

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

38.03.03 Управление персоналом

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему

«Совершенствование системы адаптации персонала строительного
предприятия (на примере ИП Катрушенков А. В.)»

Студент



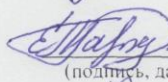
14.06.2021

(подпись, дата)

Кайбелева Д. И.

(фамилия, инициалы)

Руководитель



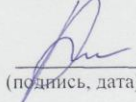
14.06.2021

(подпись, дата)

Тарханова Е. С.

(фамилия, инициалы)

Нормоконтролер



17.06.2021

(подпись, дата)

Данилова Е. А.

(фамилия, инициалы)

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

Заведующий кафедрой

(подпись)

Кошарная Г.Б.

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

Секретарь ГЭК

(подпись)

Барсукова С.А.

(фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2021

Аннотация

на бакалаврскую работу Кайбелевой Дианы Ислямовны на тему: «Совершенствование системы адаптации персонала строительного предприятия (на примере ИП Катрушенков А. В.)».

В современных условиях система адаптации является важнейшей составляющей деятельности любой организации. Роль адаптации, как элемента системы управления персоналом, ежегодно возрастает, что влечет за собой необходимость создания и внедрения эффективной технологии управления. Результативная система адаптации персонала способствует наиболее быстрому и благоприятному вхождению сотрудника в новую рабочую среду, приспособление к новым условиям, нормам и традициям организации, помогает донести до сотрудника ценности компании и выстроить долгосрочные рабочие отношения между работником и предприятием. Особую важность адаптация сотрудников играет для предприятий в сфере строительного бизнеса.

В Главе 1 рассмотрены теоретические аспекты исследования системы адаптации персонала: рассмотрены сущность и содержание процесса адаптации, ее цели и задачи, различные подходы к классификации адаптации, этапы ее проведения, а также особенности управления системой адаптации персонала в организации.

В Главе 2 проанализирована система адаптации персонала в строительной сфере: дана характеристика деятельности ИП Катрушенков А. В., изучена её система управления и кадровый состав, выявлены основные проблемы действующей системы адаптации персонала и разработаны рекомендации по ее совершенствованию.

Приложений 5, таблиц 4, рисунков 6, библиографический список 35 источников.

Автор бакалаврской работы
Кайбелева Диана Ислямовна



СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА	7
1.1 Сущность и содержание процесса адаптации в организации	7
1.2 Управление системой адаптации персонала в организации.....	19
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ В СТРОИТЕЛЬНОЙ СФЕРЕ.....	29
2.1 Характеристика системы управления и кадрового состава ИП Катрушенков А.В.	29
2.2 Исследование действующей системы адаптации персонала и рекомендации по ее совершенствованию в ИП Катрушенков А. В.	40
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	49
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	52
ПРИЛОЖЕНИЯ	56

ВВЕДЕНИЕ

Повышение уровня конкурентоспособности современных предприятий диктует новые тенденции в сфере привлечения и последующего развития персонала. На смену прежним требованиям, предъявляемым сотрудникам, приходят совершенно новые. Особое внимание уделяется умению быстро приспосабливаться к меняющимся условиям, уровню квалификации будущих сотрудников, их инициативности и т.п. Существующую экономическую ситуацию в стране в настоящее время нельзя назвать однозначно стабильной.

В современных условиях рынок труда характеризуется особой динамичностью и непостоянством. В условиях частых изменений экономической ситуации все больше работников являются новичками в организациях. В среднем, люди от 18 до 37 лет могут менять свое место работы от пяти до десяти раз, что свидетельствует о высокой мобильности человеческих ресурсов. Данная особенность так же подразумевает и высокую текучесть кадров. Особенно актуальной эта тема является для строительной сферы бизнеса. По данным Росстата за последние годы, сфера строительства заняла второе место по уровню текучести кадров. Более того, большая часть работников увольняется именно в первые месяцы работы на предприятиях. Это свидетельствует о низкой степени разработанности процесса адаптации. Поэтому проблема адаптации является очень актуальной в настоящее время. Понятие адаптации и ее особенности рассматривают такие авторы, как А. С. Бажин, Е. А. Иванова, Л. Э. Комаева, М. В. Назарова, А. А. Олейникова, О. А. Причалова и др.

Цель работы: исследование особенностей системы адаптации персонала на строительном предприятии для разработки направлений ее совершенствования.

Объектом выпускной квалификационной работы является ИП Катрушенков А. В.

Предметом являются основные проблемы системы адаптации на строительном предприятии ИП Катрушенков А. В. и направления её совершенствования.

Цель работы обуславливает решение следующих задач:

- 1) изучить теоретические аспекты исследования системы адаптации персонала;
- 2) рассмотреть сущность и содержание процесса адаптации персонала в организации
- 3) проанализировать управления системой адаптации персонала организации;
- 4) изучить систему управления и кадровый состав в ИП Катрушенков А. В.;
- 5) исследовать действующую систему адаптации персонала в ИП Катрушенков А. В.;
- 6) выявить проблемы и разработать рекомендации по совершенствованию системы адаптации персонала в ИП Катрушенков А. В.

При написании данной работы использовались такие общие теоретические методы исследования, как анализ, синтез, сравнение (при обработке научной литературы отечественных исследователей), социологические методы (наблюдение, интервьюирование), а также системный подход к изучаемым процессам, которые позволяют сформировать наиболее существенные черты исследуемой проблемы.

Теоретической и методологической основой изучения проблемы является анализ литературы отечественных авторов и локальных актов исследуемой организации.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка используемых источников и приложений.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА

1.1 Сущность и содержание процесса адаптации в организации

Роль адаптации, как элемента системы управления персоналом, ежегодно возрастает, что влечет за собой необходимость создания и внедрения эффективной технологии управления. Опираясь на опыт прежних лет, в условиях рыночной экономики человеческий фактор является определяющим в достижении поставленных целей компании. Работники фирм представляют собой конкурентное богатство, капитал, который подлежит должному эффективному управлению.

Соответственно, в настоящее время возрастает важность и значимость процесса адаптации для сотрудников, как одного из направлений работы кадрового отдела.

Существует множество определений «адаптации», которые по-разному отражают всю сложность и многоаспектность данного процесса.

В 1865 г. физиолог Г. Ауберт впервые ввел понятие адаптации, в широком смысле, он трактовал его как процесс активного приспособления организма к новым условиям.

Идея Комаевой Л.Э. близка к теории Ауберта, она определяет адаптацию как «приспособление к реальным условиям», а также в одной из работ выдвигает некую классификацию определений адаптации [13, с. 200]:

- адаптация как работа, система действий, нацеленных на выход из проблемной ситуации и внедрение изменений;
- адаптация как явление – внешнее проявление сущности процесса, предмета, действия;
- адаптация как процесс – постепенное внедрение упорядоченных действий, реализация процедур, последовательное следование этапам;

— адаптация как способ, принцип работы – основа принятия решений, составляющая деятельность компании, внедрение разработок;

— адаптация как действие – итоговая по сущности и результату последовательность действий, процедур и операций.

В случае с персоналом, речь идет о трудовой адаптации сотрудников. Трудовая адаптация представляет собой процесс взаимного приспособления работника и предприятия, который базируется на постепенном включении работника в функционирование компании. Рациональное управление сотрудниками, выстраивание системы адаптации, предоставление социально-комфортных условий для самореализации работника является важнейшими составляющими эффективного функционирования предприятия.

По мнению Ивановой Е. А., процесс адаптации сотрудников необходимо рассматривать с позиции двух видов: индивидуальной и коллективной. В частности, понятие адаптации он рассматривает как «комплекс процессов, связанных с приспособлением команды к изменяющимся условиям вокруг» [8, с. 4]. Данная трактовка подразумевает именно коллективную адаптацию. Индивидуальная же, по его мнению, представляет собой комплекс мероприятий, направленных на приспособление к рабочему месту, другим сотрудникам, корпоративной культуре и т.д.

Олейникова А. А. в своей работе отмечает, «адаптация – это процесс приспособления нового сотрудника к содержанию и условиям труда, социальной среде. В процессе этого периода новоиспеченный сотрудник знакомится с коллегами, подробнее узнает о своих обязанностях, полномочиях, об особенностях поведения в коллективе и т.п.» [21, с. 103].

Опираясь на вышеперечисленные определения, можно сказать, что адаптация персонала – это процесс приспособления личностных, профессиональных, социальных и физиологических особенностей субъекта труда к особенностям трудовой деятельности организации в целях наиболее эффективного построения профессионального пути.

Таким образом, подходы различных авторов к пониманию процесса адаптации отражены в таблице 1.

Таблица 1 - Подходы к определению адаптации

Автор	Определение
Ауберт Г.	Адаптация – это процесс активного приспособления организма к новым условиям
Веснин В. Р.	Профессиональная адаптация- это процесс активного освоения профессии, ее тонкостей, специфики, необходимых навыков, знаний и способов регулирования нестандартных профессиональных проблем
Иванова Е. А.	Трудовая адаптация – это комплекс процессов, связанных с приспособлением команды к изменяющимся условиям вокруг
Комаева Л. Э.	Адаптация – это приспособление индивида к реальным условиям
Олейникова А. А.	Профессиональная адаптация – это процесс приспособления нового сотрудника к содержанию и условиям труда, социальной среде

Источник: составлено автором по [Комаева, Л. Э. Адаптивные организационные структуры управления предприятием в нестабильной среде хозяйствования: Монография / Л. Э. Комаева, М. Р. Дзагоева, З. Л. Дзакоев. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 200 с.]

Роль адаптации велика как для самого работника, так и для предприятия. Важность данного процесса для организации объясняется несколькими причинами.

Во-первых, это уменьшение уровня текучести кадров. Текучесть кадров присутствует абсолютно на каждом предприятии и это совершенно нормально. Однако, если коэффициент текучести сильно возрастает, это плохо влияет на деятельность компании. В первую очередь, стоит отметить, что адаптация играет важную роль в контролировании этого процесса. При пренебрежении адаптацией, сотрудник может чувствовать себя отстраненным в коллективе, может чувствовать дискомфорт на своем рабочем месте, неправильно понять свои должностные полномочия и т.п. В

таком случае, сотрудники зачастую покидают организацию уже в первые рабочие дни.

Во-вторых, это позволяет сэкономить время руководителя и других сотрудников. Сотруднику, который только вступил в свою должность необходима частичная помощь в работе со стороны руководства или других членов команды для решения разнообразных проблем. Процесс адаптации предусматривает получение необходимых знаний, которые помогут сотруднику решать большую часть проблем самостоятельно.

В-третьих, это позволяет организации снизить стартовые издержки по причине уменьшения времени освоения новым сотрудниками необходимых правил и процедур выполнения своих трудовых обязанностей. Каждая компания имеет свои особенности работы, свои внутренние правила и свой собственный регламент, которого необходимо придерживаться. Сотрудник, приходя в организацию, с этими особенностями зачастую не знаком, что снижает его эффективность на фоне уже опытных работников. Работа нового сотрудника требует от предприятия дополнительных трат, однако правильно построенный процесс адаптации снижает эти самые затраты и помогает сотруднику в кратчайшие сроки достигнуть установленных норм выполнения своих полномочий.

Также важно добавить, что адаптация способствует укоренению у работника позитивного восприятия работы, формированию правильных трудовых установок и реальной оценки своего трудового потенциала. Адаптация должна помочь расположить нового сотрудника к компании и ее опытных сотрудников к новичку. Этот процесс помогает создать позитивный рабочий настрой у нового работника и помогает ему на первых этапах его работы.

Для работника польза адаптации заключается в следующем:

- борьбе со стрессом и снижении уровня беспокойности. Не секрет, что когда человек попадает в совершенно новые условия, где его окружают новые люди и установки, данный процесс может сопровождаться

волнением и тревогой. Очень важно помочь новому работнику минимизировать эти негативные эмоции. Процесс адаптации снижает уровень неуверенности новичка и помогает в первые рабочие дни чувствовать себя наиболее комфортно в новом коллективе;

- возможности быстро познакомиться с корпоративной культурой организации и чувствовать себя причастным к ней;

- возможности уже в первый месяц проявить себя, показать свои навыки и способности. Во время адаптации работнику уделяется большое количество внимания. Сотруднику выпадает шанс обратить это внимание на свой потенциал и на свои умения, что в дальнейшем может очень помочь его карьерному продвижению.

