

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ 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

**«Влияние системы адаптации персонала на текучесть кадров
промышленного предприятия (на примере ПАО «ЭЛЕКТРОМЕХАНИКА»)»**

Студент

(подпись, дата)

Ерёмина С.Ю.

(фамилия, инициалы)

Руководитель

(подпись, дата)

Кошарная Г.Б.

(фамилия, инициалы)

Нормоконтролер

(подпись, дата)

Данилова Е.А.

(фамилия, инициалы)

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

Заведующий кафедрой

(подпись)

Г.Б. Кошарная

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

Секретарь ГЭК

(подпись)

Барсукова С.А.

(фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2021

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВЛИЯНИЯ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ТЕКУЧЕСТЬ КАДРОВ В ОРГАНИЗАЦИИ	8
1.1 Адаптация персонала: сущность, виды, этапы, методы.....	8
1.2 Роль адаптации персонала в снижении уровня текучести кадров в организации	20
ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ ВЛИЯНИЯ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ТЕКУЧЕСТЬ КАДРОВ В ПАО «ЭЛЕКТРОМЕХАНИКА»	31
2.1 Анализ кадрового состава и системы управления ПАО «Электромеханика».....	31
2.2 Исследование влияния адаптации персонала на текучесть кадров ПАО «Электромеханика» и разработка рекомендаций по совершенствованию системы адаптации персонала	40
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	54
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	57
ПРИЛОЖЕНИЯ	61

ВВЕДЕНИЕ

Адаптация персонала играет огромную роль в организации и в управлении персоналом. Адаптация персонала напрямую влияет на эффективность работы сотрудников. Это связано с тем, что с помощью адаптации сотрудник вливается в организацию и привыкает к новой рабочей обстановке. Новый сотрудник при устройстве на новую работу сталкивается с рядом проблем. Эти проблемы связаны с индивидуальными особенностями предприятия и коллектива, а также с незнанием основных положений, принятых в организации.

Правильно построенная система адаптации персонала может облегчить привыкание сотрудника к новому рабочему месту, а также поможет решить ряд задач, поставленных перед менеджером. Внедрение системы адаптации персонала обеспечивает снижение стартовых издержек, снижение текучести кадров, помогает более быстро достичь высоких рабочих показателей, а также облегчает вхождение нового сотрудника в рабочий коллектив, что обеспечивает благоприятный социально-психологический климат, помогает новому сотруднику почувствовать себя частью команды.

Одна из причин высокой текучести кадров связана с неправильно выстроенной системой адаптации новых сотрудников. Новая обстановка и новые правила вызывают у сотрудников страх, тревожность и неуверенность, что приводит к снижению эффективности работы, а также вызывает боязнь совершить ошибку и влечёт за собой неполную ориентацию в рабочей ситуации, а в некоторых случаях и увольнение. Адаптация персонала позволяет решить вышеперечисленные проблемы, тем самым сэкономить время, а также формирует позитивное отношение к работе, повышает удовлетворённость работой и обеспечивает лояльность сотрудников.

Новый сотрудник является ресурсом организации, правильное использование которого обеспечит позитивное влияние на конкурентные преимущества компании. Успешность адаптации сотрудника зависит от ряда

условий, таких как: наличие системы обучения персонала, квалифицированность и профессиональная компетентность специалистов по персоналу в компании, наличие корпоративной культуры в организации, а также наличие организованного механизма профессиональной адаптации сотрудников, подкреплённой документационной базой.

Проблема адаптации персонала является актуальной на современном этапе и это связано с тем, что каждая конкретная организация имеет свои отличительные особенности, что порождает определённые проблемы у новых сотрудников. Неуверенность на рабочем месте, незнание организационных порядков, новый рабочий коллектив – это основные проблемные аспекты в работе с новыми сотрудниками. Именно система адаптации персонала позволяет сделать вхождение нового сотрудника в организацию менее затратным и более эффективным.

Целью выпускной квалификационной работы является изучение влияния системы адаптации персонала промышленного предприятия ПАО «Электромеханика» на текучесть кадров и разработка рекомендаций по её совершенствованию.

В рамках поставленной цели выявляются следующие задачи:

1. определить сущность, цели и виды адаптации персонала;
2. рассмотреть основные этапы и методы адаптации персонала;
3. определить роль адаптации персонала в снижении уровня текучести кадров в организации;
4. изучить систему адаптации персонала и проанализировать её влияние на текучесть кадров в ПАО «Электромеханика»;
5. разработать рекомендации по совершенствованию системы адаптации персонала в ПАО «Электромеханика».

Объектом дипломной работы является ПАО «Электромеханика».

Предмет исследования - влияние системы адаптации персонала промышленного предприятия ПАО «Электромеханика» на текучесть кадров и пути её совершенствования.

Для написания данной работы и проведения исследования использовались следующие методы: теоретические (анализ, обобщение, синтез научной теоретической литературы по проблеме исследования) и социологические методы (анализ документов, наблюдение, интервью).

Информационную базу исследования составляют учебная литература, научные труды, статьи в профессиональных журналах, плановые и нормативные документы организации по данному вопросу. Теоретико-методологическую основу исследования составили труды отечественных и зарубежных учёных, а также прикладные исследования по данной проблеме.

Проблемами адаптации персонала в современном обществе занимается множество авторов, чьи труды послужили основой для анализа в данной работе и помогли раскрыть данную тему. Теоретические основы адаптации персонала в своих трудах рассматривали А.А. Атямова, А.В. Волкова, К.С. Ерлышева, Е.Н. Кобцева, В.А. Каменева и другие. Проблема текучести кадров и основные способы её предотвращения представлены в трудах Э.Ф. Фиазовой, Ю.В. Всяких, А.А. Кондаковой и т.д. Адаптация персонала как система управления персоналом рассматривалась в работах Ю.Р. Вагаповой, П.О. Берко, Е.Р. Луневой, А.Ю. Минченкова и других.

Дипломная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы и приложений.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВЛИЯНИЯ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ТЕКУЧЕСТЬ КАДРОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Адаптация персонала: сущность, виды, этапы, методы

Существует статистическая информация о том, что наиболее высокий процент новых сотрудников покидает компанию в течение первых трёх месяцев. Это связано с тем, что при устройстве в организацию ожидания сотрудников не совпадают с реальностью, а также со сложностями вхождения в новый коллектив и освоением нового рабочего места. Адаптация персонала помогает решить эти проблемы и занимает важнейшую роль во всей работе компании. При найме нового сотрудника система адаптации позволяет ему быстрее освоиться на новом рабочем месте, что обеспечивает повышение эффективности его работы.

Кибанов А. Я. и Федорова Н.В. в своих работах дают следующее понятие: «Трудовая адаптация персонала - это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении работника в процесс производства в новых для него профессиональных, психофизиологических, социально-психологических, организационно-административных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых-условиях труда и отдыха» [15, с.355].

В общем смысле сущность адаптации заключается в приспособлении нового сотрудника к новой профессии, включении его в производственную деятельность организации, а также в усвоении работником условий труда и достижение им нормативов эффективности труда.

По мнению Базарова Т. Ю. и Еремина Б.Л. понятие адаптации представлено в следующем изложении «Адаптация - это процесс взаимного

приспособления работника к организации и организации к работнику» [2, с. 322].

Однако следует отметить, что адаптация сотрудника и овладение специальностью – это два разных понятия, так как предполагают различную степень приспособления нового сотрудника к будущей работе.

В работах Егоршина А.П. дается следующее определение адаптации персонала - это процесс приспособления коллектива к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации. Адаптация работника - это приспособление индивидуума к рабочему месту и трудовому коллективу [12, с. 201].

Адаптация предусматривает не только приобщение человека к труду в рамках определённой профессии, но и освоение им норм поведения и ценностей, принятых в коллективе, установление связей и налаживание взаимоотношений с сотрудниками для эффективного взаимодействия в команде, а также удовлетворение материально-бытовых и духовных потребностей обеих сторон.

Наиболее полно сущность адаптации персонала отражается в её основных целях:

- снижение стартовых издержек, связанных с незнанием нового сотрудника рабочего процесса, что снижает эффективность его работы и требует дополнительных издержек;
 - уменьшение степени моральной напряжённости и неопределённости и новых сотрудников;
 - снижение текучести кадров, которая вызвана страхом новых сотрудников потерпеть неудачу на новом рабочем месте и быть непринятыми в новом коллективе;
 - развитие позитивного отношения сотрудников к работе;
 - повышение удовлетворённости работой и лояльности персонала
- [1, с. 47].

Существует множество признаков, по которым можно классифицировать адаптацию персонала. По этапам включения специалистов в производство адаптация персонала подразделяется на первичную и вторичную. Первичная адаптация имеет в своей основе тот факт, что сотрудник не имеет опыта трудовой деятельности. Такой вид адаптации наиболее характерен для молодых кадров, например, для выпускников учебных заведений. Вторичная адаптация – это адаптация сотрудников, уже имеющих опыт профессиональной деятельности. Вторичная адаптация характерна для работников, которые сменили место работы или вступают в новую должность, например, если сотрудник идёт по карьерной лестнице и становится руководителем.

Ещё один важный классификационный признак адаптации по направлениям. По направлениям адаптация подразделяется на производственную и непроизводственную (рисунок 1).



Рисунок 1 – Виды адаптации по направлениям

Источник: составлено автором по [Ахтямова, А.А. Адаптация персонала: цели, направления, виды, этапы / А.А. Ахтямова, О.Н. Коркешко // Теория и практика современной науки. – 2016. – №11. – с. 46-51]

Профессиональная адаптация подразумевает активное освоение сотрудником профессии, навыков и приёмов работы, специфики и тонкостей данной профессиональной деятельности. Профессиональная адаптация начинается с того, что сотрудника направляют на курсы для изучения новой профессии или прикрепляют к нему наставника, который поможет работнику разобраться в тонкостях профессиональной деятельности, сформировать нужные навыки и личностные качества, необходимые для эффективной трудовой деятельности на новом рабочем месте. Работник в процессе профессиональной адаптации должен освоить такие профессиональные аспекты работы, как используемые в организации технологии и техники, стандарты работы, возможности обучения и повышения квалификации, параметры оценки качества работы и т.д.

Психофизиологическая адаптация – это адаптация человека к трудовой деятельности на психофизиологическом уровне, результатом чего становятся меньшие изменения его функционального состояния (меньшее утомление, приспособление к высоким физическим нагрузкам и т.п.). Данный вид адаптации сотрудника прежде всего подразумевает приспособление работника к условиям и режиму труда и отдыха. Больше внимание стоит уделять данному виду адаптации в тех случаях, когда сотруднику предстоит работать в таких условиях, как: сменный график работы, ненормированный рабочий день, длительные командировки, проектная работа и т.п. [29, с. 959].

Социально-психологическая адаптация сотрудников предполагает приспособление человека к социальному окружению в коллективе, к стилю руководства, принятие норм и ценностей, разделяемых в организации. Данный вид адаптации подразумевает результатом включение нового работника в коллектив, то есть налаживание межличностного взаимодействия с другими работниками и руководством.

Организационно-административная адаптация включает в себя ознакомление работника с особенностями организационного механизма управления, а также с основными задачами и функциями подразделения, в

котором он будет работать, в системе общих целей организации. В ходе организационно-административной адаптации новый сотрудник знакомится с основными целями и приоритетами компании, её положением на рынке, основными конкурентами, организационной структурой, документооборотом и т.д.

Санитарно-гигиеническая адаптация характеризуется освоением новым сотрудником требований трудовой, технологической дисциплины и правил трудового распорядка. В ходе санитарно-гигиенической адаптации новый работник должен ознакомиться со всеми гигиеническими и санитарными нормами, принятыми в организации и также с техникой безопасности. Данный аспект адаптации также включает в себя освоение основных моментов работы, связанных с расположением помещений (туалета, столовой, раздевалки), наличием пропускной системы на предприятии, графиком выплат заработной платы, отпусков и т.д.

Техническая (технологическая) адаптация представляет собой освоение новым сотрудником основных наборов техники и программного обеспечения, используемых для работы в данной организации [22, с.73].

