приходится на период адаптации более 3 месяцев, 29,79% - на период адаптации 2 месяца, адаптацию в течение 1 месяца из респондентов никто не выбрал.

У рабочих распределение ответов несколько иное: 45,28% составляют ответы «более 3 месяцев», 54,72% - «2 месяца», адаптацию в течение 1 месяца из респондентов никто не выбрал. Это может указывать на то, что рабочие проходят процесс адаптации немного быстрее, чем АУП и ИТР (рисунок 18, вопрос №7).

На открытый вопрос «Как Вы считаете, что необходимо новому сотруднику для ускорения процесса адаптации и успешной работы в вашей организации (какая информация, помощь, обучение)?» Данный вопрос был открытым, не содержал варианты ответов, респондентам предлагалось написать свой вариант ответа. Схожие варианты ответов были обобщены и сгруппированы. Многие респонденты в своих ответах написали про поддержку опытного наставника и руководителя отдела, что составило АУП и ИТР - 25,53%, рабочих – 24,53%; рабочие обратили внимание на организацию рабочего места, исправность применяемых инструментов и оборудования, что составило у них 32,08%, у АУП и ИТР 6%; в равном

долевом значении у обеих категорий был указан справочный материал на рабочем месте, что составило АУП и ИТР 7%, рабочие 7%; также были указаны: проведение обучающих тренингов по профессиональным обязанностям, что составило АУП и ИТР-21,28%, рабочие -32,08%; психологический климат, который составил у АУП и ИТР -17,02%, у рабочих 9,43%; указан в качестве общения сотрудников корпоративный чат, который указали АУП и ИТР – 8,51%, рабочие – 5,66.

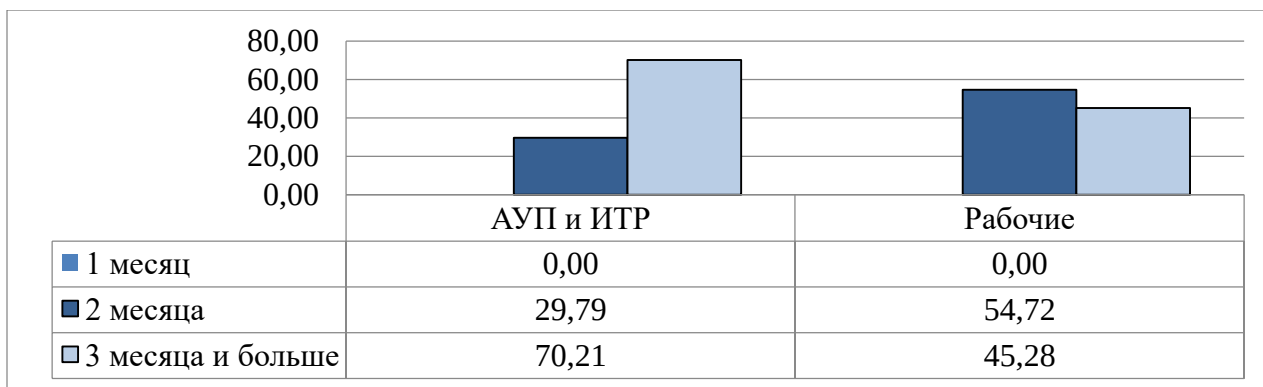


Рисунок 18 - Распределение ответов на вопрос: «Укажите, пожалуйста, сколько продлился Ваш период адаптации в организации?» (в процентах от числа опрошенных, n=100)

Источник: составлено автором на основе анализа анкетирования

По вопросу взаимодействия с другими отделами анализ показал, что 65% по шкале 10 и 35% по шкале 9 опрошенных АУП и ИТР, а также 22% по шкале 10 и 15% по шкале 9 рабочих взаимодействует с другими отделами очень часто, а основная доля рабочих, которая составляет 63% взаимодействуют не так часто, что обусловлено спецификой работы.

Большинство опрошенных сотрудников (АУП, ИТР и рабочие) оценивают работу в коллективе организации по построению дружеских отношений и сотрудничества как хорошую или отличную, что свидетельствует о наличии благоприятного социально-психологического климата в организации. Однако, некоторые сотрудники (17,02% для АУП и ИТР и 22,64% для рабочих) оценивают эту работу как удовлетворительную,

что указывает на необходимость дальнейшего совершенствования работы по созданию дружелюбной атмосферы и сотрудничества в коллективе.

При ответе на вопрос №11 большинство опрошенных (АУП, ИТР и рабочих) оценили процесс своей адаптации на предприятии как хороший или отличный, что свидетельствует о том, что на предприятии в целом созданы благоприятные условия для адаптации новых сотрудников. Однако, некоторый процент опрошенных (14,89% для АУП и ИТР и 22,64% для рабочих) оценили свою адаптацию как удовлетворительную, что может указывать на необходимость улучшения процесса адаптации на предприятии (рисунок 19).

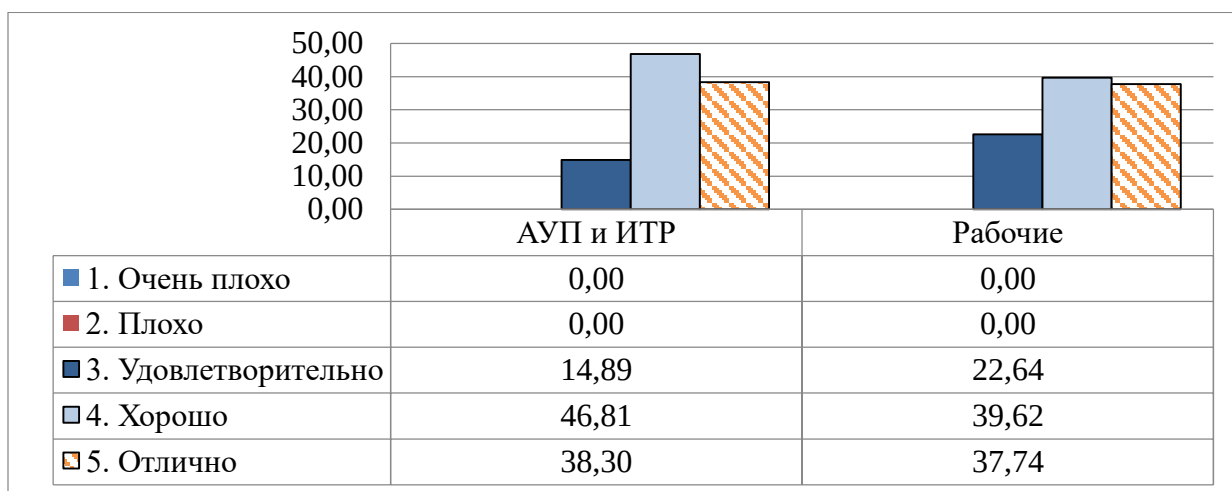


Рисунок 19 - Распределение ответов на вопрос: «Как бы Вы в целом оценили процесс Вашей адаптации на предприятии по шкале от 1 до 5?» (в процентах от числа опрошенных, n=100)

Источник: составлено автором на основе анализа анкетирования

Анализ ответов на вопрос №12 показал: вариант о посещении корпоративов, которые проводятся в организации (отделе), выбрало большая часть АУП и ИТР - 45%, рабочих оказалось 23%, вариант - занятие фитнесом выбрали только женщины, их составило из числа АУП и ИТР -26% и рабочих – 13%, вариант спортивные праздники выбрало АУП и ИТР – 21% и рабочих – 17%, и как оказалось большая часть опрошенных рабочих 47% выбрали другое, из чего можно сделать вывод, что данная категория мало посещает

какие либо корпоративные мероприятия в организации (таблица 5).

Таблица 5 - Распределение ответов на вопрос: «Какие корпоративные мероприятия Вы посещаете в своей организации?» (в процентах от числа опрошенных, n=100)

Варианты ответов	АУП и ИТР	Рабочие
1.Занятие фитнесом	26	13
2.Корпоративы организацией, отделом	45	23
3. Спортивные праздники	21	17
4. Посещение бассейна.	0	0
5.Другое	9	47

Источник: составлено автором на основе анализа анкетирования

Анализ ответов на вопрос №13 позволил сделать вывод, что, по мнению АУП и ИТР, основными причинами увольнения являются призыв работника на военную службу (так считают 29,79% опрошенных), выход на пенсию (25,53%) и неудовлетворенность заработной платой (23,4%). Для рабочих данные причины также являются основными (таблица 6).

Таблица 6 - Распределение ответов на вопрос: «Как Вы считаете, что является основной причиной увольнения сотрудников на предприятии? (в процентах от числа опрошенных, n=100)

Варианты ответов	АУП и ИТР	Рабочие
1. Неудовлетворенность заработной платой	23,40	22,64
2. Отсутствие карьерного роста	12,77	3,77
3. Не устроило местоположение работы	8,51	11,32
4. Выход на пенсию	25,53	26,42
5. Нарушение трудовой дисциплины	0,00	3,77
6. По собственному желанию	0,00	3,77
7. Призыв работника на военную службу	29,79	28,30

Источник: составлено автором на основе анализа анкетирования

При ответе на вопрос №14 для АУП и ИТР (23,4% опрошенных) наиболее привлекательным фактором является социальная политика

предприятия, на втором месте обучение и профессиональное развитие, а также возможность карьерного роста (по 21,28%). Для рабочих также наиболее важным фактором является социальная политика (24,53%), за которой следует уровень заработной платы (22,64%). Возможность карьерного роста оказалась менее привлекательной для рабочих, также как и благоприятный социально-психологический климат (таблица 7).

Таблица 7 - Распределение ответов на вопрос: «Что привлекает Вас больше всего на предприятии?» (в процентах от числа опрошенных, n=100)

Варианты ответов	АУП и ИТР	Рабочие
1. Достойный уровень заработной платы	19,15	22,64
2. Социальная политика.	23,40	24,53
3. Возможность карьерного роста	21,28	16,98
4. Благоприятный социально-психологический климат	14,89	16,98
5. Обучение и профессиональное развитие	21,28	18,87

Источник: составлено автором на основе анализа анкетирования

При ответе на вопрос №15 «Какие у Вас есть предложения по улучшению системы адаптации на предприятии?» поступило несколько предложений:

1. Совершенствование индивидуальных программ адаптации для каждого нового сотрудника, учитывающих их профессиональные навыки, опыт работы и потребности.

2. Улучшение качества обратной связи с руководителем отдела, наставником в процессе адаптации персонала.

3. Проведение обучающих семинаров и тренингов для новых сотрудников с целью ознакомления с корпоративной культурой, ценностями компании и основными процессами.

4. Создание и оборудование комнат отдыха и психологической разгрузки для работников предприятия для посещения в свободное от работы время.

Эти предложения работников могут помочь улучшить систему

адаптации на предприятии и обеспечить более эффективное внедрение новых сотрудников в компанию.

Результаты исследования ответов экспертного интервью с заместителем директора по персоналу подтверждают представленный анализ (приложение Л).

В частности, было отмечено, что управление адаптацией персонала входит в обязанности Менеджера по персоналу. Он оказывает помощь и ориентацию новым сотрудникам в первый месяц работы. Период адаптации в компании длится 12 месяцев, при этом особое внимание уделяется первым трем месяцам, совпадающим с испытательным сроком.

В организации используются различные инструменты адаптации, такие как наставничество, Welcome-тренинг, Папка новичка, корпоративный портал, индивидуальные адаптационные программы и экскурсии. Один из основных инструментов, который применяется для адаптации новичков, это коммуникация с ними, а также взаимодействие с их руководителями и наставниками.

В организации имеются документы, регламентирующие адаптацию персонала, такие как Положение об адаптации работников, Приказ о наставничестве и План работы сотрудника на испытательный срок.

Для адаптации персонала применяются цифровые технологии, такие как корпоративный портал и мессенджеры (Телеграмм, ВКонтакте, Jabber).

Корпоративные мероприятия оказывают положительное влияние на прохождение периода адаптации, так как они способствуют сближению сотрудников, общению в нерабочей обстановке и формированию команды.

Не все принятые сотрудники проходят период адаптации, на это оказывают влияние различные факторы, такие, как уровень опыта, несоответствие корпоративной культуре организации и личные качества новичков. Распространенные причины увольнения новичков включают несоответствие ожиданиям, неудовлетворенность графиком работы, сменой места жительства, неудовлетворенностью заработной платой и личными

обстоятельствами.

Для уменьшения текучести кадров и удержания опытных сотрудников предпринимаются шаги, такие как оценка причин увольнения, совершенствование системы адаптации и мотивации сотрудников, а также улучшение условий работы.

За последние 3 года в организации были внедрены новые мероприятия по адаптации, такие как создание корпоративного портала и введение Welcome-тренинга. Советы для вновь принятых сотрудников в период адаптации включают не бояться задавать вопросы, находиться в контакте с наставниками и руководителями, а также показывать себя с положительной стороны и демонстрировать свои способности и готовность во время испытательного срока.

В рамках проведения социологического исследования были изучены документы, которые регламентируют процесс адаптации персонала в организации:

1. Положение по адаптации персонала в организации ЗАО «ПКТБА». В положении отражены общие вопросы по основным целям внедрения программы адаптации новых сотрудников, этапам процесса адаптации, ответственности, возлагаемой на отдел кадров, руководителей подразделения (приложение Е).

2. План работы сотрудника на время испытательного срока. В плане перечисляются необходимые мероприятия, которые должен выполнить новичок во время испытательного срока, период выполнения, перечень рабочих документов, которые должен изучить и применять в работе сотрудник. К плану прилагается оценочный лист процесса адаптации нового сотрудника, который подписывает руководитель подразделения. В оценочном листе перечисляются критерии успешности процесса адаптации: степень овладения необходимыми знаниями и навыками, необходимыми для выполнения работы; степень соответствия рабочих показателей сотрудника, установленным нормам; степень соответствия поведения работника,

установленным нормам в организации. По перечисленным критериям руководитель сотрудника должен в оценочном листе написать вывод по итогам работы сотрудника. Так, например: «Сотрудник хорошо знает свою работу, быстро обучается, анализирует свою деятельность, делает выводы и корректирует. Занимаемой должности соответствует» (приложение М).

3. Папка для нового сотрудника, в которую входит комплект документов:

1. Папка с логотипом ЗАО «ПКТБА» (сувенирная продукция).
2. История создания, развития и направления деятельности предприятия холдинга.

3. Структура предприятия.

4. Принципы работы компании ЗАО «ПКТБА» в отношении социальной политики.

5. Памятка новому сотруднику.

6. План работы сотрудника на время испытательного срока.

7. Телефонный справочник.

8. Перечень корпоративных ценностей компании.

9. Памятка по компьютерной безопасности.

4. Анкетный лист: «Опрос сотрудника после окончания испытательного срока», который проводит менеджер по персоналу с целью выяснить мнение сотрудника о процессе адаптации персонала. В опросник входит 15 вопросов (приложение Н).

5. Записка об окончании испытательного срока.

Записка заполняется руководителем сотрудника и отправляется в службу персонала минимум за 3 дня до окончания испытательного срока. Записка содержит вопросы по оценке сотрудника по компетенциям: отношение сотрудника к работе, качество работы, профессиональные знания и умения, анализ причинно-следственных связей, умение контролировать работу, настойчивость, лояльность.

В конце записки делаются выводы о соответствии сотрудника занимаемой должности:

1. Перерос свою должность. Готов на вышестоящую должность.
2. Занимаемой должности соответствует. После дополнительного обучения будет способен к выполнению более ответственной работы.
3. Занимаемой должности соответствует, на данный момент времени карьерный рост не предполагается.
4. Занимаемой должности соответствует не в полной мере. Необходимо дополнительное обучение и отработка профессиональных навыков.
5. Занимаемой должности не соответствует, требуется немедленное увольнение.

Руководитель сотрудника должен выбрать один из подходящих критериев, отправить директору по персоналу, который принимает решение о дальнейшем сотрудничестве с работником или увольнении работника.