Особую важность процесс адаптации представляет для молодых сотрудников, у которых практически нет опыта работы (выпускники университетов, лица, которые долгое время не работали по профессии и т.п.). Адаптация дает им возможность плавно войти в профессиональную среду, постепенно получать структурированную информацию о работе. Также, у них есть возможность просить помощи у своих наставников, получать быструю и качественную обратную связь. Это позволяет сделать процесс вступления в должность наиболее благоприятным для молодого специалиста.

Подводя итоги всего вышесказанного, можно сделать вывод о том, что роль адаптации важна:

1. в профессиональном плане – в грамотном использовании в трудовой деятельности профессиональных знаний, навыков и трудового потенциала работников;

2. в организационном плане – в донесении важности основных целей и задач предприятия, о работе структурных подразделений, о функциях управления и о собственных должностных обязанностях работников;

3. в социальном плане – в выстраивании у нового сотрудника чувства причастности к организации, вступления в коллектив организации.

И наконец, стоит отметить, что процесс адаптации имеет важность не только для нового сотрудника, но и для опытных работников и для руководства в целом. Процесс столкновения с новым сотрудником – это важный процесс для всех сторон, поэтому приспосабливаться к новым условиям необходимо как новичку, так и работающим кадрам.

Основными составляющими процесса адаптации являются:

- приобретение комплекса профессиональных знаний и навыков;
- получение профессиональной роли в организации, освоение новых установок, норм поведения, организационных ценностей и т.п.;
- следование внутрифирменным правилам и нормам трудовой дисциплины;
- самостоятельное выполнение порученных трудовых задач и выполнение своих должностных обязанностей;
- справедливое вознаграждение за успехи и начинания в трудовой деятельности;
- стремление к повышению уровня профессиональных знаний и желание достигать новых высот в карьере внутри организации;
- достаточная осведомленность по всем вопросам, связанным с трудовой деятельностью внутри организации;
- становление частью большого коллектива, выстраивание хороших рабочих отношений между сотрудником, ощущение комфорта и отсутствия стресса;
- выстраивание доверительных отношений с руководством предприятия.

Если все вышеперечисленные составляющие будут взаимосвязаны и хорошо скоординированы – это обеспечит хороший исход для любого из существующих видов адаптации, которые в научной литературе представлены довольно широко.

К примеру, социальная адаптация – это процесс взаимодействия двух систем: личности и социальной среды. Однако, с точки зрения управления персоналом особую важность представляет именно производственная адаптация, поскольку именно она отвечает за решение проблем, связанных с трудовой деятельностью работников.

Производственная адаптация – это процесс приспособления новых сотрудников к организации и ее коллективу для приобретения новой социальной роли и взаимного удовлетворения профессиональных потребностей и интересов.

В рамках производственной адаптации выделяют следующие ее виды [2, с. 45]:

1. Профессиональная адаптация. Данный вид адаптации предполагает получение новым сотрудником дополнительных знаний, касающихся профессиональной среды. К примеру, это могут быть обучающие тренинги по новым направлениям работы, получение инструкции выполнения определенных обязанностей и т.п. Иными словами, профессиональная адаптация – это все то, что касается непосредственно трудовой деятельности. В результате успешного завершения данного вида адаптации сотрудник пополняет свой багаж профессиональных знаний и навыков и выстраивает позитивное отношение к своей работе.

2. Психофизиологическая адаптация. Изучение всех факторов, психически или физиологически влияющих на удовлетворенность работой и является основным направлением работы данного вида адаптации. К данному типу факторов можно отнести объем физических и психологических нагрузок, рутинность деятельности, соответствие рабочего места нормам безопасности, комфорт и оснащенность рабочего кабинета, наличие отвлекающих раздражителей (нарушение температурного режима, шум, освещение и т.п.). Одним из компонентов психофизиологической адаптации является так называемая климатическая адаптация. Она заключается в приспособлении сотрудника к экологическим показателям местности, в

которой находится предприятие. Это актуально при условии, если работник переезжает в другой город, в другую страну, где, привычные ему, климатические особенности сменяются другими. В группу этих факторов можно отнести климат, часовой пояс, природные особенности местности и т.п.).

3. Социально-психологическая адаптация. Зачастую в компаниях пренебрегают данным видом адаптации, однако, его важность тяжело переоценить. Именно неправильное вхождение в новый социально-психологический климат или несоответствие ему в большинстве случаев вынуждают сотрудников покидать свое рабочее место. Составляющими социально-психологической адаптации являются:

- выстраивание доверительных отношений между работником и работодателем;
- знакомство с историей основания предприятия, с этапами его становления и роста;
- принятие коллективом нового сотрудника и оптимизация желания сотрудника взаимодействовать с коллективом;
- повествование о существующих в организации традициях, ритуалах, неформальных правил и т.д.;
- приобщение работника к миссии и ценностям компании, донесение их важности и значимости;
- донесение значения и важности роли сотрудника в команде и т.д.

4. Организационно-административная адаптация представляет собой понимание сотрудником механизма управления, осознание места и роли своей команды и себя в общей системе целей и организационной структуре. В ходе данной адаптации сотрудник должен быть ознакомлен с трудовой дисциплиной и распорядком дня, также особую важность представляет готовность работника к принятию и внедрению нововведений как технического, так и организационного характера. Также, этот вид адаптации важен для того, чтобы работник знал, как в последующем он

сможет перемещаться по карьерной лестнице, какие этапы ему необходимо пройти чтобы достичь своей цели, как происходят повышения и т.п. Это очень важно, ведь это понимание во многом способствует мотивации сотрудника лучше и эффективнее работать в последующем.

5. Экономическая адаптация есть не что иное, как ознакомление с экономическим механизмом управления компанией. Уже в самом начале своей работы сотруднику необходимо узнать о системе оплаты труда: какая форма оплаты труда действует на предприятии, с какой периодичностью происходят выплаты, на какие дополнительные денежные вознаграждения может рассчитывать работник, за какие результаты деятельности они могут начисляться и т.п. Эти знания, как и в случае с перемещениями в организации, относящимися к организационно-административной адаптации, влияют на трудовую мотивацию работника. Также, это поможет сразу понять, устраивают ли данные условия работника, чтобы избежать конфликтов в этом вопросе в будущем.

6. Санитарно-гигиеническая адаптация представляет собой:

- ознакомление с санитарно-гигиеническими нормами, действующими внутри компании;
- освоение сотрудником требований трудовой и производственной дисциплины;
- повествование о важности техники безопасности и т.д.

Работник понимает, как правильно подготавливать рабочее место перед началом дня, понимает, как нужно действовать в чрезвычайных ситуациях. Понимание данных правил предостерегает компанию от несчастных случаев на рабочем месте и предполагает сохранение здоровья своих сотрудников. Особую важность санитарно-гигиеническая адаптация представляет на предприятиях, подразумевающих физически-сложную или даже опасную работу.

Каждый из перечисленных видов адаптации представляет важность для предприятия. Все они тесно связаны и представляют собой целую выстроенную систему. Только прибегая ко всем видам одновременно можно

достичь наибольшей эффективности процесса адаптации как для работников, так и для организации.

Существуют и иные классификации адаптации, к примеру, Назарова М.В. рассматривает следующий вариант [20, с. 84]:

1. По отношению объект-субъект адаптация подразделяется на:
 - активную (работник, приходя в новую организацию, старается соответствовать ей, познает ее устои, правила, ценности, в ходе адаптации пытается стать частью большой команды);
 - пассивную (сотрудник не старается стать частью команды, не рассматривает себя в роли работника компании, не хочет соответствовать тем требованиям и ценностям, которые приняты там);
2. По оказываемому влиянию на работника выделяют следующие виды адаптации:
 - прогрессивную (данный вид оказывает положительное воздействие на сотрудника, помогает ему получать новые знания, а также способствует его развитию);
 - регрессивную (подобная адаптация имеет негативное содержание и может выражаться в низкой трудовой дисциплине, слабой мотивации и т.п.)

Причалова О.А. и Бажин А.С. представили наиболее обобщенную классификацию, отражающую виды адаптации персонала, представленную на таблице 2.

Таблица 2 - Классификация видов адаптации

Классификация видов адаптации	
По наличию опыта трудоустройства	Первичная
	Вторичная
По содержанию информации	Психо-физиологическая
	Социально-психологическая
	Профессиональная
	Организационная
По характеру	Активная

Классификация видов адаптации	
По результатам	Пассивная
	Прогрессивная
	Регрессивная

Источник: Причалова, О. А. О некоторых особенностях профессиональной адаптации персонала [Электронный ресурс] / О. А. Причалова, А. С. Бажин.– Научный электронный архив, 2016. – Режим доступа: <http://econf.rae.ru/article/8887>, свободный.

Не смотря на множество разновидностей адаптации, все они должны подчиняться неким правилам, которые предопределяют успешность и результативность данного процесса. Олейникова А.А. выделяет следующие правила [21, с. 105]:

1. необходимо контролировать процесс выполнения работы в период адаптации, содействовать получению высоких результатов работы и доводить работу с сотрудником до лучшего уровня, возможного на данный момент;

2. результаты деловой оценки сотрудников должны быть обоснованными и непредвзятыми;

3. для успешного прохождения адаптации необходимо создать благоприятные условия для ее прохождения сотрудником.

4. стоит применять проверенную систему по внедрению нововведений в компанию;

5. система обучения должны быть выстроена таким образом, чтобы она была полезна и понятна сотруднику, вне зависимости от занимаемой им должности и опыта работы;

6. очень важно брать в учет социально-психологические особенности сотрудников, чтобы подобрать им наиболее эффективную методику прохождения адаптации;

7. заключительным является отдельная работа с уже опытными сотрудниками, необходимо донести до них их роли и объяснить важность их участия в данном процессе.

Эффективность проведения всех вышеперечисленных видов адаптации можно оценить путем использования системы объективных и субъективных показателей. Оценка результатов по окончании процесса адаптации очень важна. Она помогает рассмотреть пройденную работу подробнее, выяснить на каких этапах присутствовали недочеты, какой вид адаптации необходимо усовершенствовать и т.д. Данный анализ позволяет избежать ошибок при адаптации последующих сотрудников, а значит минимизировать возможность негативного влияния сотрудника и организации друг на друга.

К объективным параметрам оценки можно отнести те, что подлежат объективной регистрации с помощью различных методов и которые выражаются в эффективной деятельности работников.

Субъективные показатели подразумевают отношение работника к компании, к процессу работы, к коллективу или руководству. Оценить их можно с помощью психологических тестов, анкетирования работников и т.п.

Таким образом, можно сделать вывод, что понятие адаптации играет важную роль в профессиональной жизни сотрудника. Существует множество определений, раскрывающих содержание данного термина, однако почти все они упоминают о важности двустороннего сотрудничества в ходе адаптации. Необходимо, чтобы сотрудник и предприятие взаимно стремились сделать этот процесс наиболее благоприятным и результативным. Адаптация может выступать строго формальным процессом, выступая методом отсеивания тех сотрудников, которые не подходят компании, либо же представляет собой период, в ходе которого новоиспеченный сотрудник получает колоссальную поддержку, новые знания о качественном выполнении своих рабочих функций и становится частью нового социума.

Различные авторы, занимающиеся исследованием данного процесса, выдвигают множество классификаций видов адаптации, тем не менее, все они взаимосвязаны, что подразумевает важность построения комплексного механизма управления адаптацией для эффективности функционирования организации.

1.2 Управление системой адаптации персонала в организации

Освоение и внедрение эффективной системы адаптации новых сотрудников стало важной составляющей деятельности любой организации. Результативная система адаптации персонала позволяет сократить время, которое используется сотрудниками для освоения нового рабочего места, помогает донести до сотрудников ценности компании и выстроить долгосрочные рабочие отношения между работником и предприятием.

Система адаптации – это комплекс мероприятий, который способствует наиболее быстрому и благоприятному вхождению сотрудника в новую рабочую среду, приспособление к новым условиям, нормам и традициям организации.

Управление системой адаптации персонала – процесс целенаправленного воздействия на взаимное приспособление работника и компании для повышения результативности и ускорения процесса адаптации.