По субъекту адаптации существует два вида адаптации: адаптация работника и адаптация организации. Адаптация работника подразумевает процесс приспособления нового сотрудника к организации. Адаптация организации - это процесс приспособления трудовой среды к новому сотруднику.

По сфере воздействия адаптация персонала бывает:

- Адаптация к новой должности, то есть непосредственное введение работника в новую должность, на которой он прежде не работал.
- Адаптация к понижению в должности предполагает процесс адаптации работников, которые были назначены на должность ниже.
- Адаптация к увольнению, то есть адаптация увольняемых работников, помощь в поиске новых рабочих мест, организация подготовки и переподготовки и т.д.

- Реадаптация предполагает адаптацию работников, которые вновь приступили к выполнению своих трудовых обязанностей после длительного перерыва (женщин после декретного отпуска, сотрудников после длительных командировок и т.д.) [16, с. 102].

По степени завершенности процесса адаптация персонала подразделяется на полную, частичную и дезадаптацию. Полная адаптация характеризуется высокими показателями эффективности работника во всех её аспектах. Частичная адаптация подразумевает приспособление нового сотрудника лишь к отдельным аспектам трудовой среды. Дезадаптация характеризуется тем, что работник не смог приспособиться ни к одному из аспектов работы в организации.

Адаптация персонала имеет сложную систему, которая позволяет обеспечить наиболее эффективное приспособление нового сотрудника к организации. Стоит отметить, что адаптация сотрудников начинается ещё на первом курсе обучения в учебных заведениях. В процессе обучения будущий специалист уже осваивает основы профессиональной культуры, знакомится с его будущей профессией в теоретическом аспекте. В процессе обучения у человека формируется интерес к конкретной сфере трудовой деятельности.

Адаптация новых сотрудников непосредственно в организации состоит из нескольких этапов, которые способствуют наиболее быстрому и качественному освоению работником знаний и умений, необходимых для работы в новой для него производственной обстановке. Адаптация сотрудник на предприятии предусматривает следующие этапы.

Первый этап – оценка уровня подготовленности нового сотрудника. Данный этап адаптации персонала позволяет выявить уже имеющиеся профессиональные навыки и опыт у нового сотрудника. Такая оценка помогает разработать наиболее эффективную программу адаптации для каждого работника индивидуально, а также установить наиболее оптимальные сроки адаптации, подобрать инструменты и методы, которые помогут новому

сотруднику наиболее эффективно адаптироваться к рабочей среде, понять свои обязанности, задачи и функции в организационной структуре.

Вторым этапом адаптации персонала является общая ориентация, которая предполагает практическое ознакомление нового сотрудника с его обязанностями и основными требованиями, которые предъявляются ему со стороны организации. В процессе ориентации сотруднику объясняют его основные функции и задачи, должностные обязанности, то есть все основные аспекты его будущей рабочей деятельности. Также на этом этапе новичок знакомится с компанией в целом, её корпоративными правилами, нормами и традициями, ценностями. Для наиболее эффективной ориентации в компаниях для новых сотрудников проводят вводные тренинги и инструктажи.

Следующий этап – действенная ориентация, которая подразумевает приспособление нового сотрудника к своему статусу, а также налаживание межличностных связей с другими сотрудниками. На данном этапе работнику даётся возможность активно действовать в различных сферах, общаться с коллегами, выполнять поручения. Действенная ориентация основывается на выполнении новым сотрудником своих должностных обязанностей (сначала под присмотром наставника, далее – самостоятельно) [21, с.93].

Заключительный этап адаптации – функционирование. Данный этап является завершающим в процессе адаптации персонала, он характеризуется преодолением проблем в рабочей деятельности и межличностных отношениях с коллегами. На этапе функционирования сотрудник переходит к стабильной работе в новой должности, он становится частью команды.

Каждый этап имеет важную роль во всём процессе адаптации персонала. Стоит отметить, что организация в праве самостоятельно регулировать и подстраивать под себя адаптационный процесс в соответствии с основными целями и задачами организации, но важно одно - на каждом из этапов необходима продуманная система управления адаптацией. Время адаптационного периода может варьироваться от трёх месяцев до полутора

лет. Эффективная адаптация сотрудника характеризуется следующими показателями (рисунок 2).



Рисунок 2 – Показатели эффективной адаптации сотрудника

Источник: составлено автором по [Щербий, С.А. Методы профессиональной адаптации сотрудников в организации и критерии их эффективности / С.А. Щербий, Р.Ф. Гайдай // Современные тенденции развития и перспективы внедрения инновационных технологий в машиностроении, образовании и экономике. – 2017. – Т. 3. – № 1 (2). – с. 254-256]

Существует множество методов адаптации, которые используются в организациях. Методы профессиональной адаптации – это комплексы мероприятий, которые позволяют новым сотрудникам приобрести профессиональные навыки и умения, необходимые для осуществления трудовой деятельности, узнать особенности рабочего процесса и стать частью коллектива [24, с. 34].

Каждая компания подбирает методы адаптации персонала, которые будут положительно влиять на эффективность персонала, сокращать издержки и повышать прибыль. Также выбор методов для адаптации сотрудников зависит от предполагаемых и имеющихся материальных и временных ресурсов. Перейдём к основным методам адаптации персонала, которые наиболее часто используются на отечественных предприятиях: адаптационная

беседа; метод «корпоративный PR»; ознакомительная экскурсия; инструктаж в подразделениях; «папка нового сотрудника»; наставничество и др. Рассмотрим каждый из методов более подробно.

Адаптационная беседа - простой и достаточно полезный для новых сотрудников метод адаптации, который заключается в проведении руководителем периодических собеседований с новым сотрудником на разных этапах адаптационного процесса на определённые темы. Примерами тем для адаптационной беседы может быть лояльность, профессиональные блоки, взаимодействия с коллегами, отношения с руководителем, системы оплаты труда и т.д. Проведение такого вида бесед помогает определить сложности, с которыми сталкивается новый сотрудник, а также даёт возможность работнику задать интересующие его вопросы и устранить внутренние конфликты.

Использование метода «корпоративный PR» подразумевает под собой разработку специального справочника по кадровым отношениям, который будет содержать в себе основные правила и нормы поведения и взаимодействия в коллективе, принятые в организации в соответствии с её основными ценностями, целями и направлениями деятельности. Такой образец поведения, предоставляемый новому сотруднику при трудоустройстве в организацию, значительно упростит процесс адаптации и поможет новому работнику быстрее влиться в новый коллектив [5, с. 5].

Ознакомительная экскурсия - метод адаптации сотрудников, подразумевающий знакомство нового работника с территорией предприятия, всеми структурными подразделениями, а также с историей компании, основными ценностями, миссией и корпоративной культурой предприятия.

Инструктаж в подразделениях – также достаточно часто встречающийся метод адаптации персонала. В процессе инструктажа новому сотруднику доносится и объясняется информация, касающаяся работы каждого отдела, а также правила и требования, которые установлены в подразделениях. Важно, чтобы информация преподносилась в максимально понятной и подробной

форме, чтобы избежать недопонимания. Информация может быть представлена как в письменной форме (документация), так и в устной (объяснения со стороны специалистов, уже работающих в подразделении).

«Папка нового сотрудника» может состоять как в электронном, так и в печатном виде, как брошюра или справочник. В этой папке обирается вся информация об организации, которая необходима новому работнику. В эту информацию входят сведения об истории и структуре компании, особенностях рынка её деятельности, корпоративной культуре, а также основная информация об условиях труда, премиях, отпусках, компенсациях и т.п. Такая методика позволяет дать новому работнику возможность не торопясь и не стесняясь ознакомиться со всей необходимой информацией для работы.

Наставничество – наиболее часто встречающийся метод адаптации в силу своей эффективности. В ходе реализации данного метода к новому сотруднику прикрепляется наставник – опытный специалист компании. Наставник должен консультировать, обучать новичка, организовывать и контролировать его деятельность, а также проводить оценку результатов процесса адаптации [20, с. 232].

Таким образом, роль наставника в процессе адаптации заключается в следующем:

- оказание помощи новому сотруднику в понимании его функций в производственном процессе и особенностей рабочей деятельности;
- донесение и разъяснение необходимой информации о правилах и нормах поведения в организации;
- ознакомление нового работника с корпоративной культурой компании, её ценностями и традициями;
- помощь в налаживании взаимодействия с другими членами коллектива;
- обучение сотрудника и помощь в применении знаний и навыков на практике;
- контроль адаптационного процесса и обеспечение обратной связи;

- непосредственной формированием профессиональных навыков у
- нового работника, необходимых ему для выполнения рабочих функций и обязанностей и т.д.

Все эти методы зачатую используются для адаптации персонала в организациях. Данные методы могут использоваться комбинированно для достижения наибольшей эффективности и сокращения времени на адаптацию новых сотрудников. Каждая организация подбирает наиболее подходящий из методов адаптации персонала индивидуально исходя из имеющихся материальных и временных ресурсов.

Таким образом, адаптация персонала – это процесс взаимного приспособления сотрудника и организации, который основывается на постепенном включении работника в рабочий процесс в новых для него организационных условиях. Адаптация персонала подразумевает не только освоение новым работником трудовых функций в организации, но и налаживание отношений с коллективом, а также привыкание к новой рабочей обстановке.

Существует множество признаков, по которым можно классифицировать адаптацию персонала. По этапам включения специалистов в производство адаптация подразделяется на первичную и вторичную. По направлениям адаптация персонала подразделяется на производственную (профессиональная, психофизиологическая, социально-психологическая, организационно-административная, экономическая, санитарно-гигиеническая) и непроизводственную (адаптация к бытовым условиям, адаптация к внепроизводственному общению с коллегами, адаптация в период отдыха). По сфере воздействия адаптация персонала бывает: к новой должности, к понижению в должности, к увольнению, реадаптация. По степени завершённости процесса адаптация персонала подразделяется на полную, частичную и дезадаптацию (рисунок 3).



Рисунок 3 - Классификация видов адаптации персонала

Источник: составлено автором по [Кобцева, Е.Н. Адаптация персонала: классификация видов и показатели. / Е.Н. Кобцева // Вестник ВГУ, серия: экономика и управление. – 2018. – №1. – с. 100-105.]

Адаптационный процесс состоит из нескольких этапов: оценка уровня подготовленности нового сотрудника, общая ориентация, действенная ориентация и непосредственно функционирование. Соблюдение последовательности этих этапов обеспечит постепенное привыкание нового сотрудника к рабочей среде и коллективу, а также обеспечит успешное и эффективное протекание адаптационного процесса. Для адаптации персонала в современных организациях используются различные методы, которые помогают облегчить адаптационный процесс новых сотрудников. К основным методам адаптации персонала, которые наиболее часто используются на отечественных предприятиях: адаптационная беседа; метод «корпоративный PR»; ознакомительная экскурсия; инструктаж в подразделениях; «папка нового сотрудника»; наставничество и другие.

1.2 Роль адаптации персонала в снижении уровня текучести кадров в организации

При устройстве на работу в новую компанию сотрудник может испытывать ряд сложностей, которые в свою очередь вызывают страх и неуверенность. Как уже было отмечено, по статистике большинство сотрудников увольняются в первые три месяца работы, что связано с плохой адаптацией сотрудника к новой среде. Недостаточная информированность, плохие коммуникации с коллегами, незнание особенностей работы в компании приводят к разочарованию и несоответствию ожиданиям нового работника, а в последствии к его уходу из организации. Все эти проблемы может решить правильно выстроенная система адаптации. Адаптация персонала играет огромную роль в снижении текучести кадров.

Часто бывает так, что новый сотрудник приходит на предприятие, а его рабочее место не подготовлено и этим никто не занимается. Так у сотрудника складывается негативное первое впечатление, что в последствии приводит к отрицательному воздействию на мотивацию и отношение к работе. Эти обстоятельства могут объяснить высокую текучесть кадров в первые недели или месяцы работы, а также то, почему новые сотрудники могут чувствовать отчуждение и негативно относиться к организации с первого дня работы.

Текучесть кадров - это процесс, который характеризуется неплановым, неорганизованным и часто непредвиденным перемещением работников из одной организации в другую [18].