Таким образом, по итогам характеристики деятельности и анализа кадрового состава предприятия ЗАО «ПКТБА», а также проведенного социологического исследования, можно сделать вывод, что ЗАО «ПКТБА» является стабильной и развивающейся организацией, которая заботится о своих сотрудниках. Руководство компании всегда открыто к поддержанию сотрудников, решению проблемных вопросов и оказанию помощи в профессиональной деятельности. Кадровая политика направлена на привлечение, вовлечение и удержание грамотных специалистов на своем предприятии. В целом процесс адаптации персонала грамотно спланирован, развивается и поддерживается, однако имеются небольшие недостатки и замечания, которые будут рассмотрены в следующей главе.

ГЛАВА 3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОЦЕССА АДАПТАЦИИ ЗАО «ПКТБА»

На промышленном предприятии ЗАО «ПКТБА» г. Пенза было проведено социологическое исследование системы адаптации персонала, которое заключалось в проведении социологического опроса персонала организации, экспертном интервью с заместителем директора по персоналу и анализе документов, касающихся системы адаптации персонала.

Социологическое исследование в целом показало, что большинство опрошенных специалистов и рабочих довольны, как спланирован и осуществляется процесс адаптации на предприятии. В ответах на вопросы, персонал предприятия, как АУП и ИТР, так и категория рабочих, высоко оценили роль наставника в оказании помощи и поддержки при адаптации персонала, однако 14,89% опрошенных из числа АУП и ИТР, а также 22,64% рабочих оценили свою адаптацию как удовлетворительную, что может указывать на необходимость улучшения процесса адаптации на предприятии.

Персонал организации также указал, что вызвало у них трудности при адаптации на предприятии: для специалистов это были сложности в профессиональной деятельности, для рабочих условия труда и профессиональные обязанности, также обе группы указали вхождение в коллектив.

Также были получены ответы от респондентов по методам адаптации, по организационным мероприятиям на этапе введения в организацию, выяснялось, что необходимо новому сотруднику для ускорения процесса адаптации и успешной работы в организации.

Респонденты обратили внимание на привлекательный фактор мотивации персонала в работе – социальную политику предприятия.

Также респондентам было предложено написать свои предложения по улучшению системы адаптации на предприятии, были получены ответы: АУП

и ИТР хотели бы в процессе обучения пройти обучающие тренинги, семинары по профессиональным обязанностям для скорейшего введения в должность, улучшить обратную связь с руководителем отдела и наставником, рабочие обратили внимание на создание и оборудования комнат отдыха, также на качество обратной связи с руководителем подразделения.

Для улучшения вхождения в профессиональную деятельность, понимания своих трудовых функций, изучения технической документации и технологических процессов на предприятии предлагается:

1. С административно-управленческим персоналом и инженерно-техническими работниками (менеджерами департамента продаж, инженерами-конструкторами, инженерами-технологами конструкторского отдела, инженерами-технологами технического отдела и другими работниками) проводить короткие обучающие тренинги. Предлагается два варианты обучения: проведение опытными наставниками обучающих тренингов с группой новичков по согласованию с руководителем по производству в формате живого общения; размещение курса видеолекций от опытных наставников на корпоративном сайте в разделе обучения.

2. С категорией рабочих проводить обучающие занятия по соблюдению требований охраны труда при работе на технологическом оборудовании, на котором выполняются работы данной категорией рабочих.

Для рабочего персонала в целях поддержания их морально-психологического состояния во время трудового процесса предлагается оборудовать комнату отдыха в соответствии со статьей 216.3 Трудового кодекса РФ.

Также по результатам опроса о взаимодействии специалистов с другими отделами анализ показал, что административно – управленческий персонал и инженерно - технические работники максимально взаимодействуют с работниками других отделов, что составило 65% по шкале 10 и 35% по шкале 9.

В связи с этим для АУП ИТР предлагается проведение обучающего

тренинга по коммуникативной компетентности, который будет направлен на развитие коммуникативных навыков и личной эффективности. В обучающий тренинг можно включить лекции и практические занятия по: управлению конфликтами, управлению временем, общению с коллегами по телефону, стресс-менеджмент, эффективности коммуникаций, оформлению деловых писем.

В ответах на вопросы о проводимых методах адаптации с персоналом были выявлены отличия. Для категорий рабочих не проводится Велком – тренинг и не выдается «Папка новичка. В связи с этим для категории рабочих рекомендовано:

1. Внедрить инструмент адаптации: Welcome-письмо до выхода на работу. Чтобы исключить неприятные бытовые ситуации на рабочем месте, можно начать адаптацию еще до выхода сотрудника на работу – отправлять welcome-письмо. Так, например, если человек выходит в понедельник, письмо отправить не позднее пятницы. В нем объяснить базовые вещи: какие документы взять с собой для оформления, как добраться до офиса. Кроме заботы, в этом же письме отразить бытовые и организационные вопросы, которые затронут новичка на рабочем месте.

Для удобного использования «Папки нового сотрудника» продумать и изменить ее размер до формата А5 или карманного варианта. Для категории рабочих «Папку нового сотрудника» можно напечатать в виде «Памятки-буклета», где будет содержаться самая основная для категории рабочих информация: история компании, график работы, социальный пакет, правила пользования внутренними телефонами, требования охраны труда на рабочем месте, организационные моменты, так, например, что делать работнику в случае болезни.

Использование адаптационного буклета поможет решить проблему, как информирования сотрудников в первые дни работы, так и проблему снятия лишней нагрузки с наставников, и руководителей подразделений. Памятка-буклет будет играть ознакомительную роль, роль проводника, который

знакомит нового сотрудника с компанией. Это будет влиять на его продуктивность и общее настроение в первые дни работы.

Создание адаптационного чат-бота также может помочь новичку в первые дни трудоустройства. Чат-бот может являться поддержкой, как для категории специалистов, так и для рабочих. Чат-бот может успешно познакомить новичка с основными правилами в организации, ее ценностями, внутренней жизнью, помочь быстрее ориентироваться на рабочем месте. Так, например, за день до оформления кандидат сможет подключить бота и узнать от него адрес компании, контакты людей, к которым нужно будет обратиться, информацию, куда идти и какие документы взять. Чат-бот может прислать сообщения о процедуре оформления, графике работы, местах для курения, месте обеда сотрудников.

Рассмотрим также более подробно применяемые на предприятии методы адаптации и предлагаемые для введения мероприятия:

Основным методом применяемом на предприятии является метод наставничества. Наставники закрепляются за всеми вновь прибывшими сотрудниками на предприятии из числа АУП, ИТР и рабочих. Наставник на предприятии выполняет ключевую роль в адаптации новичков и рабочего персонала, обеспечивая обучение, поддержку и руководство в освоении рабочих процессов и безопасности. Он помогает интегрироваться в коллектив и способствует развитию профессиональных навыков для успешной работы на предприятии. Еще одна важная задача — это в значительной степени сократить временные затраты руководителей структурных подразделений на обучение новичков.

Также наставник необходим сотруднику, обучающемуся на рабочем месте, при повышении квалификации, разряда или категории. Передача профессионального опыта и накопленных профессиональных знаний — основная задача наставника в данном случае.

С целью улучшения системы наставничества и официального ее оформления рекомендуется создать «Положение о наставничестве». В данном

положении отразить обязанности и задачи наставника, а также критерии, которым должен соответствовать сотрудник, назначаемый наставником, права и обязанности наставников и подопечных, сроки наставничества для конкретных должностей, программу контроля эффективности наставничества и критерии ее оценки. Дополнительно необходимо добавить раздел о материальном и нематериальном стимулировании, в котором будут определены виды поощрения наставников за результаты прохождения адаптации новыми работниками. Данное положение было разработано и представлено в приложении С.

В виде нематериального поощрения наставников можно использовать следующие методы нематериального стимулирования:

1. Добавление несколько дней к отпуску.
2. Объявление благодарности за быстрое и эффективное прохождение периода адаптации его учеником.
3. Размещение фото наставника на Доске почета за добросовестное исполнение трудовых обязанностей в наставничестве;
4. Присвоение звания «Лучший наставник года» за высокие результаты и профессиональное мастерство в сфере наставничества, и прикрепление значка «Лучший наставник года».
5. Выдача наставникам удостоверений, которые обеспечивают им дополнительные бонусные льготы в компании (бесплатные обеды, с утра «гибкий график работы», когда наставник может прийти позже на 15-30 минут по семейным обстоятельствам позже других).
6. Похвальная запись в трудовую книжку, так, например, «Иванов М.В. проработал в компании наставником 5 лет».
7. Личная похвала на крупном совещании или корпоративном мероприятии.

В виде материального поощрения:

1. Доплата 5-10% от ежемесячного дохода за наставничество.
2. Доплата 5% процента прибыли наставнику в течении года от первых

продаж обученного новичка, который реализовывает продукцию по запросу клиента, изготавливаемую на предприятии.

В качестве вариантов наставничества рекомендуется рассмотреть (приложение Т):

1. Метод Job-shadowing – метод наблюдения за работой коллег, в российских компаниях не используется, но является на сегодняшний день самым популярным методом обучения персонала за рубежом. Суть его заключается в наблюдении за действиями сотрудника компании и изучении особенностей его работы. Подопечный становится «тенью» опытного специалиста в реальной рабочей обстановке и постоянно находится рядом с ним в течение одного – трех дней. Он вправе обсуждать все рабочие моменты не только со «старшим», но и с другими сотрудниками, а также узнавать об особенностях той или иной должности. Можно стать «тенью» любого специалиста организации – от линейного работника до менеджера высшего звена, в зависимости от того, какие навыки требуется сформировать [5, с.87-88].

2. Метод Баддинг (англ. «buddying») — это метод обучения, при котором новый сотрудник компании (принципиант) получает помощь от опытного коллеги (бадди), который помогает новичку адаптироваться и интегрироваться в новую среду работы.

Обычно процесс баддинга начинается с подбора опытного сотрудника, который будет работать с новым коллегой. Принципиальным моментом во всём процессе является не только его стаж на конкретной должности, но и личные качества. Всё потому, что для максимально качественной адаптации необходимо создать дружелюбную и располагающую атмосферу.

В задачи баддинга входит знакомство новичка с коллегами, демонстрация рабочего места, объяснение процессов и процедур, а также помощь в решении различных задач. Бадди может также помочь новому сотруднику понять культуру и ценности компании, дать рекомендации по поведению и этикету на рабочем месте, и помочь пройти ориентацию на новую

должность . Роль бадди чаще всего выполняет сотрудник пожелавший помочь с адаптацией новичка; умеющий выслушать и понять малознакомого человека; имеющий определенный опыт работы в данной компании; способный оперативно сориентировать по вопросам взаимодействия с руководством и коллегами, приемлемому поведению, в том числе — по официальным и негласным правилам; понимающий, как специфику конкретного функционала, так и общие особенности работы. Идеальные бадди получают из тех, кто не просто хочет и может помочь с интеграцией «новобранцев», но и имеет с ними что-то общее. Для доверительной и эффективной коммуникации подойдут похожие стили поведения, общие увлечения и интересы.

По итогам анализа локально-нормативных документов на предприятии обнаружены достоинства и недостатки, касающиеся системы адаптации персонала, разработаны рекомендации для ее совершенствования (приложение У).

Достоинства: Для всех категорий работников проводится инструктаж на рабочем месте, ознакомительная беседа, составляется «План работы сотрудника на время испытательного срока», в котором отражается весь перечень адаптационных мероприятий на время испытательного срока, проводится экскурсия по предприятию, осуществляется обратная связь по окончании адаптационного периода.

Недостатки:

1.Отсутствуют: Приложение № 10 «План адаптационных мероприятий для нового сотрудника», Приложение № 11 «Правила организации работы с новым сотрудником», указанные в Положении по адаптации персонала; Положение о наставничестве для АУП и ИТР; Положение о наставничестве для категории рабочих; Программа для наставников.

2. В Положении по адаптации персонала отсутствует: информация об участниках, привлекаемых к процессу адаптации и их функциях.

Для того, чтобы успешно адаптировать сотрудника, помочь ему влиться в коллектив, пройти испытательный срок и в кратчайшие сроки войти в курс дела, работодателю рекомендуется разработать программу адаптации. Программа адаптации разрабатывается на основе Положения об адаптации персонала. Положение об адаптации отражает политику компании относительно новых сотрудников и общую модель их адаптации. Также Положение подробно освещает распределение зон ответственности в данном вопросе: непосредственного руководителя, отдела персонала, генерального директора. Адаптационные задачи реализуются благодаря вспомогательной документации, которая сопровождает основные этапы и мероприятия.

Таким образом, при проведении социологического исследования было выявлено, что адаптация персонала на предприятии проходит для двух категорий работников: специалистов и рабочего персонала, специфика работы которых, профессиональные знания, опыт отличаются друг от друга, в связи с чем имеются отличия и в проводимых адаптационных мероприятиях с различными категориями работников. Ответы работников также отличались по своему содержанию в зависимости от возраста, занимаемой должности и опыта работы.

По результатам социологического исследования были выявлены недостатки в управлении системой адаптацией на предприятии и в соответствии с этим предложены мероприятия для ее совершенствования. Вовремя проведенные эффективные мероприятия по адаптации персонала будут способствовать скорейшей адаптации новичков и их вовлеченности в трудовой процесс.

Для совершенствования системы адаптации предлагается:

- внести изменения в «Положение об адаптации персонала» ;
- разработать Положение о наставничестве для АУП и ИТР (приложение Ф);

- разработать программу для наставников или Памятку для наставника (приложение X);
- разработать Положение о наставничестве для рабочих профессий.

При совершенствовании системы адаптации на предприятии необходимо обратить внимание, чтобы все задействованные участники (менеджер по персоналу, наставники, руководители подразделения, непосредственные руководители новичков) были вовлечены в процесс адаптации, между ними происходило взаимодействие на основании Положения об адаптации персонала, где за каждым закреплены обязанности и ответственность.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Эффективное управление системой адаптацией персонала на предприятии требует большой организационной работы, в которой задействованы: отдел кадров, непосредственный руководитель, наставник, работники из смежных подразделений, участие которых может быть полезно в процессе адаптации. Каждый из участников процесса адаптации на разных его этапах отвечает за комплекс мероприятий в соответствии со своими компетенциями и должностными обязанностями.

Неправильно спланированная и организованная система адаптации на предприятии может привести к ряду негативных последствий: недостаточной подготовке персонала в выполнении своих обязанностей, высокой текучести кадров, негативному имиджу предприятия, снижению уровня удовлетворенности сотрудников, уменьшению эффективности работы команды.

Поэтому важно тщательно планировать и организовывать систему адаптации на предприятии, обеспечивая поддержку новым сотрудникам и эффективное внедрение их в рабочую среду.

Нужно отметить, что на предприятии выстроена грамотная кадровая политика, которая направлена на работу с персоналом, создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на внутренние и внешние факторы, влияющие на работу предприятия, с учетом развития стратегии организации. Компания старается систематически мотивировать и стимулировать своих сотрудников, обеспечивает их расширенным социальным пакетом. Для работника расширенный социальный пакет гарантирует дополнительную защиту и поддержку в трудовых и личных ситуациях.

Однако в ходе проведенного исследования выявлены небольшие замечания и даны рекомендации по совершенствованию системы адаптации персонала:

1. Необходимо усовершенствовать ЛНА по адаптации персонала:

- внести изменения в «Положение об адаптации персонала на предприятии»;
- разработать «Положение о наставничестве» для категории административно – управленческого персонала и инженерно-технических работников;
- разработать «Положение о наставничестве» для категории рабочих на предприятии, задействованных в работе в производственном цехе;
- разработать «Памятку для наставника» о передачи знаний новому сотруднику;
- разработать общую «Программу по адаптации персонала на производстве»;
- усовершенствовать разделы документов для «Папки новичка» и рассмотреть изменение формата «Папки новичка» до карманного справочника.