Данный процесс, его подготовка и реализации – это сложная и объемная работа. В организации составляют специальный локальный документ, в котором прописываются все особенности данного процесса. Чаще всего, этим документом является «Положение об адаптации персонала». Наличие данного документа помогает работодателю избежать непредвиденных конфликтных ситуаций в период адаптации, а работнику ознакомиться со всеми этапами и тонкостями адаптации. Документ определяет единый для всех порядок прохождения, цели, задачи и результаты процесса адаптации. Единой формы данного положения не существует, каждое предприятие адаптирует его под себя, однако обычно оно включает в себя следующие разделы:

- общие положения;
- методы и технологии, используемые в системе адаптации;
- этапы реализации мероприятий по адаптации;
- контроль и оценка результатов периода.

Разработкой данного документа может заниматься как целый отдел, если

речь идет о крупной компании, для которой это экономически выгодно, так и отдельный сотрудник отдела кадров или HR-отдела. К разработке документа целесообразно привлекать руководителей подразделений, где работает больше всего сотрудников, а также работников, которые в последующем могут выступать в роли наставников. Подобная командная работа поможет разработать документ с учетом всех особенностей работы, который на исходе даст наилучшие результаты адаптации.

Для создания условий, положительно сказывающихся на процесс адаптации, важно знание субъективных характеристик сотрудника, а также особенностей среды внутри компании и их роли в процессе адаптации.

Основными задачи специалистов кадрового отдела в сфере организации технологии процесса адаптации являются:

- подготовка и проведение лекций, деловых игр, разбор кейсов по вопросам адаптации;
- проведение курсов подготовки наставников;
- интенсивные уроки для сотрудников руководящего звена, вновь вступающих в должность;
- контроль за выполнение общественных заданий для поддержания контакта нового сотрудника с опытными работниками;
- организация и проведения деловых игр, тренингов по сплочению членов коллектива и т.д.

Для того, чтобы эти задачи выполнялись качественно и своевременно в компаниях целесообразно иметь специальных сотрудников, занимающихся вопросами управления адаптацией.

В стандартном понимании, процесс организации адаптации сотрудника протекает в пять этапов (рисунок 1):

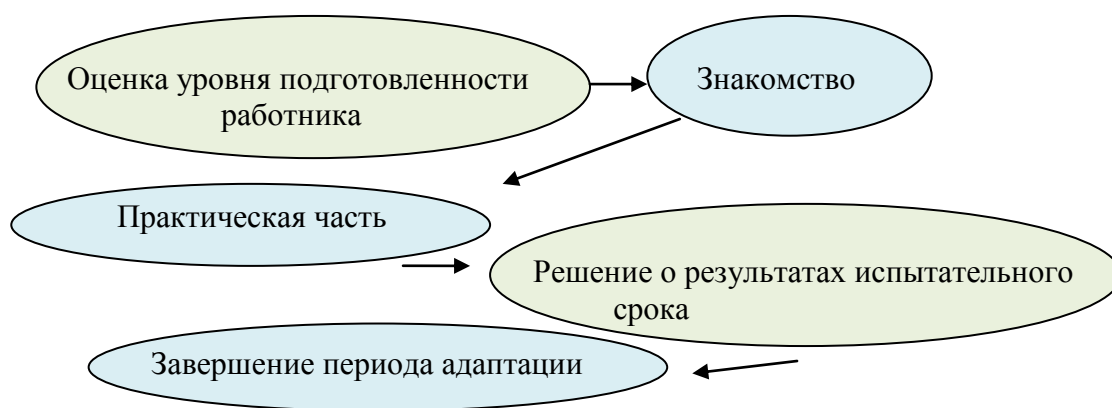


Рисунок 1 – Этапы адаптации персонала

Источник: составлено автором по [Крутцова, М. Н. Управление адаптацией персонала / М. Н. Крутцова. – Вологда: Легия, 2016. – 128 с.]

Для выявления сущности и особенностей процесса управления системой адаптации персонала, проанализируем данные этапы более подробно.

1. Оценка уровня подготовленности нового работника – осуществляется предварительная объективная оценка уже имеющихся способностей и знаний сотрудника, а также выявляется уровень его моральной и психологической подготовки для составления оптимального плана адаптации конкретного сотрудника. На данном этапе непосредственный будущий руководитель работника или же иной сотрудник, отвечающий за ведение адаптации на предприятии должен узнать, имеет ли новичок профессиональную подготовку, стаж работы на аналогичной должности и т.п. Важно отметить, что зачастую наличие опыта работы у сотрудника может сократить период самой адаптации. Однако, даже при наличии большого опыта работы не стоит пренебрегать процессом адаптации. Это обусловлено тем, что на каждом предприятии имеются свои технологии работы, свои тонкости и особенности. Сотрудник может познакомиться с новыми путями решения уже, казалось бы, привычных трудовых обязанностей.

2. Знакомство. На этапе знакомства сотруднику необходимо изучить свои должностные обязанности, требования, предъявляемые к его должности, а

также документацию, регламентирующую его трудовую деятельность. Кроме того, важно познакомиться с будущими коллегами и руководством. Со своей стороны, опытным сотрудникам также стоит проявлять инициативу и понимать, что выстраивание отношений с коллективом – важный этап адаптации нового работника. Ответственному за адаптацию лицу необходимо рассказать новому сотруднику о тонкостях корпоративной культуры, о различных неформальных особенностях, чтобы работник чувствовал себя «в своей тарелке».

3. Практическая часть. К моменту наступления третьего этапа сотрудник переходит от изучения теоретических материалов к практическим заданиям. К данному этапу нужно относиться с особой внимательностью, так как любому человеку свойственно ошибаться на новом рабочем месте, поэтому целесообразно закрепить за новым работником наставника или наблюдателя, который будет контролировать его деятельность, также это важно с точки зрения поддержки. Сотрудник сможет задавать уточняющие вопросы, консультироваться и процесс адаптации будет проходить с наименьшими рисками для обеих сторон. Также, на данном этапе сотрудник впервые взаимодействует с коллегами по рабочим вопросам, он становится полноценной частью коллектива.

4. Решение о результатах испытательного срока. На данном этапе необходимо проанализировать результаты работы нового сотрудника, стоит отметить его сильные и слабые стороны, оценить, насколько он справился с полученными заданиями и т.п. Также, этот этап важен не только для работника, но и для компании. Раз за разом, отслеживая результаты адаптации различных сотрудников, можно выявить, какие упущения были допущены в составлении программы адаптации, на что необходимо уделить большее или меньшее внимание при приеме следующих сотрудников. Получений данной информации, а главное, преобразование ее в практическую деятельность очень важно для компании. После получения всей информации, касательно сотрудника, принимается решение о его вступлении в должность или же его отстранении от работы, в случае, если результаты были

неудовлетворительными.

5. Завершение периода адаптации. Зачастую, компании ошибочно предполагают, что после официального принятия сотрудника на работу, можно закончить процесс адаптации и концентрировать внимание только на новых сотрудниках. Однако, куда более важное не только привлечь нового работника, но и сохранить его в коллективе на долгий период. После получения первичных знаний и опыта, наступает период стабилизации работы. Он может длиться от нескольких месяцев до 1,5 лет. В этот период также нужно уделять работнику внимание, отвечать на интересующие вопросы, узнавать о результатах деятельности и т.д. Если компания стремится к тому, чтобы ее сотрудники работали с максимальной эффективностью – необходимо позаботиться об их адаптации.

На каждом из вышеописанных этапов необходимо получать обратную связь от нового сотрудника. На это есть несколько причин, прежде всего, он понимает, что его деятельность и его причастность к компании не безразлична его коллегам. Также, благодаря этому, у руководителя появляется возможность вовремя скоординировать нового работника в том случае, если в ходе работы им были допущены ошибки.

Существуют разные виды контроля процесса адаптации, каждый из которых преследует свои цели (таблица 3).

Большое количество проблем у новых сотрудников возникает на фоне отсутствия доступной и понятной информации о работе и трудовых обязанностях. Необходимо поддерживать новых работников на каждом этапе адаптации, важно давать исчерпывающую информацию, рассказывать о своем опыте, знакомить с коллегами. В противном случае, это плохо скажется на уровне удовлетворенности рабочим местом.

Таблица 3 - Контроль процесса адаптации

Вид контроля	Цель	Ответственный	Периодичность
Повседневный	Стандартное отслеживание корректности и своевременности выполнения поставленных задач	Наставник/тренер/коуч	Ежедневно
Промежуточный	Оценка процесса вхождения в должность	Руководитель подразделения, специалист по адаптации персонала, наставник	Раз в две недели/месяц
Социально-психологический	Обратная связь от нового сотрудника; самоощущение в команде, его мысли о работе	Специалист по адаптации персонала	Ежемесячно
Итоговый	Оценка соответствия работника должности, оценка вхождения в коллектив	Руководитель подразделения, специалист по адаптации, наставник	Спустя два месяца

Источник: составлено автором по [Быкова, Е. А. Совершенствование системы адаптации персонала в организации / Е. А. Быкова, Г. А. Безносков // Молодёжь и наука. – 2016. – №5. – 20 С.]

Многие руководители воспринимают процесс адаптации лишь формально и считают неважным некоторые моменты, которые могут привести к следующим ошибкам:

1. Сотруднику не провели экскурсию по офису. Порой руководство не обращает на данный шаг особого внимания, объясняя это тем, что кто-то из коллег покажет здание позже. Однако, это распространенная ошибка. Новый сотрудник может постесняться подойти к коллегам и поинтересоваться, где находится комната отдыха или где можно хранить личные вещи. Именно из таких мелочей складывается последующее самоощущение сотрудника на работе.

2. Новичка не познакомили с коллегами. Как и упоминалось ранее, знакомство и взаимодействие с коллективом – очень важный этап. В случае его игнорирования, это может привести к полному игнорированию нового работника. Ему будет некомфортно работать в таких условиях и, вероятнее всего, он покинет компанию в ближайшее время.

3. Не подготовлено рабочее место. Принимая на работу сотрудника, необходимо все тщательно продумать. Если первый рабочий день работник находится в приемной, коридоре, на рабочем месте болеющего сотрудника или где угодно, но не на своем рабочем месте, то это может навеять сотрудника на мысль о том, что предприятие не сильно нуждается в его услугах или обесценивает его как специалиста.

4. Сотрудник не был ознакомлен с мотивационной схемой. Устраиваясь на работу, сотрудник должен понимать, как складывается его заработная плата, какая у него форма оплаты труда, за какие дополнительные усилия он может получить надбавки, какие обучения и тренинги он может пройти внутри компании. Помимо поощрения, необходимо дать сотруднику информацию и о возможных взысканиях или последствиях нарушений.

5. Работник не был ознакомлен с неформальной стороной корпоративной культуры. К примеру, первое воскресенье каждого месяца сотрудники собираются за настольными играми все вместе. Если новый сотрудник не будет об этом проинформирован, то это чревато непониманием его коллективом или же его собственным отстранением от коллег.

Кроме всего перечисленного, отрицательное влияние на работника оказывают недостижимые задачи, которые ставит руководство, отсутствие обратной связи и т.п. Правильная система адаптации персонала минимизирует возникновение подобных проблем и помогает специалисту достичь своих лучших профессиональных результатов.

Результативность системы адаптации не может быть достигнута без применения современных инструментов адаптации персонала в организации. Наиболее распространенные из них указаны на рисунке 2.



Рисунок 2 – Инструменты адаптации персонала

Источник: составлено автором по [Садыкова, С. Ю. Адаптация работников через развитие организационной культуры // С. Ю. Садыкова // Молодой ученый. – 2016. – №11. – С. 949]

Система адаптации обычно включает в себя ряд мероприятий, которые посещает новый работник (welcome-тренинг, общение с наставником), а также документы, которые ему стоит рассмотреть. Это может быть краткая памятка для работника или же оформленная и хорошо укомплектованная «Книга нового сотрудника». В ходе тренингов будущий сотрудник узнает об истории компании, ее корпоративной культуре, о собственных полномочиях и т.п. Таким образом, работнику сразу доносится информация, которая в дальнейшем позволит ему избежать ошибок при работе и ускорить процесс адаптации.