Для анализа текучести кадров в организации используется коэффициент текучести кадров. Коэффициент текучести персонала - это отношение сотрудников, которые уволились, к общей численности работающих в компании. Коэффициент текучести кадров (КТК) рассчитывается за определённый период времени (месяц, квартал, полугодие, год).

Показатель текучести персонала позволяет определить:

- кадровую ситуацию в организации;

- причины увольнения работников;
- негативные тенденции функционирования всего предприятия и конкретных подразделений;
- новые стратегии реформирования системы подбора персонала;
- планы по улучшению условий труда;
- недостатки системы адаптации новых сотрудников;
- профессиональные и психологические качества топ-менеджеров, руководителей среднего звена и рядовых сотрудников для создания максимально комфортного микроклимата в коллективе.

Частный коэффициент текучести кадров отражает отношение количества работников, которые уволились по собственному желанию или за нарушение трудовой дисциплины к средней штатной численности сотрудников [31].

Анализ текучести персонала позволяет предотвратить такие негативные последствия, как: увольнение квалифицированных специалистов; низкая сплочённость коллективов; снижение эффективности работы сотрудников; необходимость обучения новых сотрудников; ухудшение общего микроклимата в коллективе.

Существует два вида текучести кадров: добровольная и недобровольная. Добровольная относится к любому случаю, когда сотрудник сам решает покинуть компанию. Недобровольная текучесть кадров возникает в случае, когда работодатель решает уволить работника. Важно отметить, что, если говорить о текучести кадров, связанной с неправильно организованной системой адаптации рассматривается именно добровольное увольнение сотрудников по собственному желанию.

Сотрудники увольняются по самым разным причинам, таким как отсутствие культуры, нездоровая рабочая среда или низкая заработная плата. Однако текучесть кадров, характеризующаяся увольнением сотрудников, которые только устроились работать в новую компанию, связана непосредственно с недостаточно эффективно организованной системой адаптации или вообще её отсутствием.

Большое значение в данном случае имеет наставничество. Без надлежащего коучинга сотрудники сохраняют статус-кво без улучшения результатов своей работы, что в конечном итоге может привести к тому, что сотрудники станут непродуктивными. В любом случае это может негативно сказаться на росте и успехе отдельных сотрудников, а также на командах внутри организации. Кроме того, сотрудники могут чувствовать, что возложенные на них обязанности не соответствуют их ожиданиям [20, с.233].

Неопределенность и недоверие могут затем стать помехой в отношениях между сотрудниками, вызывая еще один камень преткновения в удержании квалифицированные специалистов. В крайних случаях может иметь место несправедливое отношение к новым сотрудникам, например, когда давно работающие сотрудники принижают или пренебрежительно относятся к новичкам.

Это лишь некоторые из сценариев, которые объясняют, почему наличие хорошей эффективной системы адаптации персонала делает текучесть кадров менее распространенной, если не полностью предотвратимой. Необходимо ли это для вашей организации или нет, но несомненно то, что чрезмерная текучесть кадров пагубно сказывается на работе организации во многих отношениях, а система адаптации персонала помогает её снизить [22, с. 72].

Текучесть персонала непосредственно влияет на эффективность работы всей организации в целом, а, следовательно, и на прибыль. Снижение текучести - одна из немаловажных задач в области управления персоналом компании, так как она оказывает огромное влияние на все аспекты деятельности организации.

Чрезмерная текучесть кадров может привести к чрезмерным расходам, связанным с наймом новых сотрудников. Замена сотрудника может быть длительным процессом, а набор персонала - дорогостоящим [33, с. 65].

Текучесть кадров также может создать дополнительное давление на команду при нехватке персонала, что, в свою очередь, замедляет рабочие

процессы и стоит организации времени и денег, а также обеспечивает дополнительную нагрузку на остальной персонал.

Затраты на найм нового сотрудника на вакантную должность достаточно высоки. Отбор и найм нового сотрудника включают в себя затраты на логистику, рекламные и агентские сборы, время руководства, затраченное на собеседование с кандидатами, и HR-время. Она также включает в себя заработную плату, выплачиваемую новым сотрудникам до того, как они полностью станут соответствовать требованиям компании [34, с. 157].

Текучесть кадров может привести к снижению морального духа. Чрезмерная текучесть персонала может привести к уходу сотрудников, поскольку они видят, что их коллеги делают то же самое. Те, кто остается, замечают, что их работа становится более напряженной, поскольку они берут на себя рабочую нагрузку других людей. В результате постоянный поток текучести кадров может сказаться на обстановке в коллективе и качестве продукции в результате. Чтобы этого избежать необходимо создать позитивную рабочую атмосферу, дать сотрудникам чувство гордости за свою работу и побудить людей остаться, избегая негативного влияния больших оборотов персонала.

Стоит отметить, что снижение текучести кадров - одна из основных задач адаптации персонала. Для комфортного вхождения нового сотрудника в рабочую среду и снижения негативных последствий, вызванных незнанием и непониманием особенностей работы в новой рабочей обстановке, в организации должно осуществляться управление трудовой адаптацией новых сотрудников и существовать правильно выстроенная система адаптации персонала.

В большинстве случаев при устройстве на новую работу сотрудник старается показать себя с положительной стороны, но новая рабочая обстановка может вызывать у работника и негативные эмоции. Управление трудовой адаптацией персонала – это процесс целенаправленного воздействия на взаимное приспособление сотрудника и организации для повышения

скорости, эффективности и успешности адаптации. Управление трудовой адаптацией персонала заключается в проработке трёх основных организационных элементов:

- структурное закрепление функций управления адаптацией;
- разработка технологии процесса управления адаптацией;
- информационное обеспечение адаптации персонала [23, с. 326].

Отсутствие системы управления трудовой адаптацией персонала приводит к возникновению у новых сотрудников трудностей, связанных с непониманием рабочего процесса, что приводит к неэффективным коммуникациям, непониманию целей и задач, поставленных перед сотрудником, что влечёт за собой как следствие его увольнение.

Система адаптации персонала – это важнейшая часть общей системы управления персоналом в организации. Система адаптации персонала представляет собой комплекс мероприятий, направленных на эффективное взаимное приспособление нового работника и организации, а также на снижение стресса у новых сотрудников, возникающего в условиях новой рабочей обстановки. Отсутствие правильно построенной системы адаптации приводит к снижению эффективности работы новых сотрудников, повышению издержек и снижению доходов компании. Именно поэтому современные организации всё больше внимания уделяют вопросу разработки эффективной системы адаптации персонала. Правильно выстроенная и эффективная система адаптации сотрудников снижает риск увольнения новых сотрудников посредством плавного взаимного приспособления организации и нового работника. Благодаря системе адаптации персонала процесс вхождения нового работника осуществляется поэтапно и становится более комфортным, эффективным и максимально быстрым [17, с. 95].

Эффективная система адаптации характеризуется следующими показателями:

- наём квалифицированных сотрудников для работы с новым персоналом;

- использование современных и наиболее эффективных методов адаптации персонала в организации;

- индивидуальный подход к каждому новому сотруднику организации;

- разработка профессиональной эффективной программы адаптации персонала в соответствии с основными целями и задачами компании.

Стоит отметить, что эффективная система адаптации позволяет быстро и наименее затратно для организации достичь основной цели адаптации новых сотрудников - привести в соответствие личные знания, опыт, цели, и ценности работника с целями, ценностями и традициями организации, обучить его взаимоотношениям в конкретной организации. Благодаря адаптации персонала организация позволяет почувствовать новым сотрудникам свою нужность и значимость, что снижает риск ухода из компании и повышает лояльность персонала в целом.

Таким образом можно выделить следующие положительные аспекты адаптации для сотрудников организации:

- снижение напряжённости и беспокойства у новых сотрудников при вхождении в рабочий процесс;

- новые сотрудники получают актуальную информацию, необходимую для лучшего понимания рабочего процесса, а также для налаживания коммуникации внутри коллектива;

- знакомство новых работников с корпоративной культурой компании, ценностями и нормами, принятыми в организации и разделяемыми её сотрудниками;

- взаимодействие со специалистами организации, обмен опытом;

- у новых сотрудников появляется возможность проявить себя, показать свои умения и навыки уже на первом этапе вхождения в новую организацию. Для организации правильно выстроенная система адаптации персонала также имеет положительные стороны (рисунок 4).



Рисунок 4 – Положительное влияние системы адаптации персонала на организацию

Источник: составлено автором по [Минченков, А.Ю. Система профессиональной адаптации персонала и предложения по её организации / А.Ю. Минченков, Н.В. Климова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2018. – №4. – с. 71-75]

Данные факторы определяют положительное влияние адаптации персонала на организацию в целом, правильно построенная система адаптации сотрудников позволяет снизить издержки компании, повысить эффективность работы в целом и увеличить прибыль.

Стоит отметить, что эффективное управление адаптацией сотрудников в организации зависит от ряда факторов:

- в организации должно быть создано подразделение, которое будет отвечать за управление адаптацией персонала;
- для выполнения функций управления адаптацией персонала в данное подразделение должны входить грамотные и квалифицированные специалисты, которые смогут выполнять роль наставников для новых сотрудников;

- в организации должен проводиться контроль за процессом адаптации, то есть должна быть создана система контроля деятельности «новый сотрудник – наставник» в виде отчётов, контрольных тестирований и т.д.;

- по результатам данного контроля программы и сроки адаптации должны корректироваться для достижения наилучшего результата;

- по итогам проведения адаптации сотрудник и наставник должны получить поощрение для того, чтобы мотивировать данный процесс.

Управление адаптацией персонала позволяет не только контролировать процесс вхождения нового сотрудника в рабочую обстановку и рабочий коллектив, но и помогает новому сотруднику быстро и эффективно овладеть новыми трудовыми функциями, узнать новую организацию со всех сторон, понять её главные цели и организационную культуру, а также наладить взаимодействие с другими сотрудниками.

Задачи подразделения или специалиста по управлению адаптацией персонала заключаются в следующем:

1. Проведение и организация семинаров и курсов по различным аспектам адаптации сотрудников;

2. Осуществление взаимодействия руководителя, наставника с новым работником, проведение индивидуальных бесед;

3. Интенсивное обучение руководителей, которые вступают на данную должность впервые;

4. Проведение специального обучения для наставников;

5. Применение метода постепенного усложнения заданий, выполняемых новым сотрудником;

6. Обеспечение взаимодействия нового работника с коллективом посредством разовых общественных поручений;

7. Подготовка замены при ротации кадров;

8. Проведение тренингов и ролевых игр по сплочению коллектива;

9. Разработка программ и инструментов адаптации персонала;

10. Контроль за осуществлением адаптационного процесса, оценка эффективности применимых инструментов, методов и программ адаптации новых сотрудников;

11. Непосредственное участие в проведении функциональных мероприятий по адаптации персонала (проведение вводного инструктажа о правилах внутреннего трудового распорядка; нормах техники безопасности и т.д.);

12. Эмоциональная поддержка нового сотрудника в период его адаптации;

13. Получение обратной связи от новых работников после окончания периода адаптации для контроля и корректировки адаптационного процесса [6, с. 98].

Стоит отметить, что адаптация новых сотрудников требует достаточной подготовки специалистов кадровой службы. Введение системы адаптации новой сотрудников предполагает подготовку и разработку соответствующей документации. Данный процесс должен быть правильно организован, регламентирован и закреплён соответствующим документом. Для этого в организациях разрабатывается «Положение об адаптации персонала». В данном документе подробно описаны основные аспекты трудовой адаптации сотрудников, что позволяет учесть все особенности конкретной организации и добиться максимальной эффективности.

Таким образом, адаптация персонала имеет значимую роль в снижении текучести кадров. При устройстве в организацию новый сотрудник испытывает ряд сложностей, связанных с освоением норм, правил, ценностей и установок, принятых в конкретной компании. В связи с этим ожидания работника могут не соответствовать реальности, что вызывает негативные эмоции, страх и неуверенность. Именно поэтому в организациях, в которых отмечается отсутствие системы адаптации персонала, возникает высокая текучесть кадров именно у вновь принятых сотрудников.