2. Внедрить современные методы адаптации персонала:

- метод «деловых игр», метод баддинга.
- обучение новичков на корпоративном портале организации в формате видео-лекций от опытных сотрудников;
- обучающие тренинги с новичками от опытных сотрудников на предприятии;
- применение цифровых технологий: использование мессенджеров (Zoom, Google Meet и другие).

3. Разработать эффективные способы обратной связи от руководителя отдела, наставника и менеджера по персоналу.

В целом предложенные рекомендации позволят усовершенствовать систему адаптации персонала предприятия промышленной сферы - ЗАО «ПКТБА».

Таким образом, в выпускной квалификационной работе по теме: Совершенствование системы адаптации персонала предприятия промышленной сферы (на примере ЗАО «ПКТБА») рассмотрены теоретические основа системы адаптации персонала: раскрыты основные понятия, виды, методы и этапы адаптации персонала на предприятии, изучена характеристика деятельности предприятия ЗАО «ПКТБА» и кадрового состава, исследована существующая система адаптации персонала, а также представлены практические рекомендации по совершенствованию системы адаптации персонала в ЗАО «ПКТБА».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Ашихмин И. С. Адаптация сотрудников организации / И. С. Ашихмин // Современная наука и технологии: тенденции и перспективы развития: сборник статей Международной научно-практической конференции, Петрозаводск, 10 ноября 2022 года. – Петрозаводск: Международный центр научного партнерства «Новая Наука» (ИП Ивановская И.И.), 2022. – С. 32-36.
2. Барежев В. А. Связи с общественностью и реклама в управлении персоналом: учебное пособие / В. А. Барежев. — Санкт-Петербург: ИЭО СПбУТУиЭ, ISBN 978-5-94047-878-2.— Текст: электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/246437>, 2021. - 118 С.
3. Белан О. Как адаптировать новых сотрудников в компании и сократить расходы на подбор персонала/ [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://netology.ru/blog/10-2021-adaptatsiya-sotrudnikov> , 2021 г.
4. Беседина Э. А. Адаптация персонала как процесс включения новых сотрудников в организацию / Э. А. Беседина // Цифровизация процессов управления: стартовые условия и приоритеты: сборник материалов международной научно-практической конференции, Курск, 21–22 апреля 2022 года. – Курск: Курский государственный университет, 2022. – С. 254-256.
5. Борисенко Ю.В., Евсеенкова Е.В. Психологические технологии кадрового менеджмента: учебное пособие / Ю. В. Борисенко, Е. В. Евсеенкова; Кемеровский государственный университет/ ISBN 978-5-8353-2932-8 -Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/290627>, 2022 г.-123 С.
6. Бурмистрова Н. О. Оптимизация и повышение эффективности систем адаптации, оценки и развития персонала / Н. О. Бурмистрова. – М.: Высшее образование (Лань), 2022. – 104 С.
7. Брюхова, О. Ю. Развитие персонала: курс лекций: учебное пособие / О. Ю. Брюхова. — Екатеринбург: — Текст : электронный // Лань : электронно-

библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/369470>, 2023. — 176 с.

8. Введение в профессиональную деятельность: терминологический словарь: словарь / Е. Б. Аронова, Т. А. Кузнецова, Н. В. Барсукова [и др.] ; под. ред. д-ра т. н., проф. Ю. Г. Базарновой. - Санкт-Петербург: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2020. - 33 С.

9. Воропанова Ю. В. Адаптация персонала на производстве / Ю. В. Воропанова // Социальные и экономические системы. – 2021. – № 5(23). – 124-136 С.

10. Гордина Л.С. Процесс построения адаптации нового персонала на предприятиях в условиях цифровизации общества/ Вопросы нравственности в эпоху цифровизации: Сборник статей по материалам Всероссийской научно-практической конференции. – Пенза/ под редакцией доктора социологических наук, проф. Найденовой Л.И., 2021. – 164 С.

11. Гордина Л.С. Экономические аспекты профессиональной адаптации персонала на предприятиях в современных условиях: Сборник статей по материалам Всероссийской научно-практической конференции, посвященной памяти Почетного работника Высшего профессионального образования РФ, д. социол. наук, профессора Кошарной Галины Борисовны/ под редакцией доктора социологических наук, доцента Е.В. Щаниной; ответственный секретарь Е.С. Тарханова – Пенза: Издательство ПГУ, 2022-354 С.

12. Есикова Р. С. Управление процессом адаптации персонала различных категорий / Р. С. Есикова // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. – 2021. – № 3(84). – 35-41 С.

13. Журавлева С. В. Профессиональная адаптация персонала значимый элемент развития кадрового потенциала организации / С. В. Журавлева, Л. А. Чаусова // Теория и практика современной науки : Материалы Всероссийской научно-практической конференции Сахалинского института железнодорожного транспорта - филиала Дальневосточного государственного университета путей сообщения в г. Южно-Сахалинске, Южно-Сахалинск, 14

апреля 2022 года. – Москва: ООО «Издательство «Спутник+», 2022. – С. 214-220.

14. Ивлева Е. Д. Ключевые функции системы управления персоналом / Е. Д. Ивлева // Ломоносов-2022: Материалы XXIX Международной научной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых, Севастополь, 14–22 апреля 2022 года. – Севастополь: Филиал МГУ в г. Севастополе, 2022. – С. 32-33.

15. Измайлов А. Т. Процесс исследования текучести персонала / А. Т. Измайлов, В. В. Кошелева, С. А. Кошелева // Управление в условиях глобальных мировых трансформаций: экономика, политика, право: Сборник научных трудов / Севастопольский экономико-гуманитарный институт (филиал) ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет имени В. И. Вернадского»; ФГАОУ ВО «Северо – Кавказский федеральный университет». – Севастополь: ООО «РИБЕСТ», 2020. – С. 177-181.

16. Исакова В. С. Управление адаптацией персонала в организации / В. С. Исакова // Актуальные исследования. – 2023. – № 13(143). – С. 61-62.

17. Карабанова О. В. Экономика организации (предприятия): практикум / О. В. Карабанова, В. Д. Петухов. - Москва: Научный консультант, 2022. - 138 с.

18. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом : учебник / А. Я. Кибанов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 440 С.

19. Коллективный договор ЗАО «ПКТБА» на 2023 г.

20. Колесниченко Е.А., Беспалов М.В., Радюкова Я.Ю., Сергеев Д.В. Управление трудовыми ресурсами. Совершенствование процесса адаптации новых сотрудников на промышленном предприятии: научная статья // Квинт В.Л. Научный журнал «Экономика промышленности» - 2018 г. Том 11 № 4, стр. 403.

21. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020).

22. Когтева Д. В. Управление адаптацией персонала в организации / Д. В. Когтева, Р. Э. Акопян // Modern Science. – 2020. – № 11-3. – С. 96-99.

23. Костюченко Т. Н. Экономика труда: учебное пособие / Т. Н. Костюченко, А. Р. Байчерова Д. В. Сидорова. - Ставрополь: АГРУС Ставропольского гос. аграрного ун-та, 2021. - 172 с.
24. Кулганов В. А. Исследование процесса адаптации персонала в компании и его психологическое сопровождение / В. А. Кулганов. – Санкт-Петербург : ООО «Издательство ВВМ», 2022. – 70 с.
25. Куприянчук Е. В. Управление персоналом: ассессмент, комплектование, адаптация, развитие : учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2020. — 255 С.
26. Лаас Н. И. Особенности адаптации и развития персонала в современных организациях / Н. И. Лаас, Е. В. Гурова, И. А. Романова. – Москва : Русайнс, 2023. – 216 С.
27. Лазарева А. Н. Трудовая адаптация персонала в современных условиях / А. Н. Лазарева, М. С. Мизя // Социально-экономические проблемы и перспективы развития трудовых отношений в инновационной экономике: Материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Омск, 22 апреля 2022 года / отв. редактор Е.А. Кипервар. – Омск: Омский государственный технический университет, 2022. – С. 89-94.
28. Латыпова Д. Р. Адаптация персонала / Д. Р. Латыпова // Форум молодых ученых. – 2021. – № 1(53). – С. 182-186.
29. Мордвинцева К. С. Анализ управления адаптацией персонала в АО «Тинькофф Банк» / К. С. Мордвинцева, Л. П. Кузьмина // Менеджмент в социальных и экономических системах : сборник статей XIV Международной научно-практической конференции, Пенза, 16–17 декабря 2022 года. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2022. – С. 242-246.
30. Мурыгина Е. А. Проблемы адаптации персонала в организации / Е. А. Мурыгина // Студенческая молодёжь XXI века: наука, творчество, карьера, цифровизация: Сборник материалов Межвузовской научно-практической конференции, Москва, 26 мая 2022 года / Под общей редакцией Е.А. Руднева,

под научной редакцией Л.Н. Горбуновой. – Москва: Негосударственное образовательное частное учреждение высшего образования «Московский экономический институт», 2022. – С. 510-515.

31. Мягкая М. И. Цифровые инструменты управления адаптацией персонала / М. И. Мягкая // Наукосфера. – 2021. – № 5-1. – С. 255-258.

32. Нестеренко, А. А. К вопросу об адаптации персонала современной организации: теоретический аспект / А. А. Нестеренко, Е. Н. Лазарева // Экономика и управление народным хозяйством (Санкт-Петербург). – 2022. – № 18(20). – С. 96-100.

33. Положение по адаптации специалистов и служащих ЗАО «ПКТБА».

34. Положение об оплате труда работников ЗАО «ПКТБА» (Приложение № 3 к Коллективному договору).

35. Положение о компьютерной безопасности и правилах работы пользователей.

36. Понятие кадрового потенциала. Экономика.//Электронный ресурс: <https://studmir.com/ponyatie-kadrovogo-potencziala/>

37. Правкина Ю. Р. Управление текучестью кадров: основные причины, технологии и методы профилактики / Ю. Р. Правкина // Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. – 2022. – № 1(43). – С. 58-71.

38. Прошина А. Н. Адаптация персонала в российских организациях: социально-управленческий анализ (на примере работников с ограниченными возможностями): монография / А.Н. Прошина. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 124 с.

39. Правила внутреннего трудового распорядка ЗАО «ПКТБА» (Приложение № 2 к Коллективному договору).

40. Разнова Н. В. Управление персоналом: учебное пособие / Н. В. Разнова, И. А. Цветочкина. — Красноярск : СФУ, 2020. — ISBN 978-5-7638-4290-6.— Текст: электронный// Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/181609>, 2020-148 С.

41. Сафонова Л. А. HR-менеджмент: учебное пособие / Л. А. Сафонова, Г. Н. Смоловик ; RU. — Новосибирск : СибГУТИ, 2021. — 115 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/257342>, 2021, 115 С.
42. Соловова Н. В., Гагаринская Г. П., Калмыкова О. Ю. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / Н.В. Соловова [и др.]. — Самара: Изд-во Самарского университета — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. - URL: <https://e.lanbook.com/book/148621>, 2019. - 138 С.
43. Субочев Н.С., Патутин Е.Д. Цифровые инструменты управления адаптацией персонала в современных организациях: научная статья // Журнал «Социально-гуманитарные знания, 2019 г. № 3, с. 260.// cyberleninka
44. Токарева Ю.А. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход: монография / Ю.А. Токарева, Н.М. Глухенькая, А.Г. Токарев ; Урал. федер. ун-т им. Б.Н. Ельцина, Шадр. гос. пед. ун-т. — Шадринск : ШГПУ, 2021. — 216 С.
45. Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 25.12.2023) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2024) [Электронный ресурс] / Консультант.Плюс — Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683 , свободный.
46. Управление персоналом в России: новые функции и новое в функциях. Книга 4: монография / под ред. проф. И. Б. Дураковой. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 242 С.
47. Хасанова Г.Б. Педагогические основы управления развитием персонала: учебное пособие / Г.Б. Хасанова. — Казань: Казанский научно-исследовательский технологический университет, 2018. — 240 С.
48. Шведова И. И. Адаптация персонала на предприятии в современных условиях / И. И. Шведова // 77-я научная конференция студентов и аспирантов Белорусского государственного университета: материалы конференции в 3 частях, Минск, 11–22 мая 2020 года. Том Часть 3. — Минск: Белорусский государственный университет, 2021. — С. 283-286.

49. Щепакин М. Б. Экономика труда: учебник / М.Б. Щепакин, А.С. Молчан, Э.Ф. Хандамова. — Москва: Магистр: ИНФРА-М, 2023. — 400 С.
50. Экономика. Менеджмент. Арктика. Материалы II студенческой научно-практической конференции 16 – 24 декабря 2021 года / под редакцией А. Ю. Распоповой [и др.]. — Мурманск : МАГУ, 2022. — 373 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/266084> , С. 92.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Виды адаптации, их содержание и инструменты адаптации



Источник: Бурмистрова, Н. О. Оптимизация и повышение эффективности систем адаптации, оценки и развития персонала / Н. О. Бурмистрова. – М.: Высшее образование (Лань), 2022 – С. 41.

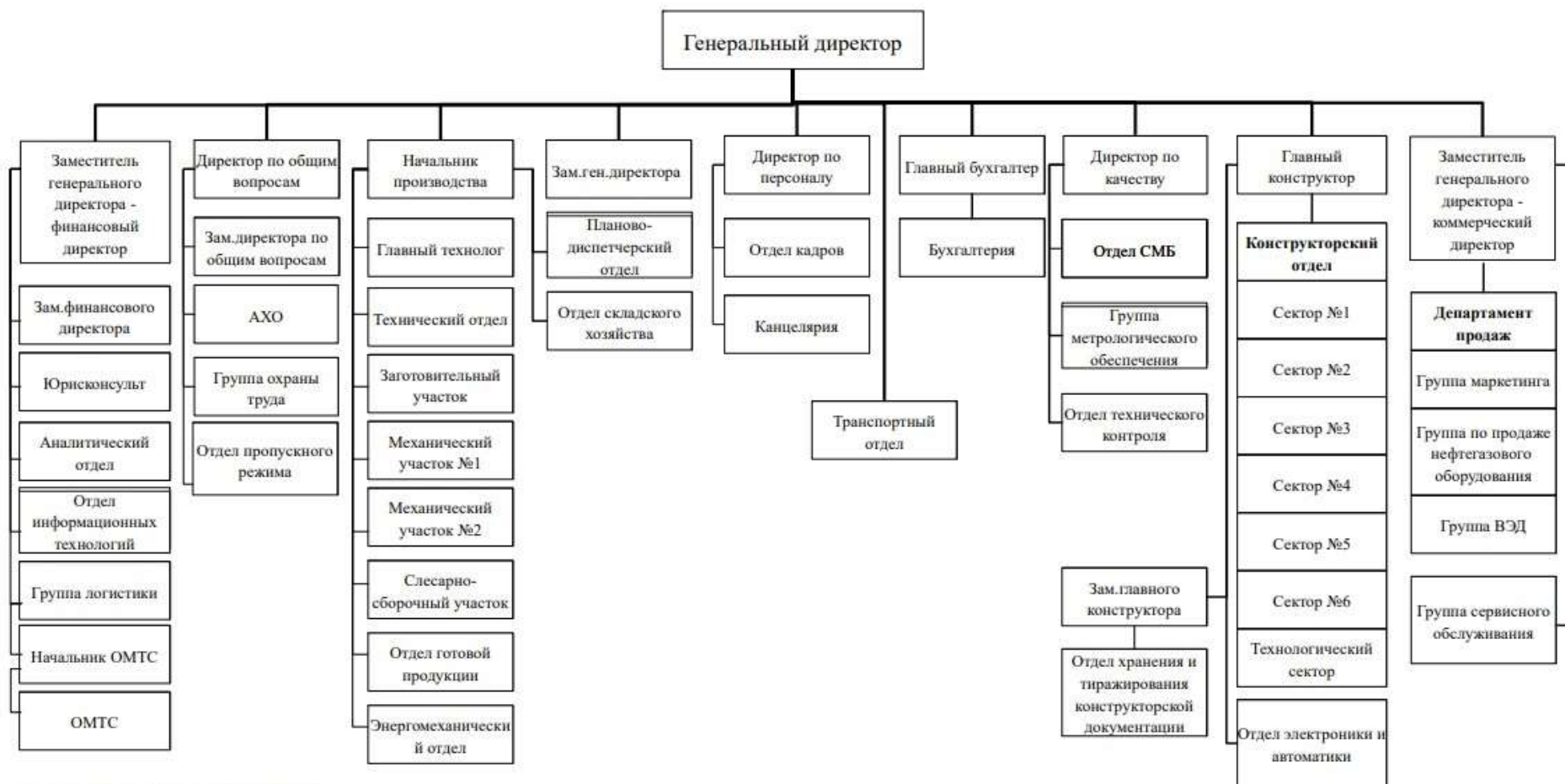
ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Примерный алгоритм внедрения системы наставничества на предприятии