Система наставничества: обеспечивает быструю и технологичную передачу стандартов работы, знаний и навыков от опытных сотрудников новичкам на рабочем месте, часто используется на производстве и в крупных компаниях.

Важным инструментом адаптации является программа адаптации. Данный инструмент позволяет структурировать работу над адаптацией

персонала, следить за протеканием этого процесса и своевременно регулировать его.

Программа адаптации – описывает цели, задачи, сроки, обозначает людей, которые отвечают за адаптацию сотрудников, устанавливает последовательность действий для достижения поставленных задач и определяет уровень знаний и навыков, которыми должен обладать сотрудник. А также, описывает, какие результаты работы должен показать новый работник в конце адаптационного периода.

Планы адаптации для различных категорий должностей – как правило, разрабатываются для топ-менеджеров и ключевых специалистов. Индивидуальный план может включать в себя особые мероприятия, стажировки и другие аспекты, которые способствуют помощи новому работнику. Книга сотрудника содержит в себе основную информацию о предприятии, включая историю компании, руководство, правила компании, а также основные положения кадровой и социальной политики.

Внедрение системы оценки по результатам адаптационных мероприятий предполагает возможность принятия обоснованного правильного решения о продолжении или прекращении трудовых отношений с новым работником. Это позволяет оценить, насколько сотрудник соответствует требованиям компании или насколько компания может удовлетворить потребности работника, способна ли она дать ему то, что ему необходимо.

Таким образом, управление системой адаптации предполагает хорошо спланированный и скоординированный процесс. Не существует единого стандарта, по которому должна осуществляться адаптация в компании, все зависит от: сотрудника, целей компании, ее философии, сроков и возможностей предприятия.

Эффективное управление системой адаптации персонала – это непростая задача, однако с ее помощью можно значительно сократить стартовые издержки при принятии нового сотрудника, снизить уровень

стресса новичка, повысить уровень удовлетворенности рабочим местом, а также снизить текучесть кадров на предприятии и развивать у сотрудников положительное отношение к трудовой деятельности внутри компании.

Подводя итоги, стоит отметить, что особую важность адаптация представляет для работников, у которых отсутствует опыт работы, стоит уделять особое внимание их организационной и социально-психологической адаптации. В настоящее время стоит понимать важность управления адаптацией сотрудников, как одного из элементов системы управления персоналом. Успешность данного аспекта во многом зависит от того, какое внимание будет уделять компания развитию адаптации трудового коллектива.

Стоит подчеркнуть, что разработка и внедрение эффективной системы адаптации особенно важны в сфере строительства. По данным Росстата за последние годы проблема текучести кадров особенно актуальна для предприятий общественного питания (73,8%), строительства (59%) и в сфере курьерской деятельности (48%) [23]. Проблема текучести кадров в сфере общественного питания курьерской деятельности вполне объяснима, так как основную долю сотрудников составляют студенты, которые работают до тех пор, пока не получают образование. Однако, сфера строительства требует решительных изменений, в том числе и в выстраивании системы адаптации на предприятиях, которая напрямую влияет на динамику данного показателя.

Также, работа на строительных предприятиях подразумевает работу квалифицированных специалистов, так как организации несут большую ответственность за качественное выполнение работ по строительству жилых домов, школ или производственных сооружений. Потеря квалифицированных работников в середине проекта может привести к тому, что организация не сможет качественно и в срок завершить строительство, что очень сильно отразится на престиже и прибыли предприятия. Эти причины еще раз подтверждают важность построения хорошей системы адаптации, как способа удержания высококвалифицированных кадров.

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ В СТРОИТЕЛЬНОЙ СФЕРЕ

2.1 Характеристика системы управления и кадрового состава ИП Катрушенков А.В.

ИП Катрушенков А. В. – это часть большого холдинга «Жилстрой». Все организации входящие в холдинг объединены единой организационной структурой, а отдел кадров фактически занимается кадровым делопроизводством и учетом во всех компаниях холдинга.

ООО «Жилстрой» комплексно основалось в 1989 году в г. Пензе. Холдинг работает по трем направлениям: «Жилстрой Девелопмент», «Жилстрой Индустрия», «Эталон Жилстрой» (рисунок 3).



Рисунок 3 – Направления работы ООО «Жилстрой»

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ООО «Жилстрой»

Однако, важно отметить, что развитие компании началось еще в 1985 году с направления «Жилстрой Индустрия», которая активно реализуется и в настоящее время. Работа данного направления подразумевает производство товарного бетона, строительного раствора и железобетона в Пензенской области. В настоящее время компания работает на новейшей установке по

производству раствора и бетона Liebherr, которая позволяет создавать высококачественные материалы для строительства.

Продукция, выпускаемая компанией:

- сертифицированный товарный бетон, супербетон;
- раствор;
- инертные материалы;
- плиты перекрытий;
- фундаментные блоки;
- фундаментальные сваи, кольца, лотки, днища;
- панели для крупнопанельного домостроения;
- эксклюзивные железобетонные изделия любой формы по чертежам

заказчика и по ГОСТу.

Также компания имеет собственную лабораторию, которая осуществляет строгий контроль входных материалов и готовой продукции в 16 этапов, с 3-х ступенчатым контролем качества. Наличие собственной лаборатории значительно повышает конкурентоспособность компании, так как это позволяет получить достоверную и полную информацию о качестве собственной продукции на всех этапах ее производства. Также, важно отметить, что проблема экологии ежегодно возрастает, а наличие лаборатории позволяет отслеживать информацию о загрязнении окружающей среды и контролировать ее с целью уменьшения вредных выбросов. Завод оснащен множеством механизмов и машин для производства качественной продукции.

Далее в компании основалось новое направление работы – «Жилстрой Девелопмент», которая специализируется на строительстве жилых комплексов комфорт- и бизнес-класса, а также производственных, административных, торговых зданий и комплексов, объектов социально-бытового и инженерного обеспечения. Строительство различных зданий происходит с использованием собственной продукции, что позволяет

компании быть уверенной в качестве возводимых строений, а также обеспечивает ей экономическую выгоду. Все проекты возводятся с применением новейших технологий, отвечают высоким стандартам современного жилищного строительства, выделяются особыми архитектурными приемами и полностью оснащаются необходимой инфраструктурой. На счету Жилстроя множество построек города Пензы, среди них: ЖК «Алфавит», ЖК «Сити-квартал на Измайлова», ЖК «Илмари», ЖК «Весна», ЖК «Дуэт», ЖК «Вертикаль». Помимо коммерческой деятельности важным принципом работы «Жилстрой Девелопмент» является социальная ответственность. За последний год компания взяла на себя ответственность по достройке некоторых проблемных объектов города Пензы, среди которых школа №74, ЖК на ул. Антонова, 28 и др.

Третьим направлением работы ООО «Жилстрой» является направление «Жилстрой Эталон» – управляющая компания, специализирующаяся на сервисе и эксплуатации жилых домов. Компания предоставляет весь спектр коммунальных услуг, без перебоев и со всеми удобными способами оплаты. «Жилстрой Эталон» работает для устранения и профилактики технических проблем и аварийных ситуаций, оснащения жилых домов и зданий спортивными площадками, озеленения территории зданий и поддержания домов в чистоте и исправном состоянии.

В настоящее время ООО «Жилстрой» – один из лидеров жилищного, социального и коммерческого строительства в Пензенском регионе. Холдинг «Жилстрой» – это вертикально-интегрированная структура, в которую входят предприятия, среди которых и ИП Катрушенков А.В., реализующие основные стадии инвестиционно-строительного процесса.

Организационная структура ООО «Жилстрой» представлена в приложении А и включает в себя следующие отделы.

1. Административно-управленческий отдел, который выполняет следующие функции:

- отвечает за быструю обработку входящих электронных и бумажных писем и их оправку по назначению;
- контролирует документооборот в компании;
- занимается разработкой и проведением мероприятий по совершенствованию производственной деятельности компании;
- несет ответственность за своевременное и качественное выполнение копировальных и множительных работ.

2. Кадровый отдел, отвечающий за:

- обеспечение компании квалифицированными кадрами, соответствующими требованиям вакантного места, целям, задачам, миссии организации, ее внутренним и внешним правилам и организационной культуре;
- разработку эффективной кадровой политики и стратегии работы компании;
- процедуры найма, продвижения и увольнения сотрудников компании, в соответствии с их способностями и навыками, а также в соответствии с эффективностью и пользой для компании;
- защиту кадров и контроль содержания работы сотрудников, в соответствии с внутренними локальными актами;
- за отслеживание успехов сотрудников и вознаграждение и их продвижение в соответствии с их вкладом в деятельность компании и т.д.

3. Коммерческая служба, основными функциями которой являются:

- анализ спроса на продукцию и прогнозирование последующих действий для повышения прибыльности компании;
- изучение рынка и поиск надежных поставщиков качественного сырья;
- работа, направленная на формирование ассортимента продукции (анализ конкурентов, потребностей рынка, статистики эффективности продаж, выявление основных лидеров и т.п.);

— расчет экономической выгоды сотрудничества с теми или иными поставщиками (анализ их продукции, изучение статистики продаваемости и окупаемости данной продукции, сбор статистических данных о положительных и отрицательных сторонах работы с возможными поставщиками.);

— организация коммуникации с поставщиками.

4. Бухгалтерия, которая отвечает за:

— организацию и ведение бухгалтерского учета и прочей хозяйственно-бухгалтерской деятельности;

— контроль за экономичностью использования ресурсов и осуществление наблюдения за сохранностью собственности компании;

— правильную и результативную организацию учета и отчетности (как всего холдинга, так и ее отдельных подразделений) за счет централизации учетно-вычислительных работ и доведения их до автоматизации, инновационных форм и методов бухучета и контроля;

— контроль скорости, правильности и законности организации внутренней документации, составления отчетов, а также расчетов по оплате труда сотрудникам компании и т.п.

5. Производственно-технический отдел, осуществляющий:

— планирование и проведение ремонтных работ на производстве, проверка надежности работы машин на производстве и разработка дальнейших планов и графиков по их совершенствованию, ремонту или замене;

— осуществление контроля выполнения указанных предписаний и соответствия машин всем нормам;

— расчет потребляемой энергии и топлива и создание режима их потребления с максимальной экономической выгодой для компании;

— наблюдение за работой энергетического оборудования компании и т. д.

6. Производственный участок БСО (блоков стеновых основных), отвечающий за:

- производство стеновых блоков для различных строений;
- контроль за качественным выполнением задач по производству;
- сбор информации об используемых материалах, их количестве и качестве, а также передача полученных данных в административно-хозяйственный отдел;
- контроль за исправностью оборудования внутри цехов, передача своевременной информации об их поломках, перебоях в работе или необходимости замены оборудования.

7. Производственный участок ЖБИ (железобетонных изделий), функциями которого являются:

- производство железобетонных изделий;
- проверка соответствия готовой продукции нормам производства;
- сбор информации об используемом сырье, их количестве и качестве, а также передача полученных данных в административно-хозяйственный отдел;
- контроль за соблюдением техники безопасности в цехах;
- своевременное качественное выполнения производственных планов предприятия и т.п.

8. Служба главного инженера выполняет ряд следующих функций:

- соблюдение высокого уровня технического обеспечения производства, контроль постоянного роста показателей, улучшение производительности труда, работа над снижением издержек производства;
- контроль за соответствием уровня производства долгосрочным и краткосрочным планам предприятия;
- планирование мероприятий по реконструкции и модернизации предприятия, с предотвращением вредного воздействия производства на

окружающую среду, с бережным использованием природных ресурсов и т.п.;

- разработка планов по замене старого оборудования новым, более совершенным и модернизированным, а также по внедрению новых технологий производства и т.п.;

- обеспечение эффективности проектных решений, качественной и своевременной подготовки производства, ремонта, технической эксплуатации, а также контроль высокого качества продукции при ее разработке и производстве.

9. Административно-хозяйственный отдел, функциями которого являются:

- содержание помещений в виде, соответствующем всем нормам, с соблюдением техники безопасности и правил санитарии;

- наблюдение за работой аппаратуры, принятие мер в случае их поломки, сбоев системы и т.п.;

- ремонт, замена, утилизация производственных машин, согласно ранее установленному плану и режиму;

- учет расходов, необходимых для поддержания аппаратуры в рабочем состоянии;

- предоставление работникам всех необходимых инструментов для работы (перчатки, спецодежда, каски, средства защиты и т.п.).