Важный показатель успешной работы кадровой службы по грамотному подбору работников и эффективной адаптации является коэффициент текучести кадров. В теории управления персоналом текучесть кадров - это движение рабочей силы как внутри компании, так и на внешнем рынке труда. Вопрос текучести кадров очень тесно взаимодействует с вопросом адаптации персонала. Движение кадров очень часто обуславливается недовольством работника предложенными ему условиями труда.

Для того, чтобы снизить текучесть кадров вновь принятых в организацию сотрудников в организации должно осуществляться управление трудовой адаптацией персонала и присутствовать правильно разработанная система адаптации новых работников. Текучесть кадров напрямую зависит от того, как выстроена адаптация персонала в организации.

Управление адаптацией персонала позволяет не только контролировать процесс вхождения нового сотрудника в рабочую обстановку и рабочий коллектив, но и помогает новому сотруднику быстро и эффективно овладеть новыми трудовыми функциями, узнать новую организацию со всех сторон, понять её главные цели и организационную культуру, а также наладить взаимодействие с другими сотрудниками. За управление адаптацией персонала в организации отвечает специальное подразделение или отдельный специалист. Управление адаптацией персонала должно осуществляться во всей организации, то есть в каждом подразделении, адаптация новых сотрудников должна применяться ко всем категориям работников, в том числе и к руководителям.

Система адаптации персонала – это важнейшая часть общей системы управления персоналом в организации. Система адаптации персонала представляет собой комплекс мероприятий, направленных на эффективное взаимное приспособление нового работника и организации, а также на снижение стресса у новых сотрудников, возникающего в условиях новой рабочей обстановки.

Так, благодаря адаптации персонала организация снижает риск ухода сотрудников из организации, благодаря обеспечению комфортного вхождения новых работников в рабочую обстановку и новый коллектив. Благодаря адаптации персонала новые сотрудники ощущают свою нужность и важность для компании, что повышает лояльность работников и помогает удержать квалифицированных специалистов в организации.

Также адаптация персонала снижает издержки на подбор и найм персонала, снижает риск простоя в производстве, улучшает общий социально-психологический климат в коллективе, что повышает эффективность работы персонала и всей организации в целом.

ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ ВЛИЯНИЯ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ТЕКУЧЕСТЬ КАДРОВ В ПАО «ЭЛЕКТРОМЕХАНИКА»

2.1 Анализ кадрового состава и системы управления ПАО «Электромеханика»

Публичное акционерное общество «Электромеханика» - промышленное предприятие, с 1961 года производящее высокотехнологичные информационно-измерительные системы, занимающееся выпуском оборудования для локомотивов и электропоездов, а также средств управления дорожным движением. ПАО «Электромеханика» - одно из ведущих промышленных предприятий Пензенского региона, динамично развивающееся, имеющее современную производственную базу и объединяющее около 800 квалифицированных сотрудников. Более трехсот высокопрофессиональных конструкторов, программистов и технологов создают наукоемкую, конкурентоспособную продукцию.

ПАО «Электромеханика» занимается производством оборудования и программного обеспечения для железнодорожного транспорта:

- локомотивные скоростемеры ЗСЛ2М и КПД-ЗП;
- системы учета топлива тепловозов и ССПС;
- система видеорегистрации для локомотивов;
- бортовые устройства АЛС;
- система индикации плотности тормозной магистрали подвижного состава;
- комплексный монтаж устройств безопасности локомотивов и др.

Также данное предприятие осуществляет производство систем управления дорожным движением, которые включают дорожные светодиодные светофоры, дорожные контроллеры для управления сигналами

светофора, программное обеспечение для дистанционного управления дорожным движением (АСУДД).

Оборудование, выпускаемое ПАО «Электромеханика» установлено во многих городах России, Казахстана и Кыргызстана и применяется в рамках реализации федерального проекта «Безопасные и качественные дороги». ПАО "Электромеханика" осуществляет производство продукции по полному технологическому циклу от разработки конструкторской документации до послегарантийного обслуживания готовых изделий.

Миссия ПАО «Электромеханика» - создание и внедрение современных комплексов измерения, регистрации и автоматизации для промышленности и транспорта [32].

Ценностями компании выступают:

- Непрерывное совершенствование – в компании постоянно совершенствуются бизнес-процессы, что позволяет создать глубокую внутреннюю мотивацию (вовлеченность) сотрудников и соответствующую систему поощрений.

- Надежность и ответственность – руководство компании ответственно относится к принятым на себя обязательствам, ПАО «Электромеханика» является надёжным партнёром и надёжным работодателем.

- Клиентоориентированность – ПАО «Электромеханика» тщательно изучает потребности клиентов, чтобы предложить максимально отвечающий ожиданиям продукт и сервис.

- Креативность и инновационность – в компании постоянно внедряются новые идеи которые помогают повысить эффективность работы, создавать новые изделия и продукты, а также позволяют более качественно удовлетворять запросы клиентов.

- Партнерство – ПАО «Электромеханика» выстраивает доверительные отношения с клиентами, партнерами и сотрудниками.

- Ориентация на результат – компания ориентирована на достижение максимальной удовлетворенности клиентов.

Структура управления ПАО «Электромеханика» представлена в приложении А.

По общему правилу в каждой организации должна быть создана кадровая служба в форме самостоятельного структурного подразделения. Название кадровой службы может быть различным, в ПАО «Электромеханика» данное структурное подразделение названо отдел кадров в соответствии с положением о данном подразделении предприятия. Положение об отделе кадров в ПАО «Электромеханика» помогает документально закрепить права, обязанности, организацию работы структурного подразделения.

В соответствии с положением отдел кадров осуществляет свою основную деятельность в составе «Менеджмент персонала» - КП-07 СМБ и выполняет следующие функции:

- кадровое обеспечение деятельности организации;
- организация адаптации персонала,
- мотивация результатов труда и поведения работников;
- оценка деятельности и аттестации кадров;
- формирование кадрового резерва;
- обеспечение повышения уровня квалификации персонала;
- управление трудовой дисциплиной;
- правовое обеспечение кадровой работы;
- развитие корпоративной культуры;
- транспортировка и экспедиционная обработка документов;
- регистрация (учет) и предварительное рассмотрение документов;
- предархивная обработка документов и дел постоянного хранения;
- организация хранения документов [26].

В составе отдела кадров 6 человек, которые занимают следующие должности: начальник отдела кадров, заместитель начальника отдела кадров, ведущий менеджер по персоналу, менеджер по подбору персонала, менеджер по обучению персонала и секретарь отдела (рисунок 5).



Рисунок 5 - Структура отдела кадров ПАО «Электромеханика»

Источник: составлено автором на основании кадровой документации ПАО «Электромеханика»

Начальник отдела кадров в ПАО «Электромеханика» - лицо, возглавляющее работу данного отдела. Он является руководителем, на котором лежит ответственность за обеспечение кадрами предприятия в соответствии с основными целями, стратегией и профилем организации.

Заместитель начальника отдела кадров выполняет функции начальника отдела кадров во время его отсутствия. Начальник отдела кадров и его заместитель подчиняются генеральному директору ПАО «Электромеханика»

Ведущий менеджер по персоналу осуществляет анализ планов, стратегий и структуры организации, проводит анализ рынка труда, формирует требования к вакантным должностям в организации, несёт ответственность за адаптацию новых сотрудников и мотивацию работников предприятия, занимается анализом процессов документооборота, локальных документов по вопросам обеспечения персоналом и т.п.

Менеджер по подбору персонала осуществляет функции подбора, отбора и найма новых сотрудников. В его обязанности входит: наблюдение за

рынком труда; оперативный поиск и подбор необходимых организации специалистов; оценка знаний, навыков, опыта и личностных качеств кандидатов на вакантные должности и т.д.

Менеджер по обучению персонала - сотрудник, занимающийся развитием и обучением персонала в ПАО «Электромеханика». Менеджер по обучению персонала осуществляет разработку и применение на практике систем обучения и развития сотрудников. Также он отвечает за периодическую аттестацию и оценку персонала предприятия.

Секретарь отдела кадров принимает посетителей, отвечает на телефонные звонки, обеспечивает подготовку совещаний и деловых встреч, организует подготовку документов к сдаче в архив и т.д.

В общем кадровая политика в ПАО «Электромеханика» в своей основе держит следующие принципы:

- достижение стратегических целей организации;
- вклад в развитие кадров - это инвестиции в долгосрочной перспективе;
- создание комфортных и оптимальных условий труда для достижения максимальной эффективности работы сотрудников;
- систематизация в решении кадровых вопросов;
- обеспечение достойной оплаты труда;
- достижение высокого уровня профессионализма сотрудников;
- обеспечение контроля и оценки деятельности персонала с помощью мониторинга основных показателей.

Проанализировав кадровый состав ПАО «Электромеханика», было выявлено следующее. По состоянию на 1 января 2021 года численность работающих на заводе составила 848 человек. В том числе: промышленно-производственного персонала - 833 человек. Из них: рабочих - 785 человек, административно-управленческого персонала - 48 человек (таблица 1).

Таблица 1 - Численность работников ПАО «Электромеханика»

Показатель	Количество человек
Всего работающих	848
Промышленно-производственный персонал	833
Рабочие	785
Управленческий персонал	48

Источник: составлено автором на основании кадровой документации ПАО «Электромеханика»

Также был проведен анализ списочной численности работников по стажу, полу, возрасту и образованию. Менее 1 года из всех работников ПАО «Электромеханика» работают - 13,6 %. Удельный вес работников, проработавших в анализируемых подразделениях от 1 до 3 лет, составляет 63 %. Среди работников ПАО «Электромеханика», в основном, преобладают мужчины, они составляют 72% от общей численности персонала, соответственно 28% составляют женщины (рисунок 6).

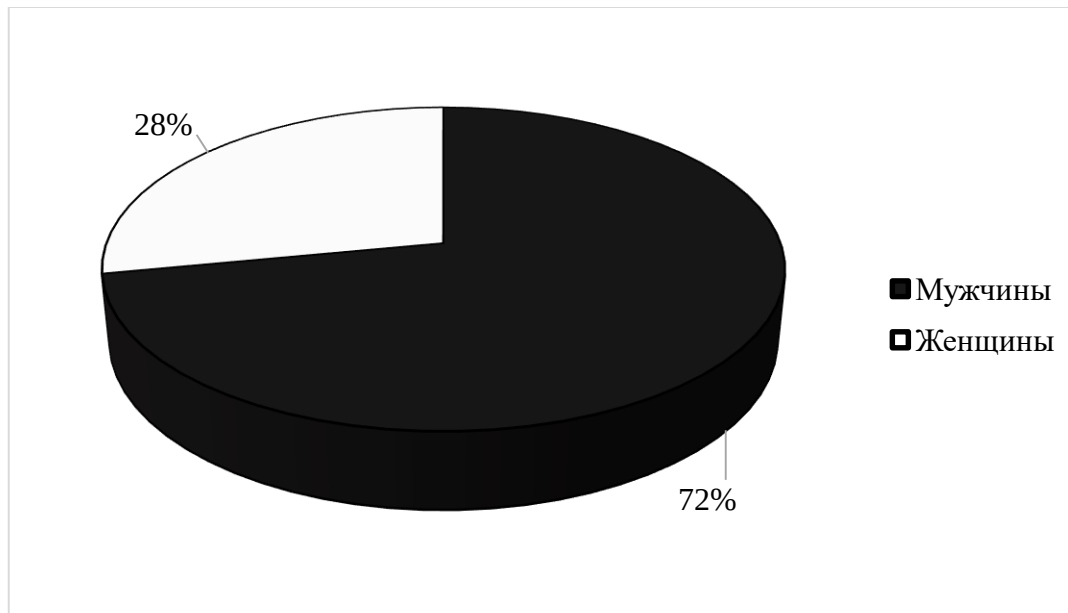


Рисунок 6 - Анализ списочной численности работников ПАО «Электромеханика» по полу, в %

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ПАО «Электромеханика»

Максимальный удельный вес составляет возрастная группа работников от 40 - 50 лет - 54,6 %. Средний возраст работников составляет 47 лет. Работники, в возрасте от 40 до 50 лет, основную часть сотрудников в организации. Удельный вес молодежи в возрасте до 30 лет составляет 15,1 % от общего количества анализируемых работников. Удельный вес работников в возрасте до 20 лет - 2,5 %, свыше 60 лет - 1,9 %. Среди работников анализируемых подразделений доля людей в возрасте от 20 до 60 лет составляет 74,1 %.