Источник: Бурмистрова, Н. О. Оптимизация и повышение эффективности систем адаптации, оценки и развития персонала / Н. О. Бурмистрова. – М.: Высшее образование (Лань), 2022 – С. 32

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ЗАО «ПКТБА»



Сектор №1 - Сектор нестандартного оборудования
 Сектор №2 - Сектор сопровождения проектов
 Сектор №3 - Сектор сварочно-наплавочного оборудования
 Сектор №4 - Сектор испытательного оборудования
 Сектор №5 - Сектор источников давления
 Сектор №6 - Сектор развития испытательной техники

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Динамика уровня текучести кадрового персонала

Показатели	2022 год	2023 год
Списочная численность работников на начало года	506 (362 чел. муж.п., 144 чел. жен. п.)	513 (367 чел. муж.п. 146 чел. жен.п.)
Принято на работу	2 ч. жен.п.	54 ч. муж.п.
Уволено с работы, в том числе по причинам:	-	-
Выход на пенсию	-	21 ч. жен.п.
Уволены по собственному желанию	-	-
Уволены по инициативе администрации	-	-
Призыв на военную службу	-	-
Не прошедшие испытательный срок	-	-
Списочная численность на конец года	508 (362 чел. муж. п., 146 чел. жен. п.)	541 (416 чел. муж.п., 125 чел. жен.п.)
Коэффициент текучести кадров	0	3,88

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ЗАО «ПКТБА»

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Основные функции и методы управления персоналом в организации



Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ЗАО «ПКТБА»

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Положения по адаптации специалистов и служащих в ЗАО «ПКТБА»

УТВЕРЖДАЮ
Генеральный директор ЗАО «ПКТБА»

_____ А.В.Пойкин

« _____ » _____ 2022 г.

ПОЛОЖЕНИЕ по адаптации специалистов и служащих в ЗАО «ПКТБА».

I. Общие положения

Под *адаптацией* понимается взаимное приспособление работника и предприятия, которое основывается на вработываемости сотрудника в новые профессиональные, социальные и организационно – экономические условия труда.

Процесс *адаптации* призван улучшить организационные условия работы новых сотрудников для быстрого их вхождения в производственный процесс, а также помочь избежать снижения эффективности работы всего предприятия.

Процесс *адаптации* включает в себя два ключевых аспекта:

- *социально – психологическая адаптация.*
- *профессиональная адаптация;*

Социально – психологическая адаптация заключается в освоении социально – психологических особенностей организации, вхождение в сложившуюся в ней систему отношений, позитивном взаимодействии с ее членами. Это включение работника в систему взаимоотношений организации с ее традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями.

Профессиональная адаптация выражается в определенном уровне овладении профессиональными навыками и умениями, в формировании профессионально необходимых качеств личности, а для молодых специалистов еще и в развитии устойчивого положительного отношения к своей профессии.

Процесс адаптации сотрудников на предприятии ЗАО «ПКТБА» регламентируется настоящим положением по адаптации.

II. Основные цели внедрения программы адаптации новых сотрудников:

1. Уменьшение первоначальных издержек, связанных с приемом нового сотрудника.
2. Сокращение времени вхождения сотрудника в должность
3. Снижение тревожности и неуверенности, испытываемых новыми сотрудниками.
4. Сокращение текучести кадров.
5. Экономия времени непосредственного руководителя и коллег.
6. Развитие у нового работника удовлетворенности работой, позитивного к ней отношения

III. Этапы процесса адаптации нового сотрудника:

- 1 этап : Документальное оформление приема на работу нового сотрудника.
- 2 этап : Введение в организацию.
- 3 этап : Введение в подразделение.
- 4 этап : Введение в должность.
- 5 этап : Оценка процесса адаптации нового сотрудника.

Общую схему процесса адаптации нового сотрудника можно представить следующим образом:

Этапы:	Обязанности	
	Непосредственного руководителя	Сотрудника службы персонала
1. Документальное оформление приема на работу нового сотрудника.		выполняет
2. Введение в организацию.		выполняет
3. Введение в подразделение	выполняет	ассистирует
4. Введение в должность.	выполняет	
5. Оценка процесса адаптации нового сотрудника.	выполняет	выполняет

1 этап: Документальное оформление приема на работу нового сотрудника.

Прием на работу нового сотрудника осуществляется в соответствии с действующим трудовым кодексом.

1.1. При приеме на работу в организацию работник кадровой службы обязан потребовать от нового сотрудника:

- предоставления трудовой книжки оформленной, в установленном порядке (если нет – оформить новую) или ее копии, если оформляется по совместительству;
- предъявления паспорта, удостоверяющего личность;
- диплома или иного документа о полученном образовании или документа подтверждающего специальность или квалификацию;
- справки о прохождении медицинской комиссии.
- карточки пенсионного страхования (если нет – оформить)

Прием на работу без указанных документов не производится.

1.2. Прием на работу в организацию производится на основании заключенного трудового договора (контракта) о работе в ЗАО "ПКТБА".

1.3. Новый сотрудник пишет заявление о приеме на работу в ЗАО «ПКТБА», используя образец, заполняет автобиографию

1.4. На основании заявления работник кадровой службы издает приказ (типовая междуведомственная форма №Т-1), знакомит сотрудника с данным документом под роспись.

На нового сотрудника менеджер по персоналу заводит **Контрольный листок по адаптации**, который заполняется постепенно на протяжении всего испытательного срока сотрудника. (Приложение 9).

2 этап Введение в организацию. Осуществляется путем ознакомления сотрудника с локально-нормативными актами предприятия (в том числе с коллективным договором), экскурсии по предприятию.

2.1. Работник кадровой службы проводит беседу с новым сотрудником, в ходе которой затрагиваются следующие вопросы:

а) общее представление об организации:

- история предприятия;
- продукция, ее потребители;
- разнообразие видов деятельности;
- организационная структура организации;
- элементы фирменного стиля (фирменный бланк), фирменные (корпоративные) цвета).

б) политика предприятия:

- правила внутреннего трудового распорядка ЗАО «ПКТБА» (см. приложение 1);
- нормы поведения на предприятии;
- правила охраны коммерческой тайны и технической документации. (Новый сотрудник знакомится с положением об обеспечении сохранности коммерческой тайны)
- заполняет обязательство о неразглашении сведений, составляющих коммерческую тайну.

в) оплата труда:

г) дополнительные льготы:

- поощрение работника в связи с его бракосочетанием (п.5.2. Колдоговора);
- материальная помощь при рождении ребенка (*приложение 7*);
- приобретение работникам детских новогодних подарков (детям до 14 лет) (п.5.3.Колдоговора);
- премирование работников за помощь в подборе персонала (*приложение 6*);
- поощрение работника в связи с юбилейной датой и выходом на пенсию (*приложение 4*);
- материальная помощь в случае тяжелых утрат (самого работника или его родственников) (*приложение 8*);
- пособия по временной нетрудоспособности
- положение о предоставлении работникам предприятия услуг аренды оборудования и помещений

д) охрана труда и соблюдение техники безопасности:

- места оказания первой медицинской помощи;
- предупреждение о возможных опасностях на производстве;
- правила противопожарной безопасности;
- правила поведения при несчастных случаях и порядок оповещения о них.

Новый сотрудник проходит инструктаж по технике безопасности, который проводит инженер по технике безопасности и охране труда.

е) служба быта:

- организация питания на предприятии.

2.2. Работник кадровой службы проводит экскурсию по предприятию для нового сотрудника. В ходе экскурсии нового сотрудника знакомят с расположением приемной, бухгалтерии, структурных подразделений организации, столовой и др.

3 этап Введение в подразделение.

3.1 Менеджер по персоналу должен напомнить руководителю подразделения о дне выхода сотрудника на работу, чтобы он организовал к этому времени рабочее место для нового сотрудника (стол, стул, канцтовары, при необходимости компьютер, для рабочих специальностей – станок, шкафчик и т.д.). Предупредить коллектив о приходе нового сотрудника и его должностных обязанностях.

Менеджер по персоналу должен обеспечить руководителя подразделения **Планом адаптационных мероприятий для нового сотрудника** (*Приложение 10*) и **Правилами организации работы с новым сотрудником** (*Приложение 11*). Согласно этим положениям руководитель будет осуществлять введение сотрудника в подразделение и в должность, а также контролировать процесс его адаптации на период испытательного срока.

3.2. В день приема на работу руководитель структурного подразделения знакомит нового сотрудника с работой подразделения и с сотрудниками. В ходе этого знакомства руководитель должен:

- показать все помещения и оборудование отдела;
- продемонстрировать в каком порядке должно содержаться рабочее место нового сотрудника, какие аксессуары необходимы для работы, рассказать о процедуре их получения в дальнейшем;
- предоставить новому работнику список с именами сотрудников, с которыми он будет взаимодействовать в ходе работы (выделить маркером в телефонном справочнике)
- объяснить к кому новый сотрудник может обратиться в случае возникновения проблем, включая вопросы, связанные с использованием имеющейся в распоряжении организации техники.
- рассказать о функциях отдела, что является результатом работы подразделения; входящей и исходящей из подразделения документации, порядке визирования документов.

4 этап Введение в должность.

4.1 К моменту выхода на работу нового сотрудника руководитель структурного подразделения определяет задачи, которые необходимо выполнить новому сотруднику в период испытательного срока и выдает ему **План работы сотрудника на время испытательного срока** (*приложение 12*).

4.2 В первый день работы руководитель структурного подразделения подробно объясняет новому работнику его должностные обязанности, знакомит с задачами, которые необходимо выполнить в период испытательного срока. Новый сотрудник в первый день работы должен выполнять конкретную и полезную работу, пусть с посторонней помощью.

4.3 В период испытательного срока руководитель структурного подразделения контролирует процесс адаптации нового сотрудника, в случае необходимости назначает ему наставника из числа сотрудников подразделения.

5 этап Оценка процесса адаптации нового сотрудника.

5.1 За три дня до окончания испытательного срока непосредственный руководитель дает оценку профессиональных, деловых и личных качеств нового сотрудника, заполняя **Записку об окончании испытательного срока сотрудника** (приложение 13) и принимает решение о дальнейшем пребывании сотрудника в организации.

В случае положительной оценки выполненной работы в период адаптации, руководитель сообщает сотруднику об успешном прохождении испытательного срока и повышает заработную плату работнику, если была предварительная договоренность. Для этого он должен взять у экономиста по труду служебную записку на изменение УФОТ и заполнить ее.

На протяжении всего испытательного срока менеджер по персоналу проводит беседы с новым работником и руководителем подразделения для отслеживания процесса адаптации как минимум через неделю со дня работы, через каждый месяц и после окончания испытательного срока.

Для того, чтобы понять уровень удовлетворенности работника факторами производственной ситуации (как меру его адаптированности к предприятию), по окончании испытательного срока менеджер по персоналу дает сотруднику для заполнения **Опросный лист** (приложение 14).

IV. Ответственность

Для службы персонала:

- контролировать подготовку рабочего места для нового сотрудника;
- осуществлять грамотный экскурс по нашему предприятию;
- грамотно оформлять все кадровые документы по новому сотруднику;
- осуществлять консультации нового сотрудника по интересующим его вопросам;
- соблюдать все сроки и осуществлять на всех этапах контроль за процессом адаптации нового сотрудника
- соблюдать конфиденциальность персональных данных сотрудника;
- взаимодействовать с руководителем подразделения при решении каких-либо вопросов, касающихся нового сотрудника;
- отслеживать сроки окончания испытательного срока и заполнение необходимых сопутствующих документов.

Для руководителя подразделения:

- подготовить рабочее место для нового сотрудника к его первому рабочему дню;
- назначить наставника;
- грамотно вводить в должность, путем разъяснения должностных обязанностей, знакомства с документооборотом и необходимыми должностными лицами;
- разработать план работы для нового сотрудника на испытательный срок;
- о результатах работы нового сотрудника периодически информировать менеджера службы персонала;
- путем периодических бесед с новым сотрудником выявлять его слабые места в работе и помогать ему;
- в конце испытательного срока проводить итоговое собеседование с сотрудником для дачи обратной связи по результатам работы, сообщать об окончании испытательного срока и информировать других сотрудников подразделения об окончании испытательного срока новичка;
- не забывать изменять заработную плату и оформлять при этом служебную записку по итогам испытательного срока и в других случаях, прописанных в локально-нормативных актах;
- контроль за работой программы адаптации новых сотрудников возложить на директора по персоналу.

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Этапы процесса адаптации персонала в организации ЗАО «ПКТБА»

1 Этап: «Документальное оформление приема на работу» нового сотрудника происходит в первый день его выхода.

Сотрудник кадровой службы за 3 дня до выхода новичка, информирует по телефону нового сотрудника о выходе на рабочее место, напоминает какие документы нужно будет принести в отдел кадров. В день выхода сотрудника начинается 1 этап адаптации: который включает следующие мероприятия:

1.1 Работник кадровой службы запрашивает у новичка необходимые документы для его трудоустройства.

Работник предоставляет: трудовую книжку, при ее наличии; паспорт, удостоверяющий личность; диплом или иной документ о получении образования или документ, подтверждающий специальность или квалификацию; справку о прохождении медицинской комиссии; карточку пенсионного страхования.

1.2 Работник кадровой службы и новый сотрудник в соответствии с Трудовым кодексом РФ оформляют трудовой договор о трудоустройстве новичка.

1.3 Сотрудник пишет заявление «О приеме на работу» и заполняет автобиографию.

1.4 На основании заявления новичка работник кадровой службы издает приказ, знакомит сотрудника с данным документом под роспись.

1.5 На нового сотрудника менеджер по персоналу заводит «Контрольный листок по адаптации», который заполняется постепенно на протяжении всего испытательного срока сотрудника.

По завершению первого этапа начинается второй этап, который длится 1- 2 дня.

2 Этап: «Введение в организацию» осуществляется путем ознакомления сотрудника с локально-нормативными актами предприятия, вручением «Папки новичка», проведением экскурсии по предприятию. Второй этап на предприятии длится для сотрудника 2 дня.

2.1 Работник кадровой службы проводит беседу с новичком, знакомит с ЛНА: коллективным договором, правилами внутреннего трудового распорядка, нормами поведения на предприятии, правилами охраны коммерческой тайны и технической документации (новый сотрудник знакомится с положением об обеспечении сохранности коммерческой тайны и заполняет обязательство о неразглашении сведений, составляющих коммерческую тайну), знакомится с видами материального и нематериального стимулирования, организацией питания на производстве.

2.2 В день выхода на работу сотрудник проходит вводный инструктаж по требованиям безопасности, который проводит специалист по охране труда.

2.3 На втором этапе новому работнику выдают папку с логотипом предприятия «Папка новичка», в которую входит ознакомительный комплект документов.