10. Отдел технического контроля и лаборатория. Отдел выполняет ряд следующих функций:

- контроль за качеством выпускаемой продукции, соответствие их установленных стандартам и нормам;

- процесс утверждения эталонных образцов производства для дальнейшего сопоставления и оценки;

- контроль за уровнем выбросов вредных веществ в окружающую среду;

— оценка качества тары, упаковки и проверка правильности маркировки готовых материалов;

— обеспечение надлежащего хранения готовой продукции на складах, с учетом температурного режима, света, уровня влажности помещений и т.п.

Таким образом, структура ООО «Жилстрой» строится на линейно-функциональной системе управления, основанной на единоначалии. С 2001 года руководит всем холдингом генеральный директор – Фазульянов Анвар Аскарлович. У данного вида структура есть свои положительные и отрицательные черты. Среди плюсов можно выделить:

1. Высокий уровень ответственности каждого отдельного подразделения. Это помогает структурировать работу компании, отслеживать прогресс у каждого взятого направления, быстро замечать ошибки работы и своевременно искоренять их.

2. Улучшение координации деятельности, с помощью грамотного распределения полномочий по подразделениям.

3. Каждый работник подразделения подчинен своему руководителю, что позволяет действовать по единому плану и получать качественную и быструю обратную связь, так как руководители заняты лишь работой своего подразделения и не отвлекаются на прочие обязанности.

Однако, стоит отметить, что данная система имеет и свои трудности:

1. усиливается стремление работников работать только над своими внутренними задачами, не ориентируясь на общие цели компании;

2. нарушается процесс координации работы между подразделениями;

В целом, линейно-функциональный принцип построения структуры компании эффективно работает на данном предприятии и в рамках сферы строительства. Компания стремительно развивается и имеет большой вес на рынке строительного бизнеса в Пензенской области.

Организация гарантирует сотрудникам безопасные условия труда, а также несет ответственность, в установленном законом порядке, за ущерб, причиненный их здоровью и трудоспособности. Работник, в свою очередь, несет ответственность за причиненный предприятию ущерб, в случае нарушения работников правил технической безопасности. Трудовые отношения работников определяются во внутренних документах, в том числе и в правилах внутреннего трудового распорядка, которое представлено в приложении Б.

В ООО «Жилстрой» кадровый отдел именуется как «Отдел кадров» и представлен в лице двух работников: директора по персоналу и специалиста по персоналу. Специалист по персоналу находится в подчинении у директора по персоналу, а он, в свою очередь, подчиняется непосредственно генеральному директору. Специалист по персоналу должен обладать знаниями о трудовом законодательстве РФ, должен быть ознакомлен с основами архивного законодательства РФ, уметь выполнять операции по документообороту предприятия и т.п. Вся эта информация закреплена в должностной инструкции специалиста по кадрам (приложение В).

Основная цель кадрового отдела – это принимать меры по выполнению задач компании путем комплектования компании ответственными квалифицированными кадрами с целью максимально эффективного использования их трудового потенциала.

Кроме того, отдел отвечает за правильный контроль трудового процесса работников, учет количества сотрудников, составление плана выходных, отпускных, больничных дней для каждого работника, оформление необходимых бумаг и передачу их в бухгалтерию.

Среди иных должностных функций можно выделить:

- работа по проведению процедур найма, подбора и высвобождения персонала;
- выстраивание карьерных планов работников;
- анализ и внедрение новых кадровых технологий;

— сбор, структурирование и доведение нужной информации о работниках до Пенсионного фонда РФ, страховых компаний и других государственных служб;

— разработка и применение эффективной системы мотивации и стимулирования сотрудников;

— оформление и ведение кадровой документации;

— разработка планов повышения квалификации работников различных специальностей и т.д.

В целом, кадровый состав предприятия включает в себя 220 сотрудников. Проведя анализ состава по половозрастному принципу, можно сделать вывод о том, что большинство работников компании – это мужчины, а именно 80%. Такой сильный перевес легко объясняется сферой деятельности и тем, что в большей степени кадровый состав представлен рабочими должностями, которые предусматривают тяжелые условия труда, поэтому данное явление вполне обосновано. Анализ состава по возрасту показал следующие результаты: сотрудников от 18 до 25 – 25%, от 26 до 40 – 65% и от 41 до 65 – 10%. Таким образом, преобладающей возрастной категорией работников выступают сотрудники от 25 до 40 лет. Графически половозрастная структура предприятия отражена на рисунке 4.

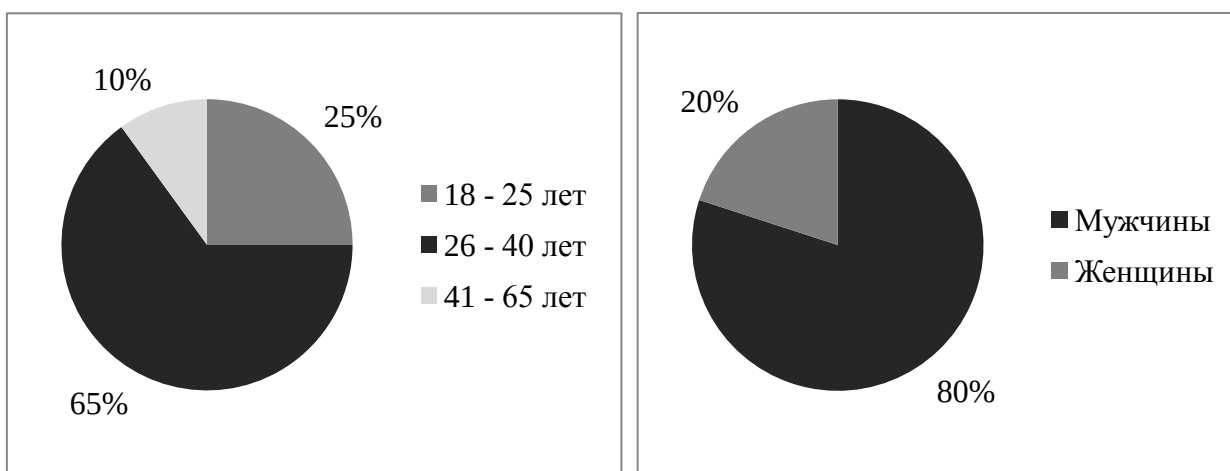


Рисунок 4 – Половозрастной состав работников ООО «Жилстрой»

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ООО «Жилстрой»

Примерно 50% сотрудников имеют среднее профессиональное образование, это объясняется тем, что большинство сотрудников – представители рабочих профессий, для которых не требуется наличие высшего образования.

Стоит отметить, что стаж работы на данном предприятии у многих сотрудников менее одного года. Состав работников по стажу представлен на рисунке 5.

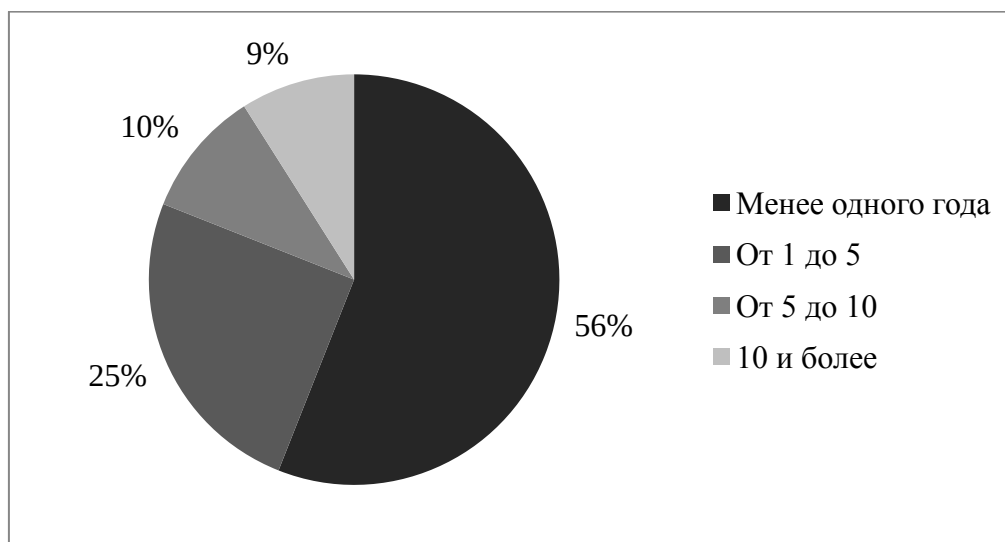


Рисунок 5 – Состав работников ООО «Жилстрой» по стажу работы на данном предприятии

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ООО «Жилстрой»

Данные о стаже работников говорят о том, что около 56% сотрудников работают на предприятии менее одного года. Это также подтверждает данные о высокой текучести кадров на предприятии. Высокий показатель не дает сформироваться постоянному и слаженному коллективу, а соответственно корпоративному духу в компании. Сотрудники отдела кадров ежегодно собирают информацию о причинах ухода с предприятия уволившихся сотрудников. На рисунке 6 представлено процентное соотношение причин увольнения за 2020 год.



Рисунок 6 – Причины увольнения работников ООО «Жилстрой» за 2020 год

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ООО «Жилстрой»

На основе полученных данных можно вывод, что основной причиной текучести кадров является несовершенная система адаптации. При пренебрежении осуществления системы адаптации, сотрудник может чувствовать себя отстраненным в коллективе, может чувствовать дискомфорт на своем рабочем месте, неправильно понять свои должностные полномочия и т.п. В таком случае, сотрудники зачастую покидают компанию.

2.2 Исследование действующей системы адаптации персонала и рекомендации по ее совершенствованию в ИП Катрушенков А. В.

Адаптация персонала в ИП Катрушенков А. В., которая является частью большого холдинга ООО «Жилстрой», базируется на системе и документах, разработанных ООО. Система адаптации разрабатывается в компании сотрудниками отдела кадров, совместно с руководителями других подразделений. Это сделано для того, чтобы работа каждого подразделения учитывалась при составлении такого важного документа. Однако, положения

об адаптации в организации нет. Программа адаптации представлена следующими этапами:

1. подготовка рабочего пространства, результатом которой является наличие укомплектованного рабочего места нового сотрудника;
2. оформление пропуска;
3. прохождение инструктажа по охране труда. Инструктаж проводится специалистом по охране труда или руководителем на рабочем месте. Данный этап представляет особую важность, так как предприятие работает с тяжелой техникой, большими железобетонными изделиями, поэтому соблюдение правил безопасности является необходимостью для каждого работника в целях защиты от несчастных случаев на производстве;
4. оформление сотрудника, которое включает в себя полное оформление пакета кадровых документов и подписание должностной инструкции;
5. экскурсия по офису, которая проводится в первый же день работы новичка. Это необходимо для того, чтобы он чувствовал себя психологически комфортно на новом рабочем месте, а также этот шаг подчиняется правилам техники безопасности. Все сотрудники должны знать о расположении запасных выходов в случае чрезвычайных ситуаций;
6. официальное представление сотрудника коллективу. Данный шаг также нельзя обесценивать. Правильное вступление в новый коллектив очень важно, это предопределяет восприятие новым работником себя в команде и будущие коммуникации между сотрудниками;
7. вручение плана работы на испытательный срок;
8. знакомство с наставником. Наставник – это работник, имеющий длительный опыт работы в данной сфере. Его основными задачами являются: помощь новым сотрудникам в адаптации, содействие их профессиональному и карьерному росту, а также справедливая и объективная оценка результатов их деятельности. Главная цель наставничества состоит в подготовке

сотрудников к процессу работы и передача необходимых знаний по работе в данной сфере;

9. собеседование «Первые шаги в компании». Основная задача: выявление проблем, обратная связь от сотрудника, а также оценка всех этапов и участников начальной адаптации;

10. предварительное собеседование по результатам прохождения программы адаптации, куда входит: подведение итогов по выполнению плана, получение обратной связи от нового сотрудника;

11. итоговое собеседование по результатам прохождения программы адаптации и испытательного срока. Результат: подведение итогов по выполнению плана работ на испытательный срок, принятие решения.

Анализ управленческой деятельности кадрового отдела ООО «Жилстрой» показал, что наибольшая текучесть кадров выявлена в первые 3 месяца работы (таблица 4).