В состав ИТР входят 48,3 % - руководителей; 29,6 % - специалистов; 22,1% - служащих (рисунок 7).

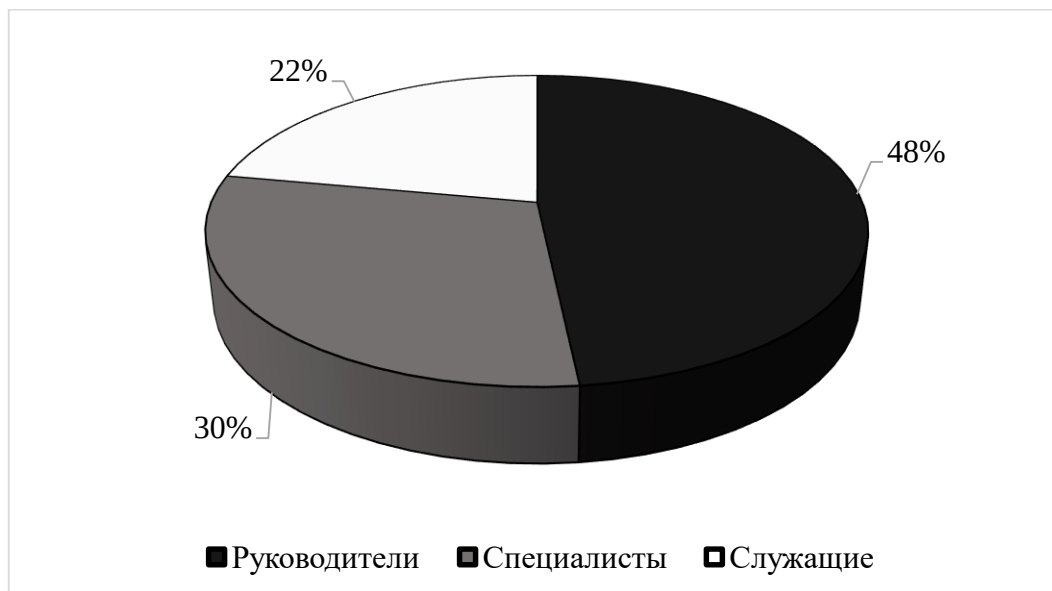


Рисунок 7 - Состав ИТР (в процентах) ПАО «Электромеханика», в %

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ПАО «Электромеханика»

Доля сотрудников, работающих в ОАО «Электромеханика» до 1 года, не велика, составляет 2,6 % от общего количества анализируемых работников. Доля специалистов в возрасте свыше 60 лет не велика (3,3 %). Большинство сотрудников, работающих в подразделениях, имеют высшее (60,7 %) образование и средне - специальное (40,3 %).

Также был проведен анализ движения кадров за период 2017-2020 гг. Результаты анализа представлены в таблице 2. Численность принятых

работников в 2018 г. по сравнению с 2017 г. значительно возросла на 29 человек. К 2019 г. число принятых работников снизилось на 7 человек по сравнению с 2018 г. К 2020 г. число принятых работников снова снизилось на 16 человек в сравнении с 2019 г. Коэффициент выбытия кадров рассчитывается как отношение численности уволенных работников к их среднесписочной численности. Анализ движения кадров показывает, что наиболее высокий коэффициент выбытия наблюдается в 2018 г. - 4,38, а наиболее низкий в 2020 г. - 2,6.

Таблица 2 - Анализ движения кадров

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Среднесписочная численность	852	822	833	846
Численность принятых работников	18	47	41	25
Численность уволенных работников	32	36	28	22
в том числе: по собственному желанию	12	13	9	7
за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины	3	4	5	5
Коэффициент приёма кадров	2,11	5,72	4,92	2,96
Коэффициент выбытия кадров	3,76	4,38	3,36	2,6

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ПАО «Электромеханика»

В общем кадровая стратегия ПАО «Электромеханика» направлена на улучшение подбора, расстановки и подготовки кадров, повышения их производственной квалификации, качества и эффективности труда. Управление персоналом на предприятии осуществляется с целью улучшения безопасности и условий труда, повышения производительности труда и

уровня мотивации работников для достижения максимальной эффективности работы и повышения качества производимой продукции.

Таким образом, ПАО «Электромеханика» - промышленное предприятие Пензенского региона, которое занимается выпуском оборудования для локомотивов и электропоездов, а также средств управления дорожным движением. Управление персоналом в ПАО «Электромеханика» осуществляет функциональное подразделение - отдел кадров.

В составе отдела кадров 6 человек, которые занимают следующие должности: начальник отдела кадров, заместитель начальника отдела кадров, ведущий менеджер по персоналу, менеджер по подбору персонала, менеджер по обучению персонала и секретарь отдела. Основными целями управления персоналом в ПАО «Электромеханика» являются обеспечение предприятия квалифицированными кадрами, систематизированное обучение и развитие персонала, повышение мотивации и лояльности персонала для обеспечения эффективной трудовой деятельности всех сотрудников компании.

Проанализировав кадровый состав ПАО «Электромеханика», было выявлено следующее. По состоянию на 1 января 2021 года численность работающих на заводе составила 848 человек. В том числе: промышленно-производственного персонала - 833 человек. Из них: рабочих - 785 человек, административно-управленческого персонала - 48 человек. Все склады, службы и рабочие места укомплектованы кадрами согласно штатного расписания.

Также был проведен анализ движения кадров и списочной численности работников по стажу, полу, возрасту и образованию. Менее 1 года из всех работников ПАО «Электромеханика» работают - 13,6 %. Удельный вес работников, проработавших в анализируемых подразделениях от 1 до 3 лет, составляет 63 %. Анализ кадрового состава по гендерному признаку показал, что среди работников ПАО «Электромеханика», в основном, преобладают мужчины, они составляют 72% от общей численности персонала, соответственно 28% составляют женщины. Максимальный удельный вес

составляет возрастная группа работников от 40 - 50 лет - 54,6 %. Средний возраст работников составляет 47 лет. Работники, в возрасте от 40 до 50 лет, основную часть сотрудников в организации. Большинство сотрудников, работающих в подразделениях, имеют высшее (60,7 %) образование и среднее специальное (40,3 %).

2.2 Исследование влияния адаптации персонала на текучесть кадров ПАО «Электромеханика» и разработка рекомендаций по совершенствованию системы адаптации персонала

Адаптация персонала на промышленном предприятии является обязательным аспектом деятельности, так как от этого зависит безопасность работников, а также эффективность и качество их работы. Адаптация персонала в ПАО «Электромеханика» регламентируется локальным нормативным документом «Положение об адаптации персонала», который был создан 16.12.2019 года и утверждён генеральным директором организации. Данный документ регламентирует деятельность по адаптации сотрудников, вновь принятых в организацию, а также работников, которые переводятся на другую должность. Отрывок из документа представлен в приложении Б. Данный документ состоит из нескольких частей: область применения; нормативные ссылки; термины и определения; общие положения; особенности адаптации; этапы адаптации; права и обязанности участников адаптации; ответственность; приложения.

В ПАО «Электромеханика» срок адаптации составляет от 1 до 3 месяцев, в зависимости от начальной квалификации сотрудника. Для работников, переведенных из одного структурного подразделения в другое, период адаптации длится один месяц. За управление трудовой адаптацией отвечает отдел кадров.

Программа адаптации в ПАО «Электромеханика» для вновь принятых работников состоит из двух частей - общей и индивидуальной - и рассчитана на весь срок адаптации. Общая часть предполагает формирование у сотрудников общего представления об организации, особенностей взаимодействия организации и сотрудника. Данная процедура проводится в первый день работы и включает несколько этапов:

1. Оформление документов о приеме на работу. После того, как работник заключает трудовой договор с организацией, он должен заполнить и подписать в отделе кадров документы в соответствии с требованиями законодательства о приеме на работу и П-195.

2. Введение в организацию. На данном этапе работнику вручается «Папка нового сотрудника», а также менеджер по персоналу знакомит его с историей организации, производимой продукцией, организационной культурой, правилами внутреннего трудового распорядка, коллективным договором и другими локальными нормативными актами, имеющими отношение к трудовым функциям работника. «Папка нового сотрудника» включает информацию, которая необходима для новичка: краткая историческая справка об организации, организационная структура предприятия, данные о руководстве компании, миссия и ценности, внутренние правила и традиции и многое другое. Новый сотрудник может не стесняясь ознакомиться с необходимой информацией и обратиться к ней в любой ситуации в процессе адаптации.

3. Введение в подразделение. После непосредственного знакомства с организацией менеджер по персоналу представляет сотрудника руководителю структурного подразделения, в котором он будет работать. Непосредственный руководитель знакомит работника с функциями и структурой отдела, порядком взаимодействия подразделения с другими подразделениями, должностными обязанностями вновь принятого сотрудника. После этого осуществляется знакомство сотрудника с его коллегами и показывается рабочее место.

Наставник в ПАО «Электромеханика» обязан:

- Знать должностные инструкции, локальные нормативные акты и обязанности по занимаемой работником должности;
- Заниматься изучением деловых и личностных качеств работника, его отношения к работе, а также наблюдать за его поведением в коллективе;
- Разрабатывать совместно с непосредственным руководителем индивидуальный план обучения и развития работника с учётом имеющейся профессиональной подготовки и опыта работы;
- Оказывать сотруднику индивидуальную помощь для более эффективного овладения будущей профессией, выявлять и устранять допущенные ошибки в процессе адаптации;
- Личным примером развивать положительные качества сотрудника, проводить корректировку его поведения на рабочем месте;
- Осуществлять обратную связь с сотрудником, а также докладывать руководителю подразделения о процессе адаптации работника, его успехах, достижениях, ошибках и т.д.

Основным методом адаптации сотрудников в ПАО «Электромеханика» является наставничество. Данный метод наиболее приемлем на промышленном предприятии, так как позволяет адаптируемому сотруднику под чётким руководством наставника обучиться практическим навыкам работы на новом рабочем месте, привыкнуть к производственной среде, а также задать интересующие его вопросы. Именно на этапе введения в подразделение вновь принятому работнику из числа персонала структурного подразделения по представлению руководителя этого подразделения, согласованному с отделом кадров, приказом по ПАО «Электромеханика» назначается наставник. Наставник в соответствии с «Положением об адаптации персонала» должен обладать высокими профессиональными качествами, большим опытом работы, а также хорошими коммуникативными навыками. Индивидуальная часть адаптации персонала в ПАО «Электромеханика» включает в себя более подробное знакомство сотрудника с работой организации, его должностными

обязанностями, спецификой и особенностями предстоящей работы, адаптацию его знаний и опыта к условиям на новом рабочем месте [27].

Завершается адаптация сотрудника тем, что руководитель структурного подразделения и наставник готовят характеристику на адаптируемого работника, которая далее передаётся в отдел кадров менеджеру по персоналу (приложение В). Работник должен быть ознакомлен с характеристикой под роспись. По окончании адаптации с сотрудником проводится собеседование для подведения итогов адаптации. В собеседовании участвуют начальник отдела кадров, непосредственный руководитель структурного подразделения, наставник стажера, менеджер по персоналу и принимается решение о прохождении (не прохождении) адаптации. Решение о прохождении (не прохождении) адаптации должно быть принято не позднее 3 дней до окончания адаптационного периода, о чем руководитель структурного подразделения уведомляет работника в устной форме.

В ПАО «Электромеханика» адаптация сотрудника считается успешной, если он принят коллективом, у него выражено желание работать в организации и совершенствоваться в профессии. По окончании периода адаптации стажер и руководитель подразделения оценивают работу наставника (приложение Г, приложение Д). В том случае, если работнику, который проходит адаптацию, не установлен испытательный срок и работник не справляется со своими обязанностями во время адаптационного периода, то по рекомендациям руководителя структурного подразделения отдел кадров принимает решение по дальнейшей работе с этим сотрудником.