2.4. С вновь прибывшими новичками из числа АУП и ИТР руководитель предприятия проводит Welkom – тренинг.

По окончании Welkom – тренинга менеджер по персоналу раздает анкету новичкам с целью узнать мнение обучающихся о проведенном тренинге.

3 Этап: Введение в подразделение. Продолжительность по времени 3 этапа занимает 1-2 недели.

3.1 Менеджер по персоналу перед выходом новичка напоминает руководителю подразделения о дне выхода сотрудника на работу, выдает ему для разработки и заполнения чистый бланк «Плана работы сотрудника на время испытательного срока».

3.2 Руководитель подготавливает рабочее место для нового сотрудника (стол, стул, канцтовары, при необходимости компьютер, для рабочих специальностей –рабочее место и шкафчик для спецодежды).

3.3 В день приема на работу руководитель структурного подразделения знакомит нового сотрудника с работой подразделения и с сотрудниками. В ходе знакомства показывает помещения и оборудование отдела; объясняет про порядок на рабочем месте, объясняет к кому новый сотрудник может обратиться в случае возникновения проблем; рассказывает о функциях отдела, что является результатом работы подразделения, входящей и исходящей из подразделения документации, порядке визирования документов.

4 Этап. Введение в должность. Продолжительность по времени 4 этапа: два месяца.

4.1. К моменту выхода на работу нового сотрудника руководитель структурного подразделения определяет задачи, которые необходимо выполнить новому сотруднику в период испытательного срока, разрабатывает и выдает для него План работы сотрудника на время испытательного срока.

4.2. В первый день работы сотрудника руководитель структурного подразделения подробно объясняет новому работнику его должностные обязанности, знакомит с задачами, согласно разработанного плана, которые необходимо выполнить в период испытательного срока.

4.3. В период испытательного срока руководитель структурного подразделения контролирует процесс адаптации нового сотрудника, в случае необходимости назначает ему наставника

5 Этап. Оценка процесса адаптации нового сотрудника.

За три дня до окончания испытательного срока непосредственный руководитель дает оценку профессиональных, деловых и личных качеств нового сотрудника, заполняет «Записку об окончании испытательного срока сотрудника» и принимает решение о дальнейшем пребывании сотрудника в организации.

По результатам адаптации проводится адаптационное собеседование, на котором присутствует: менеджер по персоналу, руководитель работника и новичок.

Руководитель работника дает оценку деятельности работника, и

озвучивает свое решение о дальнейшем сотрудничестве с ним, новичок рассказывает, что им было изучено за время адаптации, все ли запланированные мероприятия, указанные в плане на испытательный срок выполнены, что вызвало наибольшие трудности.

В случае положительной оценки выполненной работы в период адаптации, сотруднику сообщают об успешном прохождении испытательного срока и повышают заработную плату. Для того, чтобы понять уровень удовлетворенности работника факторами производственной ситуации, как меру его (адаптированности к предприятию), по окончании испытательного срока менеджер по персоналу дает сотруднику для заполнения Опросный лист.

На протяжении всего испытательного срока менеджер по персоналу проводит беседы с новым работником и руководителем подразделения для отслеживания процесса адаптации как минимум через неделю со дня работы, через каждый месяц и после окончания испытательного срока. Закрепленный за новичком наставник, осуществляет ежедневный контроль за процессом адаптации сотрудника.

ПРИЛОЖЕНИЕ И

Методы адаптации персонала в ЗАО «ПКТБА»

1. Метод наставничества. За сотрудником закрепляется назначенный, согласно утвержденного в организации Приказа «О назначении наставников» наставник. Наставники передают свой практический опыт и технические знания, навыки работы с оборудованием, которые помогают новым сотрудникам развивать профессиональные навыки для успешной работы на предприятии.

2. Welkom – тренинг. В структуру Welkom – тренинга входит:

- знакомство с участниками тренинга (руководителем предприятия, директором по персоналу, директором по общим вопросам; главным бухгалтером, начальником технического отдела, главным технологом, техническим специалистом по организации компьютерной безопасности,);

- беседа с руководителем предприятия, который знакомит новичков с историей становления компании, ее предназначением, организационной структурой, корпоративными ценностями предприятия и особенностями корпоративной культуры;

- новичкам показывают презентационное видео о компании;

- знакомство и беседа с техническим специалистом по организации компьютерной безопасности;

- ознакомительная экскурсия в производственный цех;

- сбор информации о проведении тренинга, оценка мнения обучающихся о проведенном мероприятии на основании заполненной анкеты новичками.

3. Метод «Папка нового сотрудника». Папка нового сотрудника содержит ознакомительный комплект документов.

4. Инструктаж в группе по охране труда и на рабочем месте.

5. Ознакомительная беседа, которую проводит с новичком менеджер по персоналу и руководитель структурного подразделения. Менеджер по персоналу знакомит сотрудника с ЛНА организации и информирует по вопросам организационной адаптации, руководитель структурного подразделения знакомит нового сотрудника с работой подразделения и с сотрудниками.

6. «План работы сотрудника на время испытательного срока».

Из проведенной беседы с заместителем директора по персоналу было выяснено, что на предприятии не существует общей программы адаптации для персонала, вместо программы, для целей адаптации персонала применяется «План работы сотрудника на время испытательного срока», который разрабатывается его руководителем индивидуально для каждого вновь прибывшего сотрудника на предприятие, с учетом его прошлого опыта, знаний, квалификации.

На этапе введения в должность сотрудников из числа АУП, ИТР их обучение производит прикрепленный наставник, согласно разработанного

руководителем Плана на испытательный срок. В этот период новичок вникает в должность, исполняет функциональные обязанности, согласно указанных в плане мероприятий. В период испытательного срока с сотрудником не проводятся тренинги по обучению, за исключением, если в компании запланирован только тренинг с уже работающим персоналом, который прошел испытательный срок, тогда новичка также привлекают к этому тренингу.

С рабочим персоналом, который задействован на производстве, процесс адаптации происходит следующим образом:

За работниками, которые трудоустраиваются на предприятие без опыта работы и соответствующей квалификации на рабочие специальности, для выполнения работ на производстве, закрепляются два наставника, один из которых является практиком, другой теоретиком. С такими рабочими заключается трудовой договор, а также ученический договор, составляется программа обучения на время, которое будет зависеть от профессии сотрудника (1 мес., или 3 мес.), назначается ученическая стипендия. После прохождения соответствующего обучения (стажировки), работник сдает экзамен назначенной комиссии, в которую входит: начальник производства, главный технолог, руководитель подразделения. По итогу положительной сдачи, комиссия принимает решение о присвоении работнику соответствующей профессии, при отрицательной сдаче работнику может быть продлено время обучения, либо принято решение о увольнении работника.

Работники, трудоустраивающиеся на специальности, связанные с работами повышенной опасности и требующих переобучения на профессии, как стропальщик, сварщик, отправляют в учебные специальные центры, где они проходят обучение.

7. Мессенджеры: Телеграмм канал, который используется для удобства общения сотрудников, размещения информации.

8. Информационная газета для сотрудников, с разделами: юрист консультирует, персонал, рубрика «Разрешите представить», рубрика «Поздравляем».

9. Проведение корпоративных мероприятий.

10. Корпоративный портал. На портале собраны текстовые материалы, фото и видео, аудиофайлы. Для удобства пользователей большинство видеоматериалов сопровождаются текстовыми файлами. Корпоративный портал является хорошим инструментом, который способствует ускорению процесса адаптации сотрудников.

9. Экономические методы адаптации персонала являются важным инструментом для помощи сотрудникам в адаптации к изменяющимся условиям рынка и бизнеса. Обучение и развитие, гибкий график работы, финансовые поощрения, карьерное развитие и системы вознаграждения - все это способствует успешной адаптации сотрудников и повышению их мотивации.

ПРИЛОЖЕНИЕ К

Анкета для оценки удовлетворенности сотрудниками системой адаптации персонала в организации ЗАО «ПКТБА»

Уважаемые участники опроса!

В целях оценки удовлетворенности системой адаптации персонала в Вашей организации и ее улучшения проводится социологическое исследование. Ваши искренние ответы окажут помощь в анализе системы адаптации в организации. Результаты опроса будут использованы только в обобщенном виде, фамилий указывать не надо.

Пожалуйста, внимательно прочтите вопросы анкеты и укажите вариант ответа, который совпадает с Вашим мнением, или напишите свои предложения и пожелания для улучшения системы адаптации на производстве. Пожалуйста, ни один из вопросов не оставляйте без ответа.

Заранее благодарю Вас за ответы и за помощь!

1. При поступлении на работу был ли за Вами закреплен наставник?

1. Да

2. Нет

2. Оцените, какая была роль наставника в процессе Вашей адаптации по шкале от 1 до 10, где 1-минимальное значение, 10 - максимальное значение?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

--

3. Если у Вас возникали сложности в период адаптации персонала, кто чаще всего помогал их преодолевать? Выберите несколько вариантов ответов.

1. Начальник отдела (участка)

2. Коллеги

3. Наставник

4. Другое

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

1. Профессиональные обязанности

2. Вхождение в коллектив

3. Условия труда

4. Другое _____

5. Укажите, пожалуйста, какие организационные мероприятия были проведены с Вами на этапе «Введения в организацию»? Выберите несколько вариантов ответов.

1. Знакомство с ЛНА.
2. Проведение вводного инструктажа по охране труда
3. Проведение «Welkom – тренинга»
4. Проведение экскурсии на производство.
5. Вручение «Папки новичка»
6. Знакомство с работой отдела и сотрудниками

6. Что, как Вам кажется, больше всего помогло в период адаптации?
Выберите несколько вариантов ответов.

1. Наставничество.
2. Помощь коллег
3. Папка «Новичка»
4. Велком тренинг
5. План работы на испытательный срок
6. Тимбилдинг
7. Мессенджеры

7. Укажите, пожалуйста, сколько продлился Ваш период адаптации в организации?

1. 1 месяц
2. 2 месяца
3. 3 месяца и больше

8. Как Вы считаете, что необходимо новому сотруднику для ускорения процесса адаптации и успешной работы в вашей организации (какая информация, помощь, обучение)? Напишите, пожалуйста, свой вариант ответа.

9. Как часто Вы взаимодействуете с другими отделами, оцените по шкале от 1 до 10, где 1 – очень редко, 10 – очень часто?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

10. Как Вы оцениваете работу в коллективе организации по построению дружеских отношений и сотрудничества по шкале от 1 до 5?

1. Очень плохо
2. Плохо
3. Удовлетворительно
4. Хорошо
5. Отлично

11. Как бы Вы в целом оценили процесс Вашей адаптации на предприятии по шкале от 1 до 5?

1. Очень плохо
2. Плохо
3. Удовлетворительно
4. Хорошо
5. Отлично

12. Какие корпоративные мероприятия Вы посещаете в своей организации?

1. Спортивные праздники.
2. Занятие фитнесом.
3. Корпоративы отделом, организацией (Новый год, 8 марта, 23 февраля и др.)
4. Посещение бассейна
5. Другое _____

13. Как Вы считаете, что является основной причиной увольнения сотрудников на предприятии?

1. Неудовлетворенность заработной платой
2. Отсутствие карьерного роста
3. Не устроило местоположение работы
4. Выход на пенсию
5. Нарушение трудовой дисциплины
6. По собственному желанию
7. Призыв работника на военную службу

14. Что привлекает Вас больше всего на предприятии? Выберите, пожалуйста, несколько вариантов ответа.

1. Достойный уровень заработной платы
2. Социальная политика.
3. Возможность карьерного роста
4. Благоприятный социально-психологический климат

5. Обучение и профессиональное развитие

--

15. Какие у Вас есть предложения по улучшению системы адаптации на предприятии ? _____

--

Укажите, пожалуйста, некоторые сведения о себе:

16. Структурное подразделение,
должность _____

17. Ваш возраст:

1. 18 -30 лет.

2. 31 - 40 лет

3. 41 - 50 лет.

4. 51 - 60 лет.

18. Ваш пол:

1. Мужчина

2. Женщина

19. Укажите стаж работы в Вашей организации?

1. 0-3 м.

2. 3- 6 м.

3. 6 м.-1 г.

4. 1 - 5 л.

5. 5 - 10 л.

6. 10 – 15 л.

7. 15 л. и более

20. Образование:

1. Среднее (полное) общее образование

2. Средне специальное образование

3. Высшее образование

Спасибо за уделенное время!

ПРИЛОЖЕНИЕ Л

Гайд-интервью с заместителем директора по персоналу (с ответами)

1. В чьи обязанности входит управление адаптацией персонала в организации?

Ответ: Управление адаптацией персонала в организации входит в обязанности «Менеджера по персоналу», который может оказать помощь, сориентировать в случае возникающих вопросов, которых появляется достаточно много в первый месяц прием на работу сотрудника.

2. Как долго длится период адаптации в компании?

Ответ: Адаптация в компании длится 12 месяцев, на протяжении года ведется поддержка новичков, самый главный период - это первые три месяца, который совпадает с испытательным сроком. В этот период сотруднику оказывается поддержка и помощь со стороны менеджера по персоналу, наставника, руководителя подразделения, коллег по работе.

В период испытательного срока новичок присматривается к компании, а персонал задействованный в оказании помощи новичку, также присматривается и в дальнейшем оценивает его, как сотрудника организации.

3. Какие инструменты адаптации существуют в Вашей организации?

Ответ: Наставничество, Welcome-тренинг, Папка новичка, корпоративный портал, индивидуальные адаптационные программы (план для сотрудника на испытательный срок), экскурсия на производство.

4. Какой из инструментов адаптации Вы используете в работе?

Ответ: Одним из главных инструментов, который применяю в отношении новичка, является процесс коммуникации с новичком, также осуществляю взаимодействие с руководителем новичка и наставником.

5. Какие в организации есть документы, регламентирующие адаптацию персонала?

Ответ: Положение об адаптации работников, Приказ о наставничестве, План работы сотрудника на испытательный срок.

6. Какие элементы цифровых технологий применяются для адаптации персонала?

Ответ: Корпоративный портал, мессенджеры: Телеграмм, ВКонтакте, Jabber.

7. Как Вы считаете, способствуют ли адаптации корпоративные мероприятия?

Ответ: Да, конечно, т.к. такие мероприятия сближают сотрудников, способствуют общению в нерабочей обстановке, психологически сотрудники чувствуют себя более свободно. Корпоративные мероприятия способствуют объединению коллектива, формированию команды.

8. Почему, по Вашему мнению, не все принятые сотрудники проходят период адаптации? От каких факторов это зависит?

Ответ: Процесс адаптации для разных сотрудников может быть разным,

из-за таких факторов, как разный уровень опыта сотрудников, не может адаптироваться к корпоративной культуре организации, особенность личных качеств.

9. Назовите распространённые причины увольнения новичков?

Ответ: Причин увольнения может быть много: несоответствие ожиданиям сотрудника, не подходит график работы, смена места жительства, не удовлетворенность размером заработной платы, личные обстоятельства.

10. Какие шаги предпринимаются для уменьшения текучести кадров и удержания опытных сотрудников?

Ответ: оценка текучести и выяснения причин увольнения, совершенствование систем адаптации и мотивации сотрудников, улучшение условий труда персонала.

11. Какие мероприятия по адаптации были внедрены за последние 3 года?

Ответ: создали «Корпоративный портал», где сотрудники могут взаимодействовать друг с другом, узнавать новости на предприятии, Welcome-тренинг, действует 6 лет, общение сотрудников в Телеграмм канале.

12. Какие бы Вы дали советы вновь принятым работникам в период адаптации?

Ответ: При возникновении неясных вопросов, не бояться задавать их наставникам, узнавать какую-либо информацию у руководителей и коллег, выходить на контакт и быть открытыми. Также в период адаптации показать себя с положительной стороны, на что человек способен и к чему готов во время прохождения испытательного срока.