Таблица 4 - Данные об уволившихся сотрудниках за 2020 год

Категории работников	Общее количество, уволившихся за 2020 год	Количество уволившихся во время испытательного срока по собственному желанию
Офисные работники	10	6
Рабочие на производстве	50	40
Всего	60	46

Источник: составлено автором на основе документов по личному составу ООО «Жилстрой».

Проведя анализ уволившихся сотрудников по собственному желанию, удалось выяснить, что большая часть работников соответствовала занимаемой должности и руководители подразделений были довольны теми результатами, которые они показывали. Таким образом, можно говорить о том, что система подбора персонала в компании работает хорошо, потому что кандидаты хорошо выполняли свои должностные обязанности и

демонстрировали хорошие показатели. Однако, данный анализ и данные, представленные на рисунке 6, указывают на низкий уровень системы адаптации не предприятия.

Для того, чтобы подтвердить эту гипотезу было проведено интервью с целью получения дополнительной информации о процессе адаптации организации (приложение Г). Для получения достоверной информации целесообразно проводить интервью, как с сотрудником, занимающим руководящую должность, так и с молодыми специалистами, которые еще проходят адаптационный период. Первым респондентом был сотрудник, который работает в компании на протяжении 6 месяцев. Период адаптации у сотрудника еще не пройден, однако, он уже успел освоиться в коллективе и сможет объективно оценить, какие аспекты адаптации его не совсем устраивают, что было важно получить в первые дни и т. п. По результатам интервью было выявлено, что на предприятии существует проблема в выстраивании регулярной коммуникации между работником и работодателем.

Пример: На вопрос, что бы особенно помогло бы в период адаптации, был получен ответ: *«Было бы хорошо получать почаще обратную связь от руководства о результатах своей деятельности»*. Это необходимо для того, чтобы отслеживать результаты своей деятельности и правильно составлять дальнейшие планы профессионального и личностного развития внутри организации.

Кроме того, респондент указал на то, что есть недоработки в системе наставничества. Он объяснил это тем, что наставники обладают довольно низким уровнем мотивации, не всегда могут дать развернутый и доступный ответ на возникающие вопросы. При этом, стоит отметить, что все наставники – это люди, проработавшие в компании несколько лет, они имеют высокий уровень квалификации, хорошо осведомлены о внутрифирменных особенностях и т.п., однако, они не умеют достаточно хорошо

структурировать процесс обучения и доступно доносить информацию работникам, которые ранее не работали в сфере строительства.

Интервью с сотрудником административно-хозяйственного отдела также подтвердило информацию о неэффективном процессе наставничества. На вопрос о том, что не устроило сотрудника во время адаптации, сотрудник ответил: *«Наставники с неохотой взаимодействуют с новыми работниками, больше помогают коллеги, нежели непосредственный наставник»*.

Для того, чтобы оценить эту проблему всесторонне, интервью было проведено и с директором по персоналу, который занимает руководящую должность. На вопрос о том, как хорошо развита система наставничества на предприятии, директор ответила: *«Данная процедура регламентирована в документе «Программа адаптации», однако необходима более основательная подготовка наставников, их обучение и подготовка к этому процессу»*.

Также, одним из недостатков действующей системы адаптации является отсутствие Положения об адаптации персонала. Данный документ является очень важным для налаживания успешной системы адаптации. Положение помогает работодателю избежать неоднозначных конфликтных ситуаций в период испытательного срока. Сотрудникам кадровой службы этот документ полезен для того, чтобы в кратчайшие сроки адаптировать работников к трудовому процессу, организационной культуре и сформировать ответственность. Положение определяет единый для всех порядок прохождения, цели, задачи и результаты процесса адаптации в организации.

Таким образом, анализ деятельности и документации компании, а также результаты проведенного интервью говорят о том, что на предприятии выявлен ряд проблем, связанных с адаптацией персонала:

1. нерегулярная обратная связь от руководства;
2. неорганизованный и неэффективный процесс наставничества;
3. низкая мотивация наставников;

4. отсутствие Положения об адаптации.

Однако, не смотря на это, нельзя говорить о том, что существующая система адаптации совершенно неэффективна. В ходе интервью удалось выявить и сильные стороны данного процесса. К примеру, на вопрос о том, на что в первую очередь работник обратил внимание, придя в организацию, сотрудник ответил: *«Мне понравилось, что меня в первый же день познакомили с коллегами, уделили этому время. Коллектив принял меня очень хорошо, и я сразу начал чувствовать себя комфортно»*. Респондент выделил такое важное положительное качество, как сплоченность коллектива в период адаптации. Действительно, чувство комфорта, безопасности и сопричастности играют важную роль в период адаптации работника. Одна из основных причин ухода сотрудников с рабочего места – это неудовлетворенность трудовым коллективом. Поэтому, отсутствие подобной неудовлетворенности в организации является большим достоинством.

Также, в ходе интервью с руководителем удалось отметить, что рабочие места сотрудников хорошо оснащены всем необходимым. В первый же день работники получают все необходимое для своей работы. Работники офиса располагаются в кабинетах, которые оснащены персональными ноутбуками, принтером, сканером, в кабинетах установлены кондиционеры, куллеры с теплой и холодной водой и т.д. Рабочие на производстве так же получают инструменты для работы, рабочую форму, перчатки, каски и другие средства защиты для комфортной работы.

Таким образом, выявлены достоинства действующей системы адаптации:

1. хорошая сплоченность коллектива, взаимовыручка и поддержка - у сотрудника не возникает чувства отстраненности от команды;
2. хорошо организованное рабочее место и оснащение работников всем необходимым для работы.

Опираясь на все полученные данные, целесообразно будет разработать предложения по совершенствованию системы адаптации новых сотрудников.

Для решения проблемы с качеством обратной связи можно ввести такое мероприятие как «стратегическая сессия», которое обрело большую популярность среди современных компаний за последние пару лет. Стратегическая сессия – это общекомандная регулярная работа, направленная на совместное формирование и обсуждение значимых для организации решений, в процессе диалога с сотрудниками компании. Обычно, данную работу проводит коуч-консультант, который выступает в роли модератора, помогающему команде прийти к осознанию перспективных действия для достижения результата. Стратегическая сессия необходима для решения ряда задач:

- планирование развития на месяц, квартал, полугодие, год;
- фокусирование на основных важных направлениях бизнеса;
- выстраивание эффективной стратегии дальнейшей работы;
- оптимизация управленческого аппарата;
- назначение на определенные должности.

Основными инструментами стратегической сессии являются дискуссия и мозговой штурм. Модератор старается расположить сотрудников друг к другу и создает расслабленную атмосферу, которая позволяет коллективу свободно выражать собственные идеи и мысли. В случае, если данное мероприятие будет проводиться с участием новых работников, это будет выгодно как для самого сотрудника, так и для компании. Для организации выгода заключается в том, что новые работники – это свежие мысли, смелые идеи и новый взгляд на работу компании. Зачастую, именно молодые сотрудники способствуют большим переменам в компании. А для работника – это возможность проявить себя, возможность отстаивать свои идеи, возможность живого и непринужденного общения не только с рядовыми сотрудниками, но и с руководителями подразделений.

Одной из основным проблем, выявленных ранее, является проблема наставничества в организации, поэтому для нейтрализации этой проблемы предлагается ряд мер:

- создание Положения «О наставничестве»;
- проведение обучения наставников;
- внедрение рейтинга наставников для повышения уровня их мотивации.

Положение о наставничестве должно четко выделять основные цели и задачи, которые стоят перед наставниками, порядок и критерии отбора наставников, показатели их результативности, а также внутри документа должны быть сформулирована система мотивации, поощрения и вознаграждения наставников за их деятельность. Четко сформулированные критерии поощрения будут мотивировать наставников, а также это поможет им точно знать, что их результаты будут по достоинству оценены.

Также, внутри компании, для повышения мотивации наставников можно разработать определенный рейтинг. Результаты их деятельности за определенный период (месяц, квартал) будут способствовать их перемещению по доске рейтинга. Самых лучших работников стоит награждать в виде материального вознаграждения, дополнительных дней к отпуску, вручения благодарственных писем от руководства и т.п. Данный метод поможет значительно увеличить их уровень мотивации.

И для устранения последнего выявленного недостатка необходимо разработать и внедрить Положение об адаптации персонала. Рекомендуемая типовая структура данного положения представлена в приложении Д. Положение нацелено на сопровождение новых сотрудников при их вступлении в должность. Данный документ необходимо разработать не единолично сотрудником кадровой службы, а совместно с руководителями подразделений и с работниками, выступающими в роли наставников. Это позволит прописать все детали, с учетом специфики работы в различных структурных подразделениях строительной сфере. Структура данного положения должна включать следующие разделы:

1. общие положения;
2. структура процесса адаптации;

3. срок адаптации;
4. ориентация работника;
5. обучение и введение в должность;
6. наставничество как одна из форм обучения вновь принятых работников;
7. завершение адаптации;
8. приложения.

Подводя итоги, можно сказать о том, ИП Катрушенков А. В., как часть ООО «Жилстрой», – один из лидеров жилищного, социального и коммерческого строительства в Пензенском регионе. Управление персоналом на предприятии развивается довольно хорошо, в соответствии с требованиями законодательства. Работа по организации системы адаптации осуществляется, однако требует совершенствования. Опираясь на результаты анализа деятельности предприятия, его локальных документов и результаты проведенного интервью, было выяснено, что сотрудникам не хватает регулярной обратной связи, для возможности проявления себя и построения планов своего развития, система наставничества требует изменений, а также необходимостью является внедрение Положения об адаптации. Для устранения этих недостатков предложено было:

- ввести в деятельность компании проведение регулярных стратегических сессий для устранения проблем с обратной связью;
- создать положение о наставничестве;
- проводить регулярное обучение сотрудников (Школа наставников);
- ввести систему рейтинга наставников;
- разработать и внедрить Положение об адаптации персонала.

Реализация предложенных рекомендаций сможет оказать позитивное влияние на развитие системы адаптации на предприятии, уменьшить показатели текучести кадров и сделать работу организации более эффективной и результативной.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В условиях современного бизнеса каждая организация стремится быть более конкурентоспособной на рынке. Это является одной из причин повышения роли вопросов, касающихся формирования кадрового состава организаций за счет привлечения и закрепления необходимой рабочей силы. В результате, проблема адаптации сотрудников приобретает все большую важность, включая потребность в поиске новых управленческих средств, методов и технологий ее эффективного использования. Особую важность адаптация сотрудников играет для предприятий в сфере строительного бизнеса. Это обусловлено тем, что за последние годы в России сфера строительства оказалась на втором месте по показателям текучести кадров, одной из основных причин которой является неразвитая система адаптации. Очень важно в первые месяцы работы оказать сотруднику наибольшую помощь и поддержку и постараться сделать данный период наиболее благоприятным и комфортным для сотрудников.

Целью бакалаврской работы было рассмотрение и совершенствование системы адаптации персонала на основе применения теоретических знаний, полученных в период обучения в университете, и практических навыков, приобретенных за время прохождения различных видов практик.

Адаптация персонала – важное направление работы с персоналом, результативность которой зависит от составления правильной адаптационной программы. Процесс адаптации – непростой период для работников, сопровождающийся повышением уровня стресса, страхом, неопределенностью и сложностями в выполнении новых трудовых функций. Именно поэтому данное направление должно являться одним из преимущественных среди работы кадрового отдела.

Трудовая адаптация – это процесс взаимного приспособления сотрудника и предприятия, базирующееся на планомерном включении

сотрудника в работу компании в новых для него профессиональных, психофизических, социальных условиях труда и отдыха.

Система адаптации – это комплекс мероприятий, который способствует наиболее быстрому и благоприятному вхождению сотрудника в новую рабочую среду, приспособление к новым условиям, нормам и традициям организации.

Именно эффективная система адаптации позволяет снизить текучесть кадров, содействует более успешному знакомству с коллективом и новыми трудовыми функциями, позволяет сократить время, которое используется сотрудниками для освоения нового рабочего места, помогает донести до сотрудника ценности компании и выстроить долгосрочные рабочие отношения между работником и предприятием.