Также для повышения эффективности работы и более быстрого освоения новыми сотрудниками рабочих функций в ПАО «Электромеханика» предусмотрена программа обучения для работников, проходящих адаптацию. Для категории рабочих она включает в себя краткосрочные курсы и семинары в рамках будущей профессии нового работника. Обучение проводится непосредственно на рабочих местах под руководством специалистов и подразумевает теоретическую и практическую подготовку сотрудников. Такое

обучение проводится в групповом формате. В некоторых случаях, если имеется возможность, для обучения новых сотрудников в организацию приглашаются специалисты из крупных компаний разных городов России.

Такие курсы и семинары для обучения рабочих в процессе адаптации позволяют добиться следующих целей:

- Изучение новой техники, оборудования и технологических процессов;
- Изучение новых правил технологической эксплуатации оборудования и безопасных условий труда;
- Повышение качества выпускаемой продукции.

Для руководителей в рамках адаптации в ПАО «Электромеханика» проводятся интенсивы, видеоконференции и вебинары, а также тренинги в рамках управления персоналом. В обучение включается не только профессиональная теоретическая подготовка, но и развитие навыков и умений, необходимых для эффективного руководства (работа в группе, разрешение конфликтов, принятие решений). Обучение новых сотрудников в рамках адаптации позволяет повысить качество и эффективность их работы, а также повышает заинтересованность и лояльность персонала, что способствует снижению текучести кадров в организации. Особенно этот аспект важен для молодых сотрудников, которые в процессе адаптации получают необходимые для дальнейшей работы знания и опыт.

Для более подробного исследования системы адаптации персонала и её влияния на текучесть кадров в ПАО «Электромеханика» был проведен анализ кадровой документации, отражающий систему управления адаптацией персонала и проведено глубинное интервью с ведущим менеджером по персоналу предприятия (приложение Е).

На вопрос о регламентации процесса адаптации и основном методе адаптации сотрудников, применяющимся в ПАО «Электромеханика» менеджер по персоналу ответила: *«В организации в 2019 году было разработано «Положение об адаптации персонала», в котором регламентируется процесс адаптации новых сотрудников. В соответствии с*

данным положением основным методом адаптации персонала в ПАО «Электромеханика» является наставничество».

В процессе интервью было выявлено, что наставники на предприятии поощряются только материально. Ведущий менеджер по персоналу: *«Оплата труда наставников составляет фиксированную сумму в две тысячи рублей в месяц за каждого адаптируемого сотрудника. Дополнительно по итогам адаптации наставник получает материальное вознаграждение в случае успешного завершения адаптационного процесса».*

На вопрос об обучении наставников ведущий менеджер по персоналу ответила следующее: *«Специально обучение наставников не проводится. Наставник выбирается из числа сотрудников подразделения с наибольшим опытом работы, также учитываются его профессиональные знания и навыки, коммуникативные способности».*

В процессе проведения интервью специалист отдела кадров на вопрос о влиянии адаптации персонала на текучесть кадров отметила, что: *«Безусловно, адаптация персонала помогает удерживать сотрудников на предприятии, повысить их уверенность на рабочем месте, а также способствует улучшению морально-психологического климата в коллективе. Это доказывают показатели текучести кадров. После разработки «Положения об адаптации персонала» на нашем предприятии уровень текучести кадров снизился. Этому способствовал пересмотр системы адаптации персонала в целом, а также регламентация данной системы. Теперь все сотрудники чётко знают свои права и обязанности, а также в положении прописаны основные методы, этапы и особенности адаптации сотрудников в организации».*

Текучесть кадров порождает значительные экономические потери, а также вызывает организационные, кадровые технологические и психологические трудности, которые влияют на морально-психологический климат в коллективе, трудовую мотивацию, личную эффективность и лояльность сотрудников компании.

В ПАО «Электромеханика» до 2019 года адаптация персонала проводилась формально. В процессе адаптации ответственное лицо, то есть менеджер по персоналу, знакомил нового сотрудника с краткой историей компании и рассказывал основные особенности его будущей работы, должностные обязанности и показывал рабочее место. В 2019 году в организации было разработано «Положение об адаптации персонала», в котором был документально закреплён и описан процесс адаптации, основные положения, права и ответственность лиц, участвующих в адаптации новых сотрудников, а также основные этапы, сроки и особенности адаптации сотрудников различных категорий.

Для того, чтобы проследить тенденцию влияния адаптации персонала на текучесть кадров был проведён анализ текучести кадров за период 2017-2020 годов. В общем в ПАО «Электромеханика» каждый год проводится анализ текучести кадров один раз в год на основании численности каждого подразделения. Ниже в таблице 3 представлены данные о текучести кадров за последние четыре года.

Таблица 3 - Численность и причины увольнения работников ПАО «Электромеханика», проработавших в ПАО «Электромеханика» менее 3-х лет, чел.

Показатель	2017	2018	2019	2020
Среднесписочная численность персонала за период	852	822	833	846
Число уволившихся всего за год	32	36	28	22
в т.ч. проработавших менее 3-х лет	15	17	14	12
Из них				
уволенные по собственному желанию	12	13	9	7
уволенные за нарушение трудовой дисциплины	3	4	5	5

Источник: составлено автором на основе анализа данных ПАО «Электромеханика»

Проанализировав кадровую документацию, были выявлены причины увольнения сотрудников ПАО «Электромеханика» в период с января 2017 года по декабрь 2020 года. При анализе были использованы данные о причинах увольнения сотрудников, проработавших менее трех лет в данной организации. Анализ причин увольнения помог определить, что основными факторами ухода сотрудников из организации являются неудовлетворённость работой и прогулы.

Для более подробного анализа влияния системы адаптации на текучесть кадров также была выявлена численность уволившихся сотрудников по категориям, проработавших в ПАО «Электромеханика» менее трех лет (таблица 4). Данная информация поможет определить какая категория сотрудников более подвержена увольнениям.

Таблица 4 - Численность уволившихся работников ПАО «Электромеханика» по категориям, проработавших в ПАО «Электромеханика» менее 3-х лет, чел.

Показатель	2017	2018	2019	2020
Число уволившихся всего за год	32	36	28	22
в т.ч. проработавших менее 3-х лет	15	17	14	12
Из них				
производственный персонал (основные и вспомогательные рабочие)	13	14	10	9
управленческий персонал (руководители и специалисты)	2	3	4	3

Источник: составлено автором на основе анализа данных ПАО «Электромеханика»

Анализ данных показал, что более высокая текучесть кадров наблюдается среди производственного персонала, а число уволившихся сотрудников среди управленческого персонала значительно ниже. Основными причинами увольнения сотрудников среди рабочих являются: неудовлетворённость условиями труда, низкая заработная плата, неинтересная работа и нарушения трудовой дисциплины. Стоит отметить, что высокая

текучесть кадров среди рабочих на производственном предприятии предсказуема и требует большого внимания. Процесс адаптации рабочих имеет свои особенности и требует особого внимания со стороны руководства и наставников, так как предполагает работу с производственным оборудованием и соблюдение техники безопасности.

Для того, чтобы рассчитать коэффициент текучести кадров среди работников ПАО «Электромеханика» используем данные из таблицы 3. Коэффициент текучести кадров рассчитывается по формуле (1):

$$K_{\text{текуч.}} = \frac{\text{Чув.с.ж.} + \text{Чув.нар.дисц.}}{\text{Чср.спис.} \cdot 100\%}, \quad (1),$$

где К текуч. - коэффициент текучести;

Чув.с.ж. - число уволенных по собственному желанию, чел.;

Чув.нар.дисц. - число уволенных за нарушения трудовой дисциплины, чел.;

Чср. спис. - среднесписочная численность персонала за период, чел.

Расчеты показали, что в течение рассматриваемого периода коэффициент текучести в среднем составлял 3,5. Коэффициент текучести кадров среди сотрудников, имеющих стаж работы менее трёх лет составляет в среднем 1,7 (рисунок 8).



Рисунок 8 - Коэффициент текучести кадров за период 2017-2020 гг. в процентах

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ПАО «Электромеханика»

Средний коэффициент текучести персонала в ПАО «Электромеханика» достаточно низкий, что свидетельствует о том, что в организации сформирован достаточно устойчивый и стабильный коллектив. Но следует обратить внимание, что с 2019 года текучесть кадров среди сотрудников, проработавших в организации менее трёх лет начала снижаться, что свидетельствует о положительном влиянии регламентации процесса адаптации сотрудников и разработки «Положения об адаптации персонала».

На основании анализа системы адаптации персонала в ПАО «Электромеханика» можно выделить следующие положительные стороны:

1. Система адаптации в ПАО «Электромеханика» строго регламентирована, все особенности, этапы и сроки адаптации сотрудников закреплены в локальном нормативном акте «Положение об адаптации персонала».

2. Основным методом адаптации персонала в организации является наставничество. Наставник назначается из числа работников подразделения, в котором будет работать адаптируемый сотрудник. Наставник в соответствии с «Положением об адаптации персонала» должен обладать высокими профессиональными качествами, большим опытом работы, а также хорошими коммуникативными навыками.

3. В процессе адаптации в организации предусмотрена периодическая обратная связь между сотрудником, наставником, непосредственным руководителем и менеджером по управлению персоналом.

В общем сотрудники ПАО «Электромеханика» удовлетворены системой адаптации персонала, которая действует на предприятии. Однако в действующей системе можно выделить и ряд недостатков:

- Основной метод адаптации сотрудников только один - наставничество.
- На предприятии отсутствует локальный нормативный акт, который регламентирует деятельность наставников.
- Отсутствие обучения наставников.

- Отсутствие нематериальных методов стимулирования наставников, которые будут способствовать большей заинтересованности наставников в эффективной и качественной адаптации работников.

На основании данных выводов, можно предложить следующие варианты совершенствования системы адаптации персонала в ПАО «Электромеханика». Прежде всего основной ряд недостатков связан с системой наставничества. Исходя из этого в организации необходимо провести ряд мероприятий, связанных с регламентацией системы наставничества и разработкой нематериальных методов стимулирования наставников. Такой подход позволит замотивировать наставников более качественно проводить адаптацию сотрудников, что обеспечит повышение эффективности процесса адаптации и качества труда работников. На рисунке 9 представлены мероприятия, которые позволят повысить эффективность системы адаптации сотрудников и увеличат заинтересованность наставников в повышении качества адаптационного процесса.

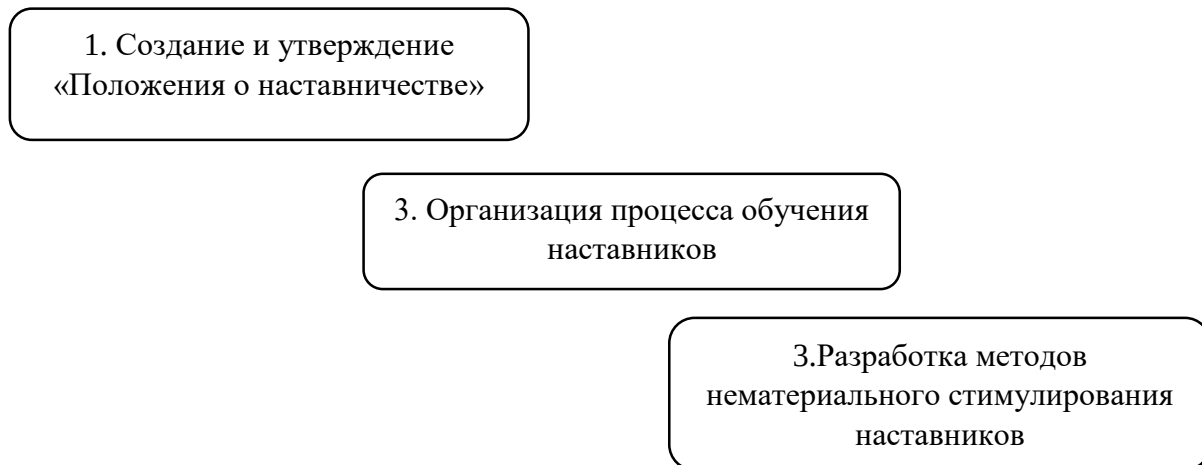


Рисунок 9 - Рекомендации по совершенствованию системы адаптации персонала ПАО «Электромеханика»

В первую очередь стоит начать с разработки и утверждения «Положения о наставничестве» в организации. Отрывок из данного документа представлен в приложении Ж. В данном положении будут закреплены основные цели и задачи работы наставника, его обязанности, а также личные и

профессиональные критерии отбора наставников из числа других сотрудников подразделения. В это же положение можно включить систему стимулирования наставников. Поощрение должно включать материальную и нематериальную часть для большей заинтересованности наставников в работе.