ПРИЛОЖЕНИЕ М

План работы сотрудника на время испытательного срока.

Ф.И.О.

Отдел/ подразделение, должность менеджер, департамент продаж

Дата зачисления 04.05.2023 г.

Дата окончания испытательного срока 04.08.2023 г.

Ф.И.О. руководителя структурного подразделения (или наставника)

№п /п	Наименование мероприятий	Контактное лицо (Ф.И.О.)	Перечень необходимых документов	Срок выполнения	Примечание
1.	Изучить направления деятельности компании, производимую продукцию		Н:\03_Общие документы отдела\Мультимедиа\	До 22.06.23	Собеседование с .
2.	Освоить документооборот		Н:\Маркетинговые документы\В ПОМОЩЬ МЕНЕДЖЕРУ\	До 22.06.23	Заполненная тетрадь – Бухгалтерия
3.	Изучить ФЗ №44, ФЗ №223	Г	Интернет	До 22.06.2023	Собеседование с .
4.	Мониторинг тендерных площадок	Менеджеры ДП	Н:\03_Общие документы отдела\Документы ДП\ТЕНДЕР (Документы ПКТБА)\	До 04.08.2023 г. (ежедневно)	Таблица со списком тендерных площадок по сфере деятельности

5.	Регистрация и аккредитация на ЭТП + продление ЭЦП	Менеджеры ДП	Н:\03_Общие документы отдела\Документы ДП\ТЕНДЕР (Документы ПКТБА)\	До 04.08.2023 г (по необходимости)	Занесение итоговой информации в папку Н:\Департамент продаж\Документы\ТЕНДЕР (Документы ПКТБА)\Тендерные площадки\
6.	Пополнение счетов для обеспечения участия в закупках	Менеджеры ДП	Н:\03_Общие документы отдела\Документы ДП\ТЕНДЕР (Документы ПКТБА)\	До 04.08.2023 г (по необходимости)	Денежные средства на лицевом счете на площадке
7.	Настройка электронной рассылки на ЭТП по ключевым словам		Интернет ЭТП	До 04.08.2023 г (по необходимости)	Актуальная рассылка на почту с уточнениями
8.	Ведение реестра участия в тендерах		Н:\03_Общие документы отдела\Документы ДП\ТЕНДЕР (Документы ПКТБА)\	До 04.08.2023 г (по необходимости)	Актуальный реестр

Руководитель подразделения

Оценка процесса адаптации нового сотрудника.

Критерии успешности процесса адаптации	Оценка руководителя				
	Не имеет достаточных специальных знаний, плохо ориентируется в проблемах и специфике своей специальности, низкий уровень обучаемости.		Не имеет достаточных специальных знаний (или имеет не очень большие профессиональные знания по специальности), но быстро обучается	X	Обладает хорошими специальными знаниями, хорошо ориентируется в проблемах своей специальности.
1. Степень овладения необходимыми знаниями и навыками, необходимыми для выполнения работы.					
2. Степень соответствия рабочих показателей сотрудника установленным нормам.	Качество выполнения работы не удовлетворительное (работник не выдерживает установленные сроки, допускает много ошибок)		Качество выполнения работы удовлетворительное (работник иногда не выдерживает установленные сроки, ошибки допускает, но редко)		Качество выполнения работы хорошее (работник соблюдает установленные сроки, работает без ошибок)
3. Степень соответствия поведения работника, установленным нормам в организации	Не соблюдает правила внутреннего трудового распорядка.		Правила внутреннего трудового распорядка не нарушает, но не вписывается в команду, (либо не умеет организованно работать в коллектива на общий результат)		Правила внутреннего трудового распорядка не нарушает, установил хорошие взаимоотношения с сотрудниками подразделения.

Резюме руководителя по итогам работы сотрудника в период испытательного срока: Хорошо знает свою работу, быстро обучается, анализирует свою деятельность, делает выводы и корректирует выполняемую деятельность.

Дата «04» августа 2023 г.

Подпись



Опрос сотрудника после окончания испытательного срока

1. Ф.И.О. сотрудника _____

2. Должность _____

3. В какие периоды, и при выполнении каких видов работ Вам была наиболее необходима помощь наставника, получили ли Вы ее?

4. Как часто, и при решении каких задач Вам была нужна в работе помощь сотрудников Вашего подразделения или смежных подразделений?

5. Как Вы считаете, каковы Ваши взаимоотношения в коллективе, изменились ли они за время испытательного срока?

6. Как Вы считаете, как часто и в каких вопросах Ваши профессиональные знания были недостаточны для работы у нас (на новом месте, в новом коллективе, учитывая специфику нашей организации)?

7. Какие знания, умения и навыки Вы приобрели или усовершенствовали за время работы в нашей организации?

8. Если Вам не удалось применить имеющиеся знания, умения и навыки, укажите причину этого.

9. В чем Вы видите причины разногласий или недопонимания с коллегами, руководителем подразделения?

10. В какой мере выражены в Вашей работе следующие факторы (оцените по 4-бальной шкале):

0 – отсутствуют;

1 – выражены не всегда, не в полной мере;

2 – выражены всегда, не в полной мере;

3 – выражены не всегда, в полной мере;

4 – выражены всегда, в полной мере):

- обеспеченность работой;	
- разнообразный характер работы;	
- возможность повышения квалификации;	
- информированность о делах коллектива;	
- помощь и поддержка наставника или руксводителя;	
- хорошие отношения с коллегами по работе;	
- функциональное рабочее место	

11. Кто оказал Вам наиболее сшутимую помощь во время испытательного срока?

12. Что помогло Вам во время испытательного срока?

13. Что Вам хотелось бы изменить в своей работе?

14. Назовите плюсы и минусы, которые Вы видите в нашей компании.

Плюсы	Минусы

15. Что Вы могли бы предложить для улучшения работы своего подразделения и организации в целом?

Спасибо за ответы!

ПРИЛОЖЕНИЕ П

Применяемых методов адаптации для АУП, ИТР и категории рабочих на предприятии ЗАО «ПКТБА»

Методы адаптации	Категория АУП и ИТР	Категория рабочие	Предлагаемые мероприятия
Метод наставничества	проводится	проводится	
Велком-тренинг	проводится	-	1.До выхода сотрудника на работу – отправлять welcome-письмо 2.Разработать Памятку-буклет для категории рабочих.
Метод «Папка нового сотрудника»	проводится	-	
Инструктаж на рабочем месте	проводится	проводится	
Ознакомительная беседа	проводится	проводится	
План работы сотрудника на время испытательного срока	проводится	проводится	
Мессенджеры: Телеграмм канал, который используется для удобства общения сотрудников, размещение информации	проводится	проводится	

ПРИЛОЖЕНИЕ Р

Проект Положения об адаптации работников

Утверждаю Генеральный
директор ЗАО «ПКТБА»
« ____ » _____ 2024 г.
М. П.

Проект Положения об адаптации персонала в ЗАО «ПКТБА»

1. Общие положения

1.1. Настоящее положение разработано в соответствии с законодательством Российской Федерации и локальными нормативными актами ЗАО «ПКТБА» (далее - организация), определяет единые требования и порядок организации адаптации работников в организации.

1.2. В рамках настоящего положения используются следующие понятия:

- адаптация работников - процесс комплексного приспособления работников к принципам и организации трудовой деятельности, приобретения профессиональных знаний и навыков, уменьшения количества возможных ошибок, связанных с включением в работу, приобщения к корпоративной культуре, формирования чувства долга и ответственности;

- адаптационный период - период времени, необходимый для вхождения работника в должность с момента выхода на работу (перевода на новую должность);

- наставник - работник с опытом работы в организации не менее 3 лет.

1.3. Процесс трудовой адаптации включают в себя усвоение роли и статуса занимаемой должности (рабочего места) и места подразделения в общей организационной структуре организации, приспособление к ближайшему социальному окружению в коллективе, к стилю работы руководителей и работников, к особенностям межличностных отношений, сложившихся в коллективе.

1.4. К работникам, проходящим адаптацию в организации, относятся вновь принятые, переведенные в другое подразделение или на другую должность работники, чьи должностные обязанности изменились.

1.5 Вновь принятым работникам:

выпускникам высших, средних специальных учебных заведений;
работникам, не имеющим достаточного опыта работы по специальности (менее одного года);

новым руководителям подразделений назначается наставник из числа персонала структурного подразделения. Права и обязанности наставника, нормы и правила взаимодействия и контроля наставничества определяются Положением о наставничестве.

1.6 Настоящее положение не распространяется на лиц, проходящих учебную или производственную практику в организации, находящихся в служебных командировках, работающих по срочному трудовому договору, заключенному на срок менее шести месяцев.

2. Цели и задачи адаптации

2.1. Целью адаптации работников в организации является приобретение в наиболее короткие сроки профессиональных знаний и навыков, а также приобщение к корпоративной культуре для дальнейшего эффективного выполнения должностных обязанностей.

2.2. Основными задачами адаптации работников в организации являются:

уменьшение первоначальных издержек, связанных с приемом нового сотрудника.;

сокращение времени вхождения сотрудника в должность;

сокращение текучести кадров;

экономия времени непосредственного руководителя и коллег;

создание оптимальных условий для скорейшего приобретения работниками знаний и навыков, необходимых для эффективного выполнения должностных обязанностей;

формирование представления о деятельности организации в целом и структурного подразделения, в котором предстоит осуществлять трудовую деятельность работнику;

создание благоприятных социально-психологических условий осуществления трудовой деятельности;

содействие в уменьшении количества возможных ошибок, связанных с освоением должностных обязанностей;

мотивация работников к установлению длительных трудовых отношений с организацией.

2.3. В результате успешной адаптации работников в организации происходит:

снижение текучести персонала;

сокращение затрат на подбор и обучение персонала;

уменьшение издержек организации за счет сокращения числа работников, не прошедших испытательный срок или уволившихся в течение первого года работы;

минимизация ошибок при выполнении должностных обязанностей в первый год работы.

3. Формы и виды адаптации

3.1. В организации существуют четыре формы адаптации: организационная адаптация, психофизиологическая адаптация, социально – психологическая, профессиональная адаптация и виды адаптации: первичная адаптация и вторичная адаптация.

Организационная адаптация заключается в ознакомлении:

с историей развития организации, продукцией предприятия, ее клиентами и партнерами, разнообразием видов деятельности, организационной структурой предприятия, элементами фирменного стиля (фирменный бланк), фирменные корпоративные цвета;

правилами внутреннего трудового распорядка, нормами поведения на предприятии, правилами охраны коммерческой тайны и технической документацией;

дополнительными льготами;

охраной труда и соблюдением требований безопасности;

службой быта.

Психофизиологическая адаптация – приспособление к новым физическим и психологическим нагрузкам, физиологическим условиям труда, режимам труда и отдыха на рабочем месте. Адаптация психофизиологическая во многом зависит от состояния здоровья работника, защитных реакций организма на уровень и колебания внешних факторов (температура, освещенность, загазованность, вибрация, шум и т.п.). В процессе психофизиологической адаптации происходит освоение совокупности всех условий, оказывающих различное психофизиологическое воздействие на работника во время труда. Среди них: физические и психические нагрузки, уровень монотонности труда, ритм труда, удобство рабочего места, внешние факторы воздействия.

Социально-психологическая адаптация заключается в освоении социально - психологических особенностей организации, вхождение в сложившуюся в ней систему отношений, позитивном взаимодействии с ее членами. Это включение работника в систему взаимоотношений организации с ее традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями.

Профессиональная адаптация выражается в определенном уровне овладения профессиональными навыками и умениями, в формировании профессионально необходимых качеств личности, а для молодых специалистов еще и в развитии устойчивого положительного отношения к своей профессии.

Первичная адаптация – адаптация работников, впервые приступивших к

трудовой деятельности, приспособление молодых работников, не имеющих опыта профессиональной деятельности (как правило, это выпускники учебных заведений).

Вторичная адаптация – при поступлении на новое место работы, т. е. приспособление сотрудников, имеющих опыт трудовой и профессиональной деятельности»

3.2. Работники организации проходят адаптацию по индивидуальному плану, который разрабатывается для каждого работника и содержит перечень адаптационных мероприятий.

3.3 Процесс адаптации сотрудников на предприятии ЗАО «ПКТБА» регламентируется настоящим положением по адаптации.

4. Участники процесса адаптации и их функции

4.1. Менеджер по персоналу отдела кадров:

на основании разработанных ЛНА на предприятии организует процесс адаптации в подразделениях, осуществляет контроль за его проведением;

организует взаимодействие участников адаптации, подготовку и документационное сопровождение адаптации, хранение соответствующих документов;

организует обучение наставников;

разрабатывает приказ «О закреплении наставников» за вновь прибывшими сотрудниками.

4.2. Руководитель структурного подразделения, в которое принимается работник, проходящий адаптацию:

осуществляет контроль и общую координацию процесса адаптации в своем подразделении;

участвует в совместных встречах с наставником и работником.

подготавливает «Записку об окончании испытательного срока» менеджеру по персоналу и принимает решение о дальнейшем пребывании сотрудника в организации.

4.3. Непосредственный руководитель работника, проходящего адаптацию:

организует процесс адаптации работника на рабочем месте;

разрабатывает и утверждает «План работы сотрудника на время испытательного срока»;

осуществляет контроль за прохождением работником адаптации;

оценивает эффективность пройденной работником адаптации;

оценивает эффективность работы наставника в процессе адаптации;

осуществляет адаптацию в должности самостоятельно (без привлечения наставника) в случае принятия соответствующего решения.

4.4. Наставник:

обеспечивает реализацию адаптационных мероприятий, предусмотренных в «Плане работы сотрудника на время испытательного

срока»;

участвует в совместных с руководителями и проходящим адаптацию работником;

4.5. Работник, проходящий адаптацию в организации:

выполняет мероприятия «Плана работы сотрудника на время испытательного срока»;

направляет при необходимости ходатайство о замене наставника.

4.6. Участники процесса адаптации обеспечивают соблюдение корпоративной и профессиональной этики и доброжелательное отношение.

5. Этапы процесса адаптации нового сотрудника

1 этап. Подготовительный этап.

2 этап: Введение в организацию.

3 этап: Введение в подразделение.

4 этап: Введение в должность.

5 этап: Оценка процесса адаптации нового сотрудника.

Общую схему процесса адаптации нового сотрудника можно представить следующим образом:

Этапы:	Обязанности		
	Непосредственного руководителя	Менеджера по персоналу	Наставника
1. Подготовительный этап	выполняет	выполняет	
2. Введение в организацию		выполняет	
3. Введение в подразделение	выполняет	контролирует	
4. Введение в должность	выполняет	контролирует	выполняет
5. Оценка процесса адаптации нового сотрудника	выполняет	выполняет	выполняет

1 этап Подготовительный этап. Осуществляется за три дня до выхода нового сотрудника.

1.1 На данном этапе менеджер по персоналу:

звонит сотруднику накануне его официального выхода с целью убедиться, что сотрудник выходит, сообщает о дате выходе на работу;

отправляет новому сотруднику приветственное письмо с содержанием информации о выходе на работу, перечне документов, который должен принести сотрудник для подписания трудового договора;

подготавливает информационные материалы, которые необходимо выдать сотруднику в первый день работы;

разрабатывает приказ «О закреплении наставника» за новичком;

напоминает руководителю подразделения о дне выхода сотрудника на работу, напоминает руководителю подразделения о дне выхода сотрудника на работу, чтобы он организовал к этому времени рабочее место для нового сотрудника

(стол, стул, канцтовары, при необходимости компьютер, для рабочих специальностей — станок, шкафчик и т.д.)

1.2 Руководитель структурного подразделения проводит беседу с подчиненными о приходе нового сотрудника.

1.3 Непосредственный руководитель нового сотрудника подготавливает для него пропуск и обеспечивает всем необходимым рабочее место сотрудника.

2 этап. Введение в организацию (в первый рабочий день нового сотрудника).