Управление системой адаптации персонала – процесс целенаправленного воздействия на взаимное приспособление работника и компании для повышения результативности и ускорения процесса адаптации.

С целью анализа системы адаптации в строительной сфере было проведено исследование системы адаптации персонала в ИП Катрушенков А. В.

ИП Катрушенков А. В. – это часть большого холдинга «Жилстрой». ООО «Жилстрой» основалось в 1989 году, и является лидером жилищного, социального и коммерческого строительства в Пензенском регионе. Штат организации состоит из 220 сотрудников, где преобладающим большинством выступают сотрудники мужского пола, что связано с характером работы, подразумевающим тяжелые условия труда. В организации действует линейно-функциональная система управления, которая является наиболее подходящей для подобного рода строительной компании. Разработкой системы адаптации в организации занимается кадровый отдел, совместно с руководителями подразделений. В ходе анализа деятельности, был выявлен ряд проблем: нерегулярная обратная связь от руководства, неорганизованный и неэффективный процесс наставничества, низкая мотивация наставников и отсутствие Положения об адаптации.

Для совершенствования системы адаптации было рекомендовано ввести в деятельность организации проведение регулярных стратегических сессий с целью устранения проблем с получением обратной связи от руководства, создать Положение о наставничестве, проводить обучение наставников с помощью создания «Школы наставников», ввести систему рейтингов для наставников для повышения их мотивации, а также разработать и внедрить Положение об адаптации персонала.

Таким образом, следование этим рекомендациям поможет исследуемой организации закрепить специалистов на своих рабочих местах, сделать процесс адаптации для них наиболее эффективным и, как следствие, уменьшить текучесть кадров и повысить эффективность деятельности в организации в целом.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Александрова, А. А. Анализ факторов адаптации персонала / А. А. Александрова // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. – 2016. – №2. – С. 62 – 64.
2. Александрова, А. А. Библиографический анализ понятия процесса адаптации / А. Александрова, Е. В. Дорожкина // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. – 2016. – №1. – С. 45 – 46.
3. Березняковский В.С. Адаптация персонала // Современные тенденции и короткая история развития науки и технологий. 2015. № 2. - С. 9-14.
4. Бернюкова, О. Б. Адаптация персонала: современные схемы / О. Б. Бернюкова // Новая наука: проблемы и перспективы. – 2016. – №115-1. – С. 35 – 38.
5. Быкова, Е. А. Совершенствование системы адаптации персонала в организации / Е. А. Быкова, Г. А. Безносков // Молодёжь и наука. – 2016. – №5. – С. 20.
6. Демидова, А. В. Управление трудовой адаптацией персонала в организации / А. В. Демидова // Экономическая среда. – 2016. – №2(16). – С. 183 – 186.
7. Должностная инструкция специалиста по персоналу / Утверждено генеральным директором ООО «Жилстрой» от 09.11.2019 г.
8. Иванова, Е. А. Совершенствование системы адаптации персонала в современной организации [Электронный ресурс] / Е. А. Иванова.– Вестник научных конференций, 2015. - №5. – С. 22. – Режим доступа: <http://www.havemanagement.ru/hama-511.html>.
9. Ишунин П.А. Управление рисками персонала: проблемы адаптации и их решения // Кадровик. 2015. № 3. С. 129-135.

10. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Л. В. Ивановская; под. ред. А. Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 695 с.
11. Ковалёва, Н. А. Типичные ошибки, совершаемые компаниями при внедрении программы адаптации персонала / Н. А. Ковалёва, Е. В. Романенко // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2017. – Т.3, №13. – С. 786 – 788.
12. Колесниченко, Е. А. Построение эффективной системы адаптации персонала предприятия / Е. А. Колесниченко, Я. Ю. Радюкова, В. Ю. Лапшин // Среднерусский вестник общественных наук. – 2017. – Т.12. №6. – С. 265.
13. Комаева, Л. Э. Адаптивные организационные структуры управления предприятием в нестабильной среде хозяйствования: Монография / Л. Э. Комаева, М. Р. Дзгоева, З. Л. Дзакоев. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 200 с.
14. Кошарная Г.Б., Щанин В.А. Мотивация трудовой деятельности как один из современных методов управления персоналом в организации // Социокультурные факторы консолидации современного российского общества: сборник статей Междунар. научно-практ. конф. Пенза: Приволжский Дом знаний. - 2017. - С. 91-94.
15. Крутцова, М. Н. Управление адаптацией персонала / М. Н. Крутцова. – Вологда: Легия, 2016. – 128 с.
16. Логвинова, А. Н. Система управления адаптацией персонала в организации / А. Н. Логвинова // Вестник научных конференций. – 2015. – №3-4. – С. 95 – 98.
17. Луферова, А. Д. Профессиональная адаптация как процесс управления персоналом / А. Д. Луферова, М. Р. Мазаева // Apriori. Серия: гуманитарные науки. – 2016. – №1. – С. 20.
18. Москвитина, Ю. И. Адаптация персонала в организации (документационный аспект) / Ю. И. Москвитина, Е. М. Гостюшева // Труды молодых учёных алтайского государственного университета. – 2017. – №11. – С. 253 – 256.

19. Мошкина, И. О. Разработка программ адаптации для различных категорий персонала / И. О. Мошкина, Е. А. Скворцов // Молодежь и наука. – 2016. – №5. – С. 9.
20. Назарова, М. В. Актуальные вопросы адаптации персонала / М. В. Назарова, Суворова Е. В. // Новое поколение. – 2017. – №11(1). – С. 81 – 86.
21. Олейникова, А. А. Адаптация персонала как фактор эффективного управления / А. А. Олейникова // Научный вестник Волгоградского филиала РАНХИГС. Серия: экономика. – 2016. – №1. – С. 103 – 105.
22. Осипян, И. Ю. Трудовая адаптация работника как одно из важнейших направлений работы с персоналом / И. Ю. Осипян // Путь науки. – 2016. – Т. 1. №5(27). – С. 93 – 95.
23. Официальный сайт Федеральной службы статистики «Росстат» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/>
24. Паскал, А. Г. Разработка совершенства системы адаптации персонала / А. Г. Паскал, С. А. Макушкин // Новое поколение. – 2017. – №14. – С. 300 – 308.
25. Правила внутреннего трудового распорядка ООО «Жилстрой» / Утверждено генеральным директором ООО «Жилстрой» от 22.02.2020 г.
26. Причалова, О. А. О некоторых особенностях профессиональной адаптации персонала [Электронный ресурс] / О. А. Причалова, А. С. Бажин. – Научный электронный архив, 2016. – С. 34-38. – Режим доступа: <http://econf.rae.ru/article/8887>.
27. Романова, Ю.А. Оптимизация отбора и профессиональной адаптации персонала в организации / Ю. А. Романова // Вестник Московского университета имени С. Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2015. – № 1(12). –С. 70 – 79.
28. Садыкова, С. Ю. Адаптация работников через развитие организационной культуры // С. Ю. Садыкова // Молодой ученый. – 2016. – №11. – С. 948-950.

29. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 №197 – ФЗ (ред. от 30.04.2021) // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/.
30. Турунова, Д. В. Анализ методов адаптации персонала в России и за рубежом / Д. В. Турунова, С. А. Никонорова // Вестник Владимирского государственного университета им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. Серия: экономические науки. – 2018. – №1(15). – С. 135 – 145.
31. Устратова, А. В. Влияние организационной культуры на адаптацию и мотивацию персонала организации / А. В. Устратова, О. Ю. Чуркина // Новое поколение. – 2016. – №10. – С. 404 – 407.
32. Филимянова, М. Г. Этапы адаптации персонала на предприятии / М. Г. Филимянова // Научные исследования и разработки молодых учёных. – 2016. – №9-2. – С. 181 – 185.
33. Царёва, М. С. Современные формы и методы управления системой адаптации персонала / М. С. Царёва, А. В. Кириллов // Новое поколение. – 2015. – №8. – С. 238 – 246.
34. Штатное расписание ООО Жилстрой / Утверждено генеральным директором ООО «Жилстрой» от 13.02.2021 г.
35. Щанина Е.В., Синева А.Г. Текучесть персонала как один из основных показателей эффективности работы с персоналом // Традиционное, современное и переходное в условиях модернизации российского общества: сборник статей XII Всероссийской научно-практической конференции / под ред. Г.Б. Кошарной. – Пенза: Приволжский Дом знаний, 2015. С. 125-128.

ПРИЛОЖЕНИЯ

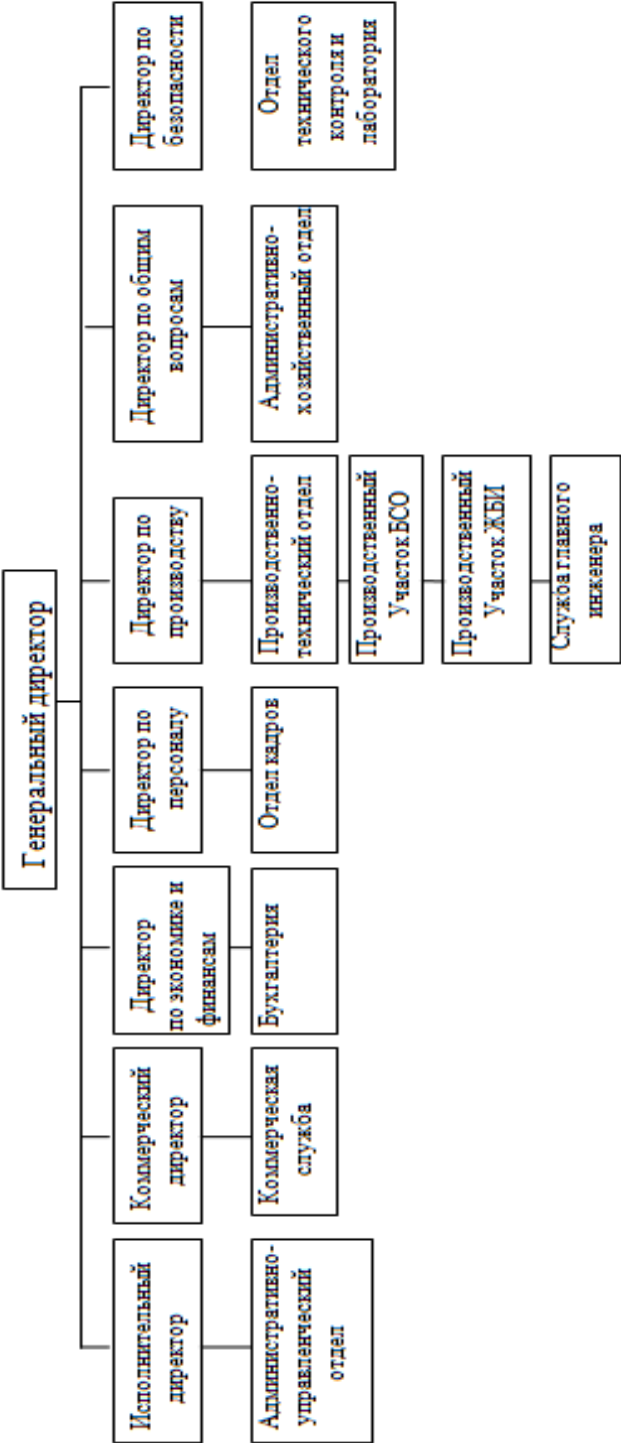
ПРИЛОЖЕНИЕ А

Организационная структура ООО «Жилстрой»

Приложения 2
к приказу №16
от 20 февраля 2021 г.

Утверждено
Генеральным директором
От 19 февраля 2021 г.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ООО «ЖИЛСТРОЙ»



Правила внутреннего трудового распорядка ООО «Жилстрой»

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Правила внутреннего трудового распорядка являются нормативным актом работодателя, определяющим трудовой распорядок в ООО «Жилстрой» (в дальнейшем - Работодатель). Правила внутреннего трудового распорядка разработаны в соответствии с российским трудовым законодательством с целью укрепления трудовой дисциплины, организации труда, рационального использования рабочего времени, высокого качества работ, повышения производительности труда, а также выступают средством урегулирования отношений, возникающих между Работодателем и Работником.

Действие правил внутреннего трудового распорядка распространяется на всех работников независимо от стажа работы и режима занятости.

Правила могут быть изменены при изменении трудового законодательства.