Нематериальное стимулирование может включать такие виды, как:

- Публичное объявление благодарности наставнику за добросовестное выполнение своих трудовых обязанностей;
- Занесение на Доску почёта лучших наставников;
- Присвоение звания «Лучший наставник года» за отличные результаты и профессиональное мастерство в сфере наставничества.

Также для более высокой мотивации можно проводить конкурс между наставниками среди всех подразделений организации. По результатам конкурса лучшие наставники, если они заняли победные места, могут награждаться знаками отличия (кубками, грамотами, дипломами) и материальными вознаграждениями в виде премий.

Для достижения наибольшей эффективности адаптационного процесса в ПАО «Электромеханика» следует проводить периодическое обучение наставников, которое должно включать развитие профессиональных, лидерских и коммуникативных навыков. Это может быть как обучение на рабочем месте, так и внешнее обучение. Для обучения наставников могут использоваться такие методы, как: лекции, семинары, тренинги, деловые игры и т.д. По итогам обучения должна проводиться оценка сотрудников для закрепления полученных ими знаний и навыков, а также осуществляться обратная связь.

Адаптация персонала в ПАО «Электромеханика» регламентирована локальным нормативным документом «Положение об адаптации персонала». Данный документ содержит в себе основные аспекты и особенности трудовой адаптации работников организации. В соответствии с данным положением трудовая адаптация включает в себя две части: общую и индивидуальную. Общая часть предполагает формирование у сотрудников общего

представление об организации, особенностей взаимодействия организации и сотрудника. Данная процедура проводится в первый день работы и включает несколько этапов: оформление документов о приёме на работу; введение в организацию; введение в подразделение. Индивидуальная часть адаптации персонала в ПАО «Электромеханика» включает в себя более подробное знакомство сотрудника с работой организации, его должностными обязанностями, спецификой и особенностями предстоящей работы, адаптацию его знаний и опыта к условиям на новом рабочем месте. На данном этапе новому сотруднику для более эффективной адаптации назначается наставник из числа сотрудников подразделения.

Для исследования влияния адаптации персонала на текучесть кадров в ПАО «Электромеханика» был проведён анализ показателей текучести кадров до и после разработки «Положения об адаптации персонала». Анализ показал, что средний коэффициент текучести персонала в ПАО «Электромеханика» достаточно низкий - 3,5, что свидетельствует о том, что в организации сформирован достаточно устойчивый и стабильный коллектив. Коэффициент текучести кадров среди сотрудников, имеющих стаж работы менее трёх лет составляет в среднем 1,7. С 2019 года текучесть кадров среди сотрудников, проработавших в организации менее трёх лет начала снижаться, что свидетельствует о положительном влиянии регламентации процесса адаптации сотрудников и разработки «Положения об адаптации персонала».

В целом система адаптации в ПАО «Электромеханика» организовано хорошо и имеет ряд преимуществ: адаптация персонала строго регламентирована; основным методом адаптации персонала является наставничество; в процессе адаптации производится обратная связь. Недостатками системы являются: отсутствие обучения наставников; низкая мотивация и заинтересованность наставников в эффективной адаптации сотрудников; использование только одного основного метода адаптации персонала и т.д. Для совершенствования системы адаптации персонала в ПАО «Электромеханика» мной был разработан ряд рекомендаций. В первую

очередь стоит начать с разработки и утверждения «Положения о наставничестве» в организации. В это же положение можно включить систему стимулирования наставников. Поощрение должно включать материальную и нематериальную часть для большей заинтересованности наставников в работе. Также для достижения наибольшей эффективности адаптационного процесса в ПАО «Электромеханика» следует проводить периодическое обучение наставников, которое должно включать развитие профессиональных, лидерских и коммуникативных навыков наставников.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Адаптация персонала играет огромную роль в управлении персоналом организации. Адаптация персонала – это процесс взаимного приспособления сотрудника и организации, который основывается на постепенном включении работника в рабочий процесс в новых для него организационных условиях. Адаптация персонала не только помогает новым сотрудникам приспособиться к работе в организации и коллективу, но и повышает эффективность работы, обеспечивает безопасность труда, снижает текучесть кадров и способствует формированию благоприятного морально-психологического климата.

Существует множество видов адаптации персонала. Адаптационный процесс - это целая система, которая включает в себя несколько этапов. Каждый этап имеет важное значение для эффективного прохождения адаптации сотрудником. Система адаптации персонала – это важнейшая часть общей системы управления персоналом в организации. Система адаптации персонала представляет собой комплекс мероприятий, направленных на эффективное взаимное приспособление нового работника и организации, а также на снижение стресса у новых сотрудников, возникающего в условиях новой рабочей обстановки.

Для того, чтобы снизить текучесть кадров вновь принятых в организацию сотрудников в организации должно осуществляться управление трудовой адаптацией персонала и присутствовать правильно разработанная система адаптации новых работников. Управление адаптацией персонала позволяет не только контролировать процесс вхождения нового сотрудника в рабочую обстановку и рабочий коллектив, но и помогает новому сотруднику быстро и эффективно овладеть новыми трудовыми функциями, узнать новую организацию со всех сторон, понять её главные цели и организационную культуру, а также наладить взаимодействие с другими сотрудниками. За управление адаптацией персонала в организации отвечает специальное подразделение или отдельный специалист.

Благодаря адаптации персонала организация снижает риск ухода сотрудников из организации, благодаря обеспечению комфортного вхождения новых работников в рабочую обстановку и новый коллектив. Благодаря адаптации персонала новые сотрудники ощущают свою нужность и важность для компании, что повышает лояльность работников и помогает удержать квалифицированных специалистов в организации. Также адаптация персонала снижает издержки на подбор и найм персонала, снижает риск простоя в производстве, улучшает общий социально-психологический климат в коллективе, что повышает эффективность работы персонала и всей организации в целом.

Для более подробного изучения проблемы влияния адаптации персонала на текучесть кадров было проведено исследование системы адаптации персонала в ПАО «Электромеханика» и проведён анализ взаимосвязи текучести кадров и адаптации персонала в данной организации. ПАО «Электромеханика» - промышленное предприятие Пензенского региона, которое занимается выпуском оборудования для локомотивов и электропоездов, а также средств управления дорожным движением.

Управление персоналом в ПАО «Электромеханика» осуществляет функциональное подразделение - отдел кадров. В составе отдела кадров 6 человек, которые занимают следующие должности: начальник отдела кадров, заместитель начальника отдела кадров, ведущий менеджер по персоналу, менеджер по подбору персонала, менеджер по обучению персонала и секретарь отдела. Основными целями управления персоналом в ПАО «Электромеханика» являются обеспечение предприятия квалифицированными кадрами, систематизированное обучение и развитие персонала, повышение мотивации и лояльности персонала для обеспечения эффективной трудовой деятельности всех сотрудников компании. Также в организации был проведен анализ движения кадров и списочной численности работников по стажу, полу, возрасту и образованию.

Для исследования влияния адаптации персонала на текучесть кадров в ПАО «Электромеханика» был проведён анализ показателей текучести кадров до и после разработки «Положения об адаптации персонала». Анализ показал, коэффициент текучести кадров среди сотрудников, имеющих стаж работы менее трёх лет составляет в среднем 1,7. С 2019 года текучесть кадров среди сотрудников, проработавших в организации мене трёх лет начала снижаться, что свидетельствует о положительном влиянии регламентации процесса адаптации сотрудников и разработки «Положения об адаптации персонала».

В целом система адаптации в ПАО «Электромеханика» организовано хорошо и имеет ряд преимуществ: адаптация персонала строго регламентирована; основным методом адаптации персонала является наставничество; в процессе адаптации производится обратная связь. Недостатками системы являются: отсутствие обучения наставников; низкая мотивация и заинтересованность наставников в эффективной адаптации сотрудников; использование только одного основного метода адаптации персонала и т.д. Для совершенствования системы адаптации персонала в ПАО «Электромеханика» был разработан ряд рекомендаций. В первую очередь стоит начать с разработки и утверждения «Положения о наставничестве» в организации. В это же положение можно включить систему стимулирования наставников. Поощрение должно включать материальную и нематериальную часть для большей заинтересованности наставников в работе. Также для достижения наибольшей эффективности адаптационного процесса в ПАО «Электромеханика» следует проводить периодическое обучение наставников, которое должно включать развитие профессиональных, лидерских и коммуникативных навыков наставников.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Ахтямова, А.А. Адаптация персонала: цели, направления, виды, этапы / А.А. Ахтямова, О.Н. Коркешко // Теория и практика современной науки. – 2016. – №11. – с. 46-51.
2. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: Учебник для вузов /Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
3. Берко, П.О. Подбор и адаптация персонала как основа реализации успешной кадровой стратегии / П.О. Берко // Профессиональная ориентация. – 2018. – №1. – с. 17-20.
4. Булгакова, Ю.Г. Пути повышения эффективности системы адаптации персонала в организации / Ю.Г. Булгакова // Социальная политика и социальное партнёрство. – 2017. – №8. – с. 51-56.
5. Видничук, Н.Н. Методы адаптации персонала в современных рыночных условиях / Н.Н. Видничук // Гуманитарный тракт. – 2019. – №72. – с. 4-7.
6. Вагапова, Ю.Р. Важность системы адаптации персонала / Ю.Р. Вагапова // Ветник науки. – 2020. – Т.3. – №1. – с. 97-99.
7. Волкова, А.В. Адаптация персонала / А.В. Волкова // Форум молодых учёных. – 2019. – №1. – с. 756-761.
8. Всяких, Ю.В. Проблема текучести кадров и её профилактика / Ю.В. Всяких, А.Ю. Товстошкур // Символ науки. – 2016. – №12. – С. 64-65.
9. Гусева, А.В. Изучение основных причин текучести кадров в коммерческих организациях и методы предотвращения текучести кадров / А.В. Гусева // Молодой ученый. – 2017. – №15. – с. 360-366.
10. Демененко, И.А. Подбор и адаптация персонала: инновационные методы HR-менеджмента / И.А. Демененко, Л.В. Саркисян // NovaInfo.Ru. – 2017. – №60 – с. 524-529.

11. Ерлышева, К.С. Сравнение методов адаптации персонала в российских и зарубежных компаниях / К.С. Ерлышева // Матрица начного познания. – 2018. – №10. – С. 17-20.
12. Егоршин, А. П. Основы управления персоналом: учебное пособие / А.П. Егоршин. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 352 с.
13. Жангалиева, Е.С. Мероприятия по снижению текучести кадров на промышленных предприятиях / Е.С. Жангалиева // ЭкономИнфо. – 2016. – № 9. – с. 120-131.
14. Заварзина, Т.С. Современные методы адаптации персонала, их оценка и совершенствование / Т.С. Заварзина, А.А. Несмиянова // Аллея науки. – 2018. – № 11. – с. 117-121.
15. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации. Учебник/ Под ред. А.Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2005 – 638 с.
16. Кобцева, Е.Н. Адаптация персонала: классификация видов и показатели. / Е.Н. Кобцева // Вестник ВГУ, серия: экономика и управление. – 2018. – №1. – с. 100-105.
17. Крутцова, М.Н. Мониторинг адаптации персонала в организации: показатели и инструменты / М.Н. Крутцова // Кадровик. – 2018. – №1-2. – с. 92-97.
18. Кондакова, А.А. Текучесть кадров: подходы и классификация понятий / А.А. Кондакова // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – №51. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://e-koncept.ru/2017/470006.htm>.
19. Каменева, В.А. Современные методы, этапы и программы адаптации персонала / В.А. Каменева // Студенческий. – 2020. – №34-1. – с. 21-24.
20. Красникова, Я.В. Наставничество как способ повышения эффективности использования кадровых ресурсов предприятия / Я.В. Красникова // Профессиональная ориентация. – 2017. – №2. – с.230-233.
21. Лунева, Е.Р. Разработка программы адаптации персонала / Е.Р. Лунева // Наука через призму времени. – 2018. – №5 (14). –с.92-93.