Прием на работу нового сотрудника осуществляется в соответствии с действующим трудовым кодексом.

2.1. При приеме на работу в организацию менеджер по персоналу обязан потребовать от нового сотрудника:

предоставления трудовой книжки оформленной, в установленном порядке (если нет — оформить новую) или ее копии, если оформляется по совместительству;

предъявления паспорта, удостоверяющего личность;

диплома или иного документа о полученном образовании или документа подтверждающего специальность или квалификацию;

справки о прохождении медицинской комиссии;

карточки пенсионного страхования (если нет — оформить).

Прием на работу без указанных документов не производится.

2.2 После предъявлении работником соответствующих документов менеджер по персоналу производит кадровое оформление нового сотрудника.

2.3 Новый сотрудник пишет заявление о приеме на работу в ЗАО «ПКТБА», используя образец, заполняет автобиографию.

2.4 Менеджер по персоналу заключает с сотрудником трудовой договор (контракт), после чего издает приказ (по типовой междуведомственной форме N Т- 1) , знакомит сотрудника с данным документом под роспись.

2.5. На нового сотрудника менеджер по персоналу заводит «Контрольный листок по адаптации», который заполняется постепенно на протяжении всего испытательного срока сотрудника.

2.6. После подписания трудового договора менеджер по персоналу ознакомливает сотрудника с локально – нормативными актами предприятия (в том числе с коллективным договором), проводит экскурсию по предприятию.

2.7 Работник кадровой службы проводит беседу с новым сотрудником, в ходе которой затрагиваются следующие вопросы:

общее представление об организации: история предприятия; продукция, ее потребители; разнообразие видов деятельности; организационная структура организации; элементы фирменного стиля (фирменный бланк), фирменные (корпоративные) цвета).

политика предприятия: правила внутреннего трудового распорядка ЗАО «ПКТБА»; нормы поведения на предприятии; правила охраны коммерческой тайны и технической документации (новый сотрудник знакомится с положением об обеспечении сохранности тайны), заполняет обязательство о неразглашении сведений составляющих коммерческую тайну; оплата труда;

дополнительные льготы: поощрение работника в связи с его бракосочетанием; материальная помощь при рождении ребенка приобретение работникам детских новогодних подарков (детям до 14 лет); премирование работников за помощь в подборе персонала; поощрение работника в связи с юбилейной датой и выходом на пенсию; материальная помощь в случае тяжелых утрат (самого работника или его родственников); пособия по временной нетрудоспособности положение о предоставлении работникам предприятия услуг аренды оборудования и помещений

охрана труда и соблюдение техники безопасности: места оказания первой медицинской помощи; предупреждение о возможных опасностях на производстве; правила противопожарной безопасности; правила поведения при несчастных случаях и порядок оповещения о них. Новый сотрудник проходит инструктаж по технике безопасности, который проводит специалист по охране труда;

служба быта.

3 этап. Введение в подразделение.

3.1 Менеджер по персоналу должен:

обеспечить руководителя подразделения «Общей программой мероприятий для нового сотрудника» и «Правилами организации работы с новым сотрудником».

Согласно этим положениям руководитель будет осуществлять введение сотрудника в подразделение и в должность, а также контролировать процесс его адаптации на период испытательного срока.

3.2. В день приема на работу руководитель структурного подразделения знакомит нового сотрудника с работой подразделения и с сотрудниками. В ходе этого знакомства руководитель должен:

показать все помещения и оборудование отдела;

продемонстрировать в каком порядке должно содержаться рабочее место нового сотрудника, какие аксессуаров необходимы для работы, рассказать о процедуре их получения в дальнейшем; предоставить новому работнику список с именами сотрудников, с которыми он будет взаимодействовать в ходе работы (выделить маркером в телефонном справочнике), объяснить к кому новый сотрудник может обратиться в случае возникновения проблем, включая вопросы, связанные с использованием имеющейся в распоряжении организации техники.

рассказать о функциях отдела, что является показателями эффективности работы подразделения;

проинформировать о входящей и исходящей из подразделения документации, порядке подписи документов.

4 этап. Введение в должность.

4.1 К моменту выхода на работу нового сотрудника руководитель структурного подразделения определяет задачи, которые необходимо выполнить новому сотруднику в период испытательного срока и выдает ему «План работы сотрудника на время испытательного срока».

4.2 В первый день работы руководитель структурного подразделения подробно объясняет новому работнику его должностные обязанности, знакомит с задачами, которые необходимо выполнить в период испытательного срока.

Новый сотрудник в первый день работы должен выполнять конкретную и полезную работу, пусть с посторонней помощью.

4.3 В период испытательного срока руководитель структурного подразделения контролирует процесс адаптации нового сотрудника, в случае необходимости назначает ему наставника из числа сотрудников подразделения.

5 этап. Оценка процесса адаптации нового сотрудника.

5.1 За три дня до окончания испытательного срока непосредственный руководитель дает оценку профессиональных, деловых и личных качеств нового сотрудника, заполняя «Записку об окончании испытательного срока сотрудника» и принимает решение о дальнейшем пребывании сотрудника в организации.

В случае положительной оценки выполненной работы в период адаптации, руководитель сообщает сотруднику об успешном прохождении испытательного срока и повышает заработную плату работнику, если была предварительная договоренность. Для этого он должен взять у экономиста по труду служебную записку на изменение УФОТ и заполнить ее.

На протяжении всего испытательного срока менеджер по персоналу проводит беседы с новым работником и руководителем подразделения для отслеживания процесса адаптации как минимум через неделю со дня работы, через каждый месяц и после окончания испытательного срока.

Для того, чтобы понять уровень удовлетворенности работника факторами производственной ситуации (как меру его адаптированности к предприятию), по окончании испытательного срока менеджер по персоналу дает сотруднику для заполнения «Опросный лист».

6. Перечень мероприятий для общей программы адаптации нового сотрудника

6.1. Каждый новый сотрудник должен ознакомиться со следующими аспектами:

6.1.1 Знакомство с локально-нормативными актами предприятия.

Локальные нормативные акты - это документы, которые регулируют

внутренние процессы компании, правила поведения сотрудников и их обязанности. Новому сотруднику следует ознакомиться с этими документами, чтобы понимать, какие правила действуют в компании.

6.1.2 Вручение «Папки новичка» - в папку включают всю необходимую информацию, которую новый сотрудник должен знать для успешной работы в организации: информацию о истории создания, развития и направления деятельности предприятия, организационной структуре предприятия, принципах работы компании ЗАО «ПКТБА» в отношении социальной политики, информацию о перечне корпоративных ценностей компании, памятку по компьютерной безопасности.

6.1.3. Проведение вводного инструктажа по охране труда (ОТ) - на этом мероприятии сотрудник узнает о требованиях безопасности на рабочем месте, о том, как действовать в случае возникновения аварийных ситуаций, какие средства индивидуальной защиты следует использовать и т.д.

6.1.4 Проведение «Welcome-тренинга» - тренинг, который знакомит нового сотрудника с основными направлениями деятельности предприятия, изготавливаемой продукцией, основными потребителями продукции, основными ценностями, стратегией и культурой компании. На этом тренинге также рассказывают о корпоративной политике, системе мотивации и вознаграждения, правилах коммуникации и взаимодействия внутри компании. Тренинг проводится для категории административно-управленческого состава, инженерно-технических работников.

6.1.5. Проведение экскурсии на производство - это мероприятие позволяет новому сотруднику познакомиться с производственными помещениями, оборудованием и рабочими местами коллег.

6.1.6. Знакомство с работой отдела и его сотрудниками - на этом этапе новому сотруднику представляют его непосредственного руководителя и коллег, объясняют структуру и функции отдела, а также рассказывают об основных задачах и обязанностях.

7. Заключительные положения

6.1. Настоящее положение вступает в силу с момента его утверждения.

6.2. Настоящее положение должны знать и использовать в своей работе ответственные за адаптацию сотрудники организации:

руководитель кадровой службы;

руководители структурных подразделений;

работники кадровой службы;

работники организации, назначаемые наставниками вновь принятых работников.

6.3. Настоящее положение доводится до сведения указанных работников персонально под роспись.

С положением ознакомлены:

№ п/п	Ф. И. О. работника	Дата	Подпись
1	2	3	4

ПРИЛОЖЕНИЕ С

Проект Положения об организации наставничества

Утверждаю
Генеральный директор ЗАО «ПКТБА»
_____ А.В. Пойкин
« ____ » _____ 2024 г.
М.П.

Проект Положения об организации наставничества

1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение определяет цель, задачи и порядок реализации института наставничества в системе подготовки трудовых кадров.

1.2. Наставничество представляет собой целенаправленную деятельность руководителей и наиболее опытных сотрудников организации (учреждения) по подготовке сотрудников (стажеров) к самостоятельному выполнению служебных обязанностей.

2. Задачи наставничества

2.1. Задачами наставничества являются:

2.1.1. Оптимизация процесса формирования и развития профессиональных знаний, навыков, умений сотрудников (стажеров), в отношении которых осуществляется наставничество.

2.1.2. Оказание помощи в адаптации сотрудников (стажеров) к условиям осуществления трудовой деятельности.

2.1.3. Воспитание профессионально-значимых качеств личности сотрудников (стажеров), ознакомление с правилами и традициями организации (учреждения) и своего подразделения.

2.1.4. Содействие выработке навыков профессионального поведения сотрудников (стажеров), соответствующего профессионально-этическим стандартам и правилам.

2.1.5. Формирование и развитие ответственного и сознательного отношения к работе.

2.1.6. Изучение с сотрудниками (стажерами) требований нормативных правовых актов, регламентирующих исполнение должностных обязанностей.

2.1.7. Оказание моральной и психологической поддержки сотрудникам (стажерам) в преодолении профессиональных трудностей, возникающих при

выполнении трудовых обязанностей.

2.1.8. Развитие у сотрудников (стажеров) интереса к трудовой деятельности.

2.2. Задачи наставничества реализуются во взаимодействии руководителя организации (учреждения), руководителей структурных подразделений организации (учреждения), наставников и сотрудников (стажеров) в организации и проведении воспитательной работы, психологического обеспечения и профессиональной подготовки.

3. Организация наставничества

3.1. Наставничество устанавливается в отношении следующих категорий сотрудников (стажеров):

- впервые принятых на работу в организацию (учреждение) на должности административно-управленческого персонала, инженерно-технических работников, а также выпускников образовательных учреждений;
- перемещенных на вышестоящую должность либо на вышестоящую (равнозначную) должность в другое подразделение, если исполнение новых должностных обязанностей требует дополнительных знаний и практических навыков.

3.2. Наставничество устанавливается продолжительностью три месяца.

3.3. Наставник назначается из числа сотрудников структурного подразделения организации (учреждения), имеющих высокие показатели, обладающих значительным профессиональным опытом, проявляющих способности к воспитательной работе и пользующихся авторитетом в коллективе.

3.4. Наставник осуществляет мероприятия наставнической деятельности в отношении одного или нескольких сотрудников (стажеров) одновременно, в зависимости от специфики трудовой деятельности.

3.5. Наставник назначается приказом руководителя организации (учреждения).

3.6. Ответственность за организацию наставничества несет руководитель структурного подразделения, куда принят на работу сотрудник (стажер).

3.7. Непосредственное руководство и контроль за организацией наставничества осуществляет менеджер по персоналу.

3.8. Менеджер по персоналу обязан:

- организовать обучение наставников основам педагогики и психологии, формам и методам индивидуальной воспитательной работы;
- оказать организационно-методическую помощь наставникам в планировании и реализации учебно-воспитательных мероприятий с сотрудником (стажером);
- заслушивать отчеты наставников о проделанной работе, стимулировать положительные результаты наставничества;

- анализировать, обобщать и распространять позитивный опыт наставничества;
- обеспечить систематическое рассмотрение вопросов организации наставнической работы.

4. Права и обязанности наставника

4.1. Наставник обязан:

4.1.1. Знать трудовое законодательство.

4.1.2. Изучать личностные качества сотрудника (стажера), его интересы и увлечения, образ жизни и поведение. Принимать участие в разработке и реализации комплексной программы изучения личности сотрудника (стажера).

4.1.3. Оказывать всестороннюю помощь сотруднику (стажеру) в овладении профессиональными навыками, своевременно выявлять и устранять ошибки в трудовой деятельности наставника.

4.1.4. Воспитывать у сотрудника (стажера) дисциплинированность и исполнительность, проявлять требовательность и принципиальность в вопросах соблюдения законности и норм профессиональной этики.

4.1.5. Отчитываться по результатам наставнической работы с сотрудником (стажером), участвовать в подготовке заключения о проверке соответствия занимаемой должности стажера по результатам испытательного срока.

4.2. Наставник имеет право:

4.2.1. Знакомиться с персональными данными сотрудника (стажера) с соблюдением требований и условий, предусмотренных трудовым законодательством в целях защиты персональных данных работника.

4.2.2. Вносить предложения руководителю структурного подразделения, в котором работает сотрудник (стажер), о создании необходимых условий для выполнения трудовых обязанностей.

4.2.3. Участвовать в аттестации сотрудника (стажера).

4.2.4. Вносить предложения руководителю структурного подразделения, в котором работает сотрудник (стажер), о его поощрении, наложении на него дисциплинарного взыскания, перемещении по службе.

5. Планирование работы наставника

5.1. Планирование работы наставника по подготовке сотрудника (стажера) к самостоятельной трудовой деятельности осуществляется на весь период организации наставничества для каждого сотрудника (стажера).

5.2. Индивидуальный план обучения и подготовки сотрудника (стажера) под руководством наставника составляется совместно с руководителем структурного подразделения, в котором работает сотрудник (стажер), на основе типовой программы организации наставничества по специальности и утверждается руководителем организации (учреждения).

6. Завершение наставничества

6.1. Наставничество завершается отчетом наставника перед руководителем структурного подразделения, в котором работает сотрудник (стажер).

6.2. Деятельность наставника оценивается руководителем структурного подразделения по следующим критериям:

результативность выполнения сотрудником (стажером) должностных обязанностей;

уровень профессиональных знаний, развития навыков и умений сотрудника (стажера);

способность сотрудника (стажера) самостоятельно выполнять должностные обязанности.

6.3. Отчет наставника утверждается руководителем структурного подразделения и приобщается к личному делу сотрудника.

6.4. На основании предложения руководителя структурного подразделения руководитель организации (учреждения) рассматривает в установленном порядке вопрос о поощрении наставника.

6.5. Наставник за ненадлежащее выполнение своих обязанностей может быть отстранен от наставничества, а также привлечен в установленном порядке к дисциплинарной ответственности.