Правила внутреннего трудового распорядка сохраняют свое действие в случае изменения состава, структуры, наименования органа управления Работодателя.

При реорганизации Работодателя правила внутреннего трудового распорядка сохраняют свое действие на период реорганизации, затем могут быть пересмотрены.

При ликвидации Работодателя правила внутреннего трудового распорядка действуют в течение всего срока проведения ликвидации.

II. ПОРЯДОК ПРИЕМА, УВОЛЬНЕНИЯ ПЕРЕВОДА РАБОТНИКОВ

Прием на работу

Основанием возникновения трудовых отношений между Работником и Работодателем является заключение трудового договора.

Трудовой договор, заключаемый между Работодателем и Работником, является соглашением, определяющим условия труда и взаимные обязанности Работника и Работодателя. Трудовой договор оформляется в письменной форме в двух экземплярах, один из которых выдается работнику. Трудовой договор, не оформленный надлежащим образом, считается заключенным, если работник приступил к работе с ведома или по поручению Работодателя или его представителя.

Трудовой договор заключается не позднее 3-х рабочих дней со дня фактического допущения Работника к работе.

При заключении трудового договора стороны могут устанавливать в нем любые условия, не ухудшающие положение Работника по сравнению с действующим законодательством.

При заключении трудового договора, на основании статьи 65 ТК РФ Работник обязан предоставить следующие документы:

- ✓ паспорт или иной документ, удостоверяющий личность;
- ✓ трудовую книжку или сведения о трудовой деятельности (статья 66.1 ТК РФ), за исключением случаев, когда трудовой договор заключается впервые или работник поступает на работу на условиях совместительства;
- ✓ документ, который подтверждает регистрацию в системе индивидуального персонифицированного учета, в том числе в форме электронного документа, либо страховое свидетельство государственного пенсионного страхования, за исключением случаев, когда трудовой договор заключается впервые;
- ✓ документы воинского учета - для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу;
- ✓ документ об образовании, о квалификации или наличии специальных знаний - при поступлении на работу, требующих специальных знаний или специальной подготовки;
- ✓ справку о наличии (отсутствии) судимости и (или) факта уголовного преследования либо о прекращении уголовного преследования по реабилитирующим основаниям, выданную в порядке и по форме, которые устанавливаются федеральным органом исполнительной власти,

осуществляющим функции по выработке и реализации государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере внутренних дел, - при поступлении на работу, связанную с деятельностью, к осуществлению которой в соответствии с настоящим Кодексом, иным федеральным законом не допускаются лица, имеющие или имевшие судимость, подвергающиеся или подвергавшиеся уголовному преследованию.

Если в трудовой книжке, предоставленной Работником, данные по фамилии, имени, отчества, дате рождения не будут совпадать с данными паспорта, а также в случае предоставления недействующего образца трудовой книжки Работодатель действует в порядке, предусмотренном действующим законодательством.

Для оформления кадровых документов и предоставления налоговых льгот Работник может (не обязан) также дополнительно предъявить следующую информацию:

В случае, если новый сотрудник ранее отказался от ведения бумажной трудовой книжки и предъявил только сведения о работе по форме СТД-Р и/или СТД-ПФР, но информации в данной форме недостаточно, чтобы посчитать его страховой стаж для начисления пособий, специалисты отдела кадров вправе запросить у сотрудника бумажную трудовую книжку, чтобы получить эту информацию.

- справку о доходах по форме 2-НДФЛ;
- копию свидетельства о постановке на учет в налоговом органе (ИНН);
- копию свидетельства о браке;
- копию свидетельства о расторжении брака;
- сведения о детях.

В целях более полной оценки профессиональных и деловых качеств, принимаемого на работу Работника, Работодатель может предложить ему представить краткую письменную характеристику (резюме) выполняемой ранее работы, описание навыков, например, умение работать на компьютере и т.д.

При заключении трудового договора может быть обусловлено испытание с целью проверки соответствия Работника поручаемой ему работы.

Условия прохождения испытания оговариваются в трудовом договоре, заключаемом с Работником. Отсутствие в трудовом договоре условия об испытании означает, что Работник принят на работу без испытания.

Срок испытания не может превышать максимальных срок, установленных законодательно, для определенной категории работников.

Если срок испытания истек, а Работник продолжает работу, он считается выдержавшим испытание, и последующее расторжение трудового договора допускается только на общих основаниях. При неудовлетворительном результате испытания, освобождение Работника от работы производится без выплаты выходного пособия. Если в период испытания Работник придет к выводу, что предложенная работа не является для него подходящей, то имеет право расторгнуть трудовой договор по собственному желанию, предупредив об этом Работодателя в письменной форме не позднее, чем за три дня до окончания испытательного срока. В срок испытания не засчитывается период временной нетрудоспособности Работника и другие периоды, когда он фактически отсутствовал на работе.

В чем будет заключаться испытание и критерии его прохождения (или непрохождения испытания) устанавливаются в приложении к трудовому договору.

Прием на работу оформляется приказом Работодателя. Содержание приказа (распоряжения) должно соответствовать условиям трудового договора.

Приказ (распоряжение) Работодателя о приеме на работу объявляется Работнику под роспись в трехдневный срок со дня фактического начала работы.

В день приема на работу Работник знакомится под роспись с настоящими правилами внутреннего трудового распорядка, Инструкцией по охране труда для Работников, работающих с ПЭВМ, Положением по защите персональных данных, Инструкцией о мерах пожарной безопасности,

Должностная инструкция специалиста по персоналу ООО «Жилстрой»

Приложение №1 к приказу № _____
от «___» _____ 2019г.

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ СПЕЦИАЛИСТА ПО ПЕРСОНАЛУ

Настоящая должностная инструкция разработана в соответствии с положениями Трудового кодекса Российской Федерации, профессионального стандарта "Специалист по управлению персоналом" (код В «Деятельность по обеспечению персоналом»- уровень квалификации-6, «Сбор информации о потребностях организации в персонале»- В/01.6, уровень квалификации-6, «Поиск, привлечение, подбор и отбор персонала»-В/02.6, уровень квалификации-6, «Администрирование процессов и документооборота обеспечения персоналом»-В/03.6), утвержденного приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 6 октября 2015 г. № 691н, и иных нормативных актов, регулирующих трудовые правоотношения в Российской Федерации.

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1. Специалист по персоналу относится к категории специалистов.
2. На должность специалиста по персоналу принимается лицо, имеющее высшее профессиональное образование без предъявления требований к стажу работы или среднее профессиональное образование, дополнительное образование по программам повышения квалификации, программам профессиональной переподготовки, без предъявления требований к стажу работы.
3. Назначение на должность специалиста по персоналу и освобождение от неё производится приказом генерального директора.
4. Специалист по персоналу подчиняется непосредственно генеральному директору предприятия.
5. Специалист по персоналу должен знать:
 - трудовое законодательство Российской Федерации;
 - законодательные и нормативные правовые акты, методические материалы по управлению персоналом;
 - законодательство Российской Федерации о персональных данных;
 - основы архивного законодательства и нормативные правовые акты Российской Федерации, в части ведения документации по персоналу;
 - правила внутреннего трудового распорядка;
 - структуру и штаты организации, ее профиль, специализацию и перспективы развития;
 - локальные нормативные акты организации, регулирующие порядок оформления распорядительных и организационных документов по персоналу;
 - основы документооборота и документационного обеспечения;
 - технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации документов и информации;
 - порядок определения перспективной и текущей потребности в кадрах;
 - источники обеспечения организации кадрами;
 - организацию работ на различных участках производства
 - основы психологии и социологии труда;
 - нормы этики делового общения;
 - порядок формирования, ведения банка данных о персонале организации и предоставления отчетности;
 - основы документооборота и документационного обеспечения;

6. На время отсутствия специалиста по персоналу (отпуск, болезнь, пр.) его обязанности исполняет лицо, назначенное приказом генерального директора предприятия, которое несёт ответственность за их надлежащее исполнение.

2. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ.

На специалиста по персоналу возлагаются следующие функции:

- 2.1. Сбор информации о потребностях организации в персонале.
- 2.2. Деятельность по обеспечению организации персоналом.
- 2.3. Поиск, привлечение и отбор персонала
- 2.4. Анализ особенности организации работы и производства на конкретном рабочем месте.
- 2.5. Формирование требования к вакантной должности (профессии, специальности) и их коррекция.
- 2.6. Анализ рынок труда и персонала организации по профилю вакантной должности (профессии, специальности).
- 2.7. Обработки персональных данных.

3. ДОЛЖНОСТНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ.

Для выполнения возложенных на него функций специалист по персоналу обязан:

- 3.1. Собирать, анализировать и структурировать информацию об особенностях организации работ на различных участках производства и на конкретных рабочих местах с учётом целей, планов и структуры предприятия.
- 3.2. Формировать требования к вакантной должности (профессии, специальности) и определять критерии подбора персонала.
- 3.6. Вносить корректирующие сведения и требования к кандидатам на вакантные должности (профессии, специальности).
- 3.3. Осуществлять поиск во внутренних и внешних источниках информации о кандидатах, соответствующих требованиям вакантной должности (профессии, специальности).
- 3.4. Размещать сведения о вакантных должностях (профессиях, специальностях) в средствах массовой информации.
- 3.5. Проводить собеседования и встречи с кандидатами на вакантные должности с обеспечением обратной связи.
- 3.6. Оценивать соответствие кандидатов требованиям вакантной должности (профессии, специальности).
- 3.7. Проверять информацию о кандидатах на вакантные должности (профессии, специальности).
- 3.8. Подготавливать предложения по формированию бюджета на поиск, привлечение, подбор и отбор персонала.
- 3.9. Информировать руководителей структурных подразделений и организации по вопросам привлечения персонала.
- 3.10. Осуществлять ведение информации о вакантных должностях (профессиях, специальностях) и кандидатах.
- 3.11. Документально сопровождать кандидатов на этапах поиска, привлечения, подбора и отбора персонала на вакантные должности (профессии, специальности), информировать кандидатов о результатах отбора.
- 3.12. Контролировать соответствие обработки персональных данных в учреждении установленным законодательством требованиям.
- 3.13. Участвовать в разработке и пересмотре:
 - правил обработки персональных данных, устанавливающих процедуры, направленные на выявление и предотвращение нарушений законодательства Российской Федерации в сфере персональных данных, а также определяющих для каждой цели обработки персональных данных содержание обрабатываемых персональных данных, категории субъектов, персональные данные которых обрабатываются, сроки их обработки и хранения, порядок уни

(подпись)

(ФИО)

(подпись)

(ФИО)

Список вопросов для проведения интервью с сотрудниками:

1. Какие результаты дает программа адаптации в организации?
2. Как коллектив воспринимает новых сотрудников?
3. Что бы, на ваш взгляд, особенно помогло бы в период адаптации?
4. Что вам не понравилось в процессе адаптации больше всего?
5. В какой день работы вы в первый раз познакомились со своим непосредственным руководителем?
6. Были ли поставлены задачи на период испытательного срока?
7. Всю ли необходимую информацию и помощь вам предоставляет наставник?
8. За какой период времени вы освоились в коллективе?
9. На что вы в первую очередь обратили внимание, придя в организацию?

Список вопросов для проведения интервью с руководителем:

1. Есть ли в организации Положении по адаптации персонала?
2. Какие результаты дает программа адаптации в организации?
3. Как вы можете оценить действующую систему наставничества?
4. Уделяете ли вы время социально-психологической адаптации?
5. Какие качества молодых специалистов раскрываются в период адаптации?
6. Что является основной причиной возникновения проблем при адаптации?
7. Как измеряется уровень удовлетворенности сотрудника пройденной адаптацией?
8. Как часто вы даете обратную связь по работе новых сотрудников?

Структура Положения об адаптации персонала ООО «Жилстрой»

1. Общие положения
2. Структура процесса адаптации
3. Срок адаптации
4. Ориентация работника
5. Обучение и введение в должность
6. Наставничество как одна из форм обучения вновь принятых сотрудников
7. Завершение адаптации
8. Приложения

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

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

Библиография 35 наименований.
Рисунков 6, таблиц 4 штук.
Отпечатано в двух экземплярах.
Один экземпляр сдан на кафедру.

«14» июня 2021 г.

Кайбелева Д. И.