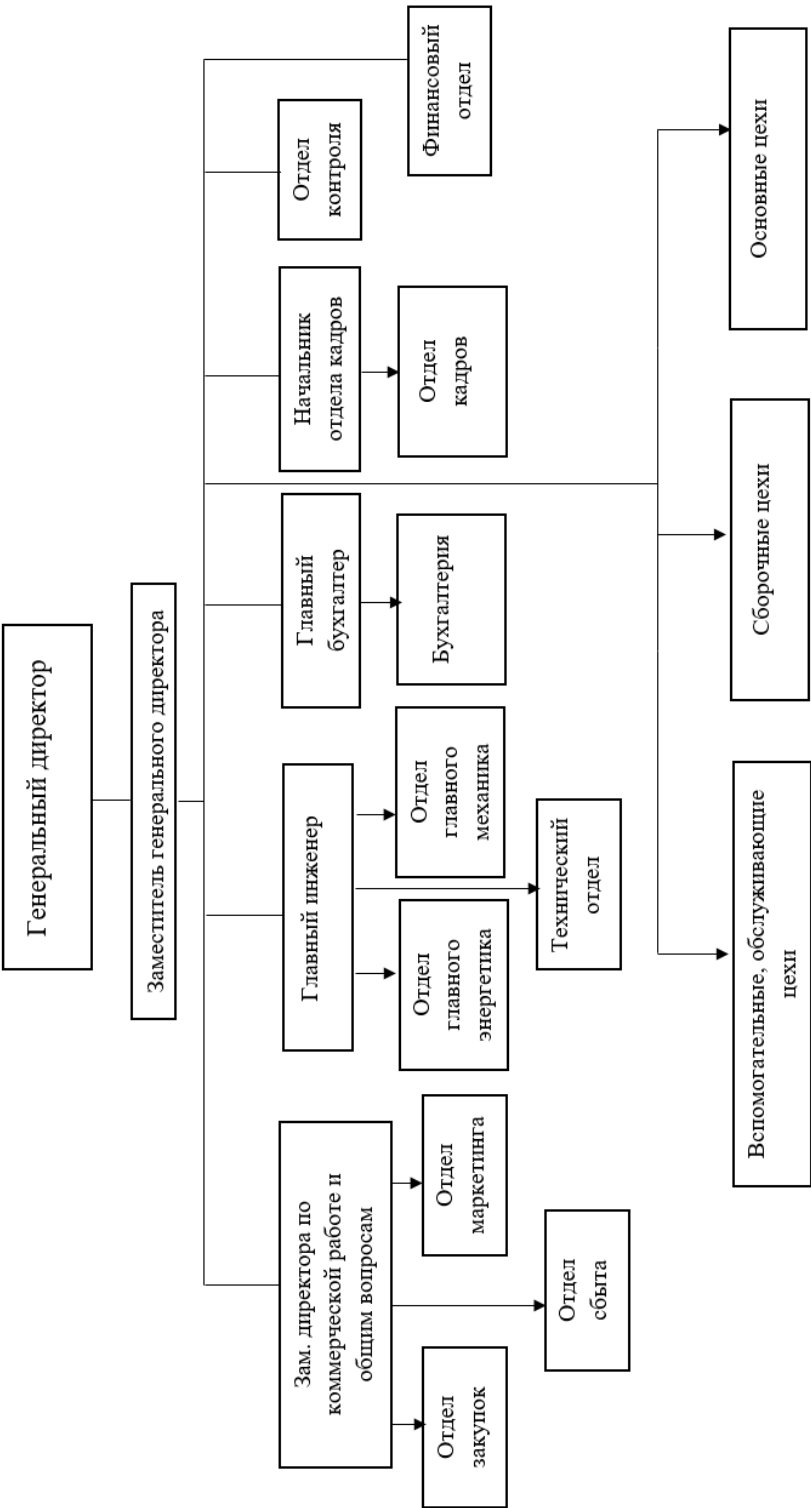
22. Минченков, А.Ю. Система профессиональной адаптации персонала и предложения по её организации / А.Ю. Минченков, Н.В. Климова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2018. – №4. – С. 71-75.
23. Меркулова, А.Д. Управление адаптацией персонала / А.Д. Меркулова, С.Л. Бакшеев // Экономика и социум. – 2016. – №8. – 325-327.
24. Низдиминов, М.Н. Подходы к оценке и измерению эффективности мотивации и адаптации персонала / М.Н. Низдиминов, А.М. Пыжов, Е.В. Тинькова // Дельта науки. – 2017. – №1. – с. 33-37.
25. Официальный сайт ПАО «Электромеханика». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.elmeh.ru/>.
26. Положение об отделе кадров ПАО «Электромеханика» / утверждено первым заместителем генерального директора – директором по продажам от 29.05.2019.
27. Положение об адаптации персонала ПАО «Электромеханика» / утверждено первым заместителем генерального директора – директором по продажам от 16.02.2019.
28. Петрова, Е.А. Оценка эффективности адаптации персонала в производственной компании / Е.А. Петрова, В.В. Макарова // Экономика труда. – 2019. – Т.6. – №1. – с. 400-405.
29. Плотников, А.В. Теоретические подходы к адаптации персонала / А.В. Плотников // Экономика и предпринимательство. – 2018. – №6. – С. 956-969.
30. Симанина, Е.Д. Адаптация персонала / Е.Д. Симанина // Научный журнал. – 2018. – №5. – с. 54-57.
31. Сегизбаева, А.К. Текучесть кадров - всегда ли есть связь с материальной мотивацией персонала / А.К. Сегизбаева // Universum: экономика и юриспруденция. – 2021. – №4. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/tekuchest-kadrov-vsegda-li-est-svyaz-s-materialnoy-motivatsiey-personala/viewer>.

32. Устав предприятия ПАО «Электромеханика» / утвержден общим собранием акционеров ПАО «Электромеханика» от 29.08.2019.
33. Федорова, Н.В. Управление персоналом: Учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. – М.: КноРус, 2018. – 384 с.
34. Фаизова, Э.Ф. Причины текучести кадров и способы её предотвращения / Э.Ф. Фаизова // Инновации и инвестиции. – 2019. – №11. – с. 156-159.
35. Щербий, С.А. Методы профессиональной адаптации сотрудников в организации и критерии их эффективности / С.А. Щербий, Р.Ф. Гайдай // Современные тенденции развития и перспективы внедрения инновационных технологий в машиностроении, образовании и экономике. – 2017. – Т. 3. – № 1 (2). – с. 254-256.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Организационная структура ПАО «Электромеханика»



Положение об адаптации персонала ПАО «Электромеханика»

П-194-19

СМБ. Положение об адаптации персонала ПАО
«Электромеханика»



УТВЕРЖДАЮ

Генеральный директор

А.В. Наземнов

Настоящее положение разработано в развитие требований МС ИСО 9001:2015, ISO/TS 22163:2017 (IRIS) в части раздела 7.2 "Компетентность", а также в соответствии с требованиями КП-07 "Менеджмент персонала" и кадровой политики организации.

Дата создания: 16.02.19

Разработчик:

Крушина Ю.И.

Статус: до

Подразделение:

04.03.23

ОК

Версия 3 изм. 1 от 04.03.2020

Лист 1 из 12

1 Область применения

1.1. Настоящее Положение регламентирует процесс адаптации специалистов и рабочих, вновь принятых в ПАО «Электромеханика», а также работников, переведенных внутри организации на другую должность (место работы).

1.2. Данное Положение является нормативным документом и распространяется на все подразделения ПАО «Электромеханика».

2 Нормативные ссылки

МС ИСО 9001:2015 Система менеджмента качества. Требования.

ISO/TS 22163:2017 – Международный стандарт железнодорожной промышленности (IRIS).

КП-07 Карта процесса «Менеджмент персонала».

П-095 СМБ. Положение о кадровой политике организации.

ПР-009 СМБ. Организация подготовки кадров.

П-195 СМБ. Порядок подбора и приема персонала.

3 Термины и определения

Адаптация - процесс вхождения нового работника в организацию, включающий усвоение работником норм и правил, по которым живет организация, вхождение в коллектив, принятие установленных норм взаимоотношений, овладение новым работником системой профессиональных знаний, навыков и эффективное их применение на практике.

Наставничество - форма адаптации, практического обучения и воспитания вновь принятых (переведенных на новую должность) работников в целях быстрого овладения трудовыми навыками, приобретения необходимой должностной компетенции, приобщения к корпоративной культуре, позитивного отношения к труду и принадлежности к ОАО «Электромеханика».

Стажер - лицо, поступившее на новую работу и проходящее адаптацию.

4 Общие положения

4.1 Процедура адаптации и вхождения в должность (профессию) направлена на обеспечение более быстрого вхождения в должность (профессию) нового сотрудника или сотрудника, переведенного внутри организации на другую должность (профессию), формирование позитивного образа организации, уменьшение дискомфорта первых дней работы и тем самым, снижения текучести персонала, оценку уровня квалификации и потенциала сотрудника во время прохождения им адаптации.

4.2 Продолжительность адаптационного периода составляет от 1 до 3 месяцев, в зависимости от начальной квалификации принятого сотрудника.

Для работников, переведенных из одного структурного подразделения в другое, период адаптации длится один месяц.

4.3 Данное положение должны знать и использовать в своей работе ответственные за адаптацию сотрудники организации:

- руководители структурных подразделений;
- сотрудники организации, назначаемые наставниками вновь принятых сотрудников;
- сотрудники отдела кадров.

4.4 Функция управления адаптацией работников ПАО «Электромеханика» возлагается на отдел кадров.

5 Особенности адаптации

5.1 Адаптация различных категорий работников характеризуется определенной спецификой.

5.1.1 Особенности адаптации рабочих:

- для вновь принятых рабочих, не имеющих специальности, необходимых знаний, умений и навыков, проводится производственное обучение на рабочем месте в соответствии с ПР-009, которое заканчивается квалификационным экзаменом с присвоением работнику соответствующего квалификационного разряда по определенной профессии.

С такими работниками заключается ученический договор на профессиональное обучение, и период ученичества является для них частью адаптационного периода.

- для производственного персонала, принятого на работу исходя из имеющейся квалификации по специальности (профессии), период адаптации проходит на рабочем месте под руководством наставника, назначаемого из числа сотрудников подразделения.

5.1.2 Особенности адаптации руководителей и специалистов:

- руководители и специалисты обязательно знакомятся с организационной структурой, кадровым наполнением и деятельностью не только структурного подразделения, куда они непосредственно приняты на работу, но и других подразделений организации. Руководители и специалисты обеспечиваются документами, изучение которых способствует их эффективной адаптации - локальные нормативные акты, имеющие отношение к трудовым функциям руководителя (специалиста).

Конкретный пакет материалов, представляемых адаптируемому для ознакомления, зависит от уровня занимаемой им должности.

6 Этапы адаптации

6.1. Программа адаптации для вновь принятых работников состоит из двух частей - общей и индивидуальной - и рассчитана на весь срок адаптации (Приложение А).

6.2. Общая часть предполагает формирование общего представления об организации, особенностях взаимоотношений организации и работника. Проводится в первый день работы сотрудника и включает в себя несколько этапов:

6.3. Оформление документов о приеме на работу. Основной задачей данного этапа является оформление трудовых отношений с работником. Для этого работнику необходимо заполнить и подписать в отделе кадров документы в соответствии с требованиями законодательства о приеме на работу и П-195. Ответственный на этом этапе - специалист отдела кадров.

6.4. Введение в организацию. На этом этапе менеджер по персоналу вручает новому сотруднику «Папку нового сотрудника», знакомит его с краткой историей организации, выпускаемой продукцией, организационной структурой организации, правилами