Варианты наставничества

Название метода	Описание метода	Достоинства метода	Недостатки метода
1. Наставничество	Наставничество-форма индивидуальной работы с вновь принятыми или переведенными на другую должность работниками по введению в профессию или профессиональному развитию, а также социокультурной адаптации в коллективе.	1. Минимальная себестоимость. Наставничество не требует значительных финансовых затрат, а мотивация наставника может носить нематериальный характер. 2. Повышение лояльности. 3. Повышенное внимание к новичку на начальном этапе работы повышает его лояльность к компании и руководству, вызывает внутреннюю благодарность за заботу. 4. Преемственность. 5. Наставник передает новичку основы корпоративной культуры, принятые в компании стандарты поведения и осуществления повседневной деятельности, обеспечивая преемственность традиций. 6. Быстрота адаптации.	Необходимость совмещения для наставника основных профессиональных обязанностей с подготовкой и непосредственным проведением адаптации; Не всем дано грамотно и эффективно обучать сотрудника на начальном этапе вхождения в трудовой процесс. Ответственность, которая ложится на наставника, как моральная, так и материальная, и перед новичком, и перед организацией соответственно»
2. Buddying	Основан на предоставлении информации или объективной обратной связи при выполнении задач, связанных с освоением навыков и выполнением профессиональных обязанностей.	Доступность для всех категорий персонала, равноправность участников, неформальность общения, свобода в организации коммуникаций и выборе тем.	1. Не все опытные сотрудники подходят на роль бадди. Индивидуальные особенности специалиста (характер, темперамент и др.) не всегда позволяют оказать нужную поддержку —

			проявить себя как друг или приятель. 2. Куратора нужно разгружать от рабочих задач, что не всегда возможно в условиях крупных проектов. 3. Потребуется дополнительные затраты на тренинги по баддингу. 4. Организация не всегда полностью оплачивает работу — такая поддержка обходится иногда слишком дорого, а человеку не покрывают трудовые затраты по достоинству. 5. Для обучения кадров иногда требуется проходить дополнительные курсы, что также требует определённых финансовых затрат.
3. Shadowing	Суть метода заключается в том, что обучающийся становится «тенью» в реальной рабочей обстановке, следует за ним, как «тень» в течение одного или трех рабочих дней.	1. Совершенствуются навыки персонала по предоставлению информации в доступном виде. 2. «Наставник» и «тень» вовлечены в один рабочий процесс, они — члены одной команды, и один перенимает опыт у другого. 3. Повышается мотивация «ментора» к выполняемой работе (он не захочет выглядеть плохо перед «учеником»). 4. У нового сотрудника возникает ощущение, что о нем заботятся,	1. Падение производительности. Сотрудники, которые выступают в роли «тени», фактически не работают, они учатся, а сотрудники, за кем они наблюдают, вынуждены отвлекаться от работы. 2. Сложности с организацией процесса — графики работы нескольких человек должны согласовываться. 4. Недостаточная мотивация

		повышается осознанность своих действий в работе; 5. Обучение происходит на основе практики.	«наставника, инструктора» к участию из-за нежелания растить конкурентов или развивать наставнические навыки.
Выводы:	Все три метода помогают новичкам освоить профессиональные навыки и адаптироваться к новой рабочей среде. Однако они различаются в том, как эти цели достигаются и какой уровень вовлечённости имеет более опытный сотрудник.		

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ЗАО «ПКТБА»

ПРИЛОЖЕНИЕ У

Выявленные достоинства и недостатки при анализе ЛНА системы адаптации персонала, рекомендации для их совершенствования

№ п/п	Перечень локально-нормативных актов	Достоинства (ЛНА в наличии)	Недостатки (ЛНА отсутствуют)	Предлагаемые мероприятия (разработка ЛНА)
1	Положение по адаптации персонала в организации ЗАО «ПКТБА».	Положение по адаптации персонала в организации ЗАО «ПКТБА»	Отсутствуют Приложения № 10,11 указанные в Положении по адаптации персонала	Внести изменения в «Положение об адаптации персонала» (приложение П): 1.Разработать «Программу об адаптации работников». 2.Правила организации работы с новым сотрудником для руководителя подразделения и наставника.
2	Положение о наставничестве для АУП и ИТР	-	Положение о наставничестве для АУП и ИТР отсутствует	Разработать Положение о наставничестве для АУП и ИТР
3	Программа для наставника	-	Программа наставничества отсутствует.	Разработать Памятку для наставника
4	Положение о наставничестве для рабочих профессий	-	Положение о наставничестве для рабочих профессий отсутствует	Разработать Положение о наставничестве для рабочих профессий
5	План работы сотрудника на время испытательного срока.	План работы сотрудника на время испытательного срока	Отсутствуют	-
6	Папка для нового сотрудника	Папка для нового сотрудника в наличии (АУП и ИТР)	Информация организационного и ознакомительного характера для категории рабочих	1.Памятка - буклет для категории рабочих. 2.Уменьшить Папку для нового сотрудника до формата А5 или карманного варианта для удобства ношения и применения.
7	Анкетный лист	Анкетный лист	-	-
8	Записка об окончании испытательного срока	Записка об окончании испытательного срока	-	-

ПРИЛОЖЕНИЕ Ф

Проект Положения об организации наставничества специалистов

Утверждаю
Генеральный директор ЗАО «ПКТБА»
_____ А.В. Пойкин
«_____» _____ 2024 г.

М. П.

Проект Положения об организации наставничества специалистов

1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение определяет цель, задачи и порядок реализации института наставничества в системе подготовки специалистов.

1.2. Наставничество представляет собой целенаправленную деятельность руководителей и наиболее опытных сотрудников организации (учреждения) по подготовке сотрудников (специалистов) к самостоятельному выполнению служебных обязанностей.

2. Задачи наставничества

2.1. Задачами наставничества являются:

2.1.1. Передача и закрепление профессиональных знаний, навыков и умений.

2.1.2. Помощь в адаптации новых сотрудников на рабочем месте.

2.1.3. Развитие профессионально значимых качеств сотрудников.

2.1.4. Формирование профессионального поведения и этики.

2.1.5. Развитие ответственности и сознательного отношения к работе.

2.1.6. Обучение сотрудников требованиям нормативных правовых актов.

2.1.7. Поддержка сотрудников в преодолении профессиональных трудностей.

2.1.8. Создание условий для развития интереса к трудовой деятельности.

2.2. Задачи наставничества реализуются во взаимодействии руководителя организации (учреждения), руководителей структурных подразделений организации (учреждения), наставников и сотрудников (стажеров) в организации и проведении воспитательной работы, психологического обеспечения и профессиональной подготовки.

3. Организация наставничества

3.1. Наставничество устанавливается в отношении следующих категорий сотрудников (стажеров):

- впервые принятых на работу в организацию (учреждение) на должности административно-управленческого персонала, инженерно-технических работников, а также выпускников образовательных учреждений;
- перемещенных на вышестоящую должность либо на вышестоящую (равнозначную) должность в другое подразделение, если исполнение новых должностных обязанностей требует дополнительных знаний и практических навыков.

3.2. Наставничество устанавливается продолжительностью три месяца.

3.3. Наставник назначается из числа сотрудников структурного подразделения организации (учреждения), имеющих высокие показатели, обладающих значительным профессиональным опытом, проявляющих способности к воспитательной работе и пользующихся авторитетом в коллективе.

3.4. Наставник осуществляет мероприятия наставнической деятельности в отношении одного или нескольких сотрудников (стажеров) одновременно, в зависимости от специфики трудовой деятельности.

3.5. Наставник назначается приказом руководителя организации (учреждения).

3.6. Ответственность за организацию наставничества несет руководитель структурного подразделения, куда принят на работу сотрудник (стажер).

3.7. Непосредственное руководство и контроль за организацией наставничества осуществляет менеджер по персоналу.

3.8. Менеджер по персоналу обязан:

- организовать обучение наставников основам педагогики и психологии, формам и методам индивидуальной воспитательной работы;
- оказать организационно-методическую помощь наставникам в планировании и реализации учебно-воспитательных мероприятий с сотрудником (стажером);
- заслушивать отчеты наставников о проделанной работе, стимулировать положительные результаты наставничества;
- анализировать, обобщать и распространять позитивный опыт наставничества;

4. Права и обязанности наставника

4.1. Наставник обязан:

4.1.1. Знать требования законодательства, ведомственных нормативных актов, определяющих права и обязанности нового сотрудника по занимаемой

должности

4.1.2. Разрабатывать и утверждать совместно с непосредственным начальником нового сотрудника индивидуальный план его обучения

4.1.3. Всесторонне изучать деловые и нравственные качества нового сотрудника, его отношение к работе, коллективу

4.1.4. Оказывать новому сотруднику индивидуальную помощь в овладении избранной профессией, практическими приемами, выявлять и совместно устранять допущенные ошибки

4.1.5. Личным примером развивать положительные качества нового сотрудника, привлекать к участию в общественной жизни коллектива, содействовать развитию общекультурного и профессионального кругозора

4.1.6. Нести материальную ответственность за действия нового сотрудника в период прохождения им испытательного срока, до момента назначения его на определенную должность

4.1.7. Заполнить индивидуальный план вначале обучения для нового сотрудника, ознакомить с составленным планом нового сотрудника под роспись

4.1.8. Заполнять индивидуальный план в процессе обучения с комментариями качества выполнения работы нового сотрудника и сроков выполнения.

4.2. Наставник имеет право:

4.2.1. Знакомиться с персональными данными сотрудника (стажера) с соблюдением требований и условий, предусмотренных трудовым законодательством в целях защиты персональных данных работника.

4.2.2. Вносить предложения руководителю структурного подразделения, в котором работает сотрудник (стажер), о создании необходимых условий для выполнения трудовых обязанностей.

4.2.3. Участвовать в аттестации сотрудника (стажера).

4.2.4. Вносить предложения руководителю структурного подразделения, в котором работает сотрудник (стажер), о его поощрении, наложении на него дисциплинарного взыскания, перемещении по службе.

5. Планирование работы наставника

5.1. Планирование работы наставника по подготовке сотрудника (стажера) к самостоятельной трудовой деятельности осуществляется на весь период организации наставничества для каждого сотрудника (стажера).

5.1.1. Определение потребностей и целей наставничества: на этом этапе специалист определяет, какие навыки и знания необходимо передать, а также цели и ожидаемые результаты наставничества.

5.1.2. Выбор наставника: менеджер по персоналу выбирает наставника из числа опытных и квалифицированных сотрудников компании, который может помочь в достижении поставленных целей.

5.1.3. Планирование процесса наставничества: специалисты

разрабатывают план обучения, включающий в себя конкретные темы и задачи, а также сроки их выполнения.

5.1.4. Реализация плана наставничества: наставник и специалист проводят регулярные встречи, на которых обсуждаются результаты работы, возникшие вопросы и проблемы, а также корректируется план обучения.

5.1.5. Оценка результатов наставничества: по окончании срока наставничества проводится оценка достигнутых специалистом результатов и его профессионального развития.

5.1.6. Завершение наставничества: специалист и наставник подводят итоги работы, обсуждают достигнутые результаты и планируют дальнейшие шаги по развитию специалиста.

5.1.7. Внедрение новых знаний и навыков в работу: после завершения наставничества специалист применяет полученные знания и навыки в своей работе, что позволяет повысить эффективность и качество его работы.

5.2. Индивидуальный план обучения и подготовки сотрудника (стажера) под руководством наставника составляется совместно с руководителем структурного подразделения, в котором работает сотрудник (стажер), на основе типовой программы организации наставничества по специальности и утверждается руководителем организации (учреждения).

6. Завершение наставничества

6.1. Наставничество завершается отчетом наставника перед руководителем структурного подразделения, в котором работает сотрудник (стажер).

6.2. Деятельность наставника оценивается руководителем структурного подразделения по следующим критериям:

- результативность выполнения сотрудником (стажером) должностных обязанностей;

- уровень профессиональных знаний, развития навыков и умений сотрудника (стажера);

- способность сотрудника (стажера) самостоятельно выполнять должностные обязанности.

6.3. Отчет наставника утверждается руководителем структурного подразделения и приобщается к личному делу сотрудника.

6.4. На основании предложения руководителя структурного подразделения руководитель организации (учреждения) рассматривает в установленном порядке вопрос о поощрении наставника.

6.5. Наставник за ненадлежащее выполнение своих обязанностей может быть отстранен от наставничества, а также привлечен в установленном порядке к дисциплинарной ответственности.

ПРИЛОЖЕНИЕ X

Приложение к «Положению о наставничестве»

Памятка для наставника о передаче знаний новому сотруднику

Перед Вами стоит интересная и важная задача - помочь новому сотруднику познакомиться с организацией, включиться в рабочий процесс, создать для него комфортную и дружескую атмосферу. В этом Вам помогут рекомендации, представленные ниже. Наставником является сотрудник или иное лицо, назначаемое ответственным за профессиональную и должностную адаптацию лица, в отношении которого осуществляется наставничество, в организации.

Переход на новое место работы неизбежно сопровождается определенным периодом адаптации. Задача наставника заключается в том, чтобы помочь сотруднику почувствовать себя комфортно в новом коллективе, осуществить организационные и разъяснительные мероприятия, связанные с назначением на новую либо иную должность, а также передать лицу, в отношении которого осуществляется наставничество, опыт и знания, необходимые для выполнения его должностных обязанностей.

1. Введение в организацию и подразделение.

Расскажите сотруднику об организации, в который Вы работаете: название, основные направления деятельности, позиции на рынке, достижения и перспективы.

Расскажите о требованиях по охране труда при выполнении своих функциональных обязанностей.

Опишите основные направления деятельности предприятия и подразделения сотрудника

Представьте свое подразделение: название, структура, основные задачи и функции.

Расскажите о ключевых проектах и задачах, которые выполняются в настоящее время.

Опишите корпоративную культуру предприятия и подразделения, правила и нормы поведения, традиции и обычаи.

При общении с новым сотрудником старайтесь подчеркивать уважение к нему, проявлять гибкость, непредвзятость и открытость новым идеям. Стремитесь не к доминированию, а к равноправному двустороннему обмену информацией. Определите области взаимного согласия или позитивные характеристики собеседника прежде, чем говорить о возможных разногласиях

или негативных характеристиках. Сформируйте у нового сотрудника позитивное отношение к работе и коллективу, поддержите энтузиазм сотрудника и уверенность в себе, найдите повод, чтобы его похвалить.

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

2. Знакомство с сотрудниками других отделов, с которыми придется взаимодействовать.

Составьте список сотрудников других отделов, с которыми новому сотруднику придется взаимодействовать в процессе работы.

Организируйте встречи с этими сотрудниками, представьте нового сотрудника и обсудите вопросы взаимодействия.

Расскажите о том, как вы работаете вместе, какие задачи выполняете, какие проекты реализуете.

3. Ознакомление с внутренними процедурами, правилами, нормами.

Изучите все внутренние документы и регламенты, которые регулируют работу нового сотрудника.

Объясните новому сотруднику, какие правила и процедуры он должен соблюдать в своей работе.

Ответьте на все вопросы, связанные с внутренними процедурами и правилами.

4. Знакомство с рабочим местом и оборудованием.

Покажите новому сотруднику его рабочее место, расскажите, где находятся необходимые инструменты и оборудование.

Научите пользоваться технологическим оборудованием и программным обеспечением, необходимым для выполнения своих обязанностей.

5. Помощь в адаптации сотрудникам при прохождении стажировки.

Расскажите о требованиях по охране труда при прохождении стажировки перед допуском к выполнению функциональных обязанностей на технологическом оборудовании.

Во время прохождения сотрудником стажировки объясняйте работу технологического оборудования на производстве на собственном примере.

Делитесь опытом работы при работе на технологическом оборудовании.

6. Обучение выполнению основных задач и обязанностей.

1. Объясните новому сотруднику его основные задачи и обязанности, расскажите о требованиях к качеству работы, к показателям по эффективности

выполняемой работы.

2.Покажите, как выполнять основные задачи, научите использовать нужные инструменты и программы.

3.Контролируйте выполнение задач, давайте обратную связь и корректируйте работу при необходимости.

4.Поддерживайте, направляйте сотрудника и в случае возникших трудностей при выполнении задач согласно плана на испытательный срок, объясняйте сотруднику, как выполнять задание.

5.Разбирайте с сотрудником практические кейсы, касающиеся его выполняемых задач и обязанностей.

6.Проводите занятия с группой новичков с целью практического примера выполнения задач на технологическом оборудовании.

7. Обратная связь с менеджером по персоналу, непосредственным руководителем и сотрудником.

Давайте своевременную обратную связь закреплённому за Вами сотруднику, непосредственному руководителю новичка, менеджеру по персоналу.

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ МАГИСТЕРСКОЙ ДИССЕРТАЦИИ

Магистерская работа выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы, взятые из опубликованной научной литературы и других источников, имеют ссылки на них.

Библиография 50 наименований.

Рисунков 19, таблиц 7 штук.

Отпечатано в двух экземплярах.

Один экземпляр сдан на кафедру.

«19» января 2024 г.

Муромцева Л.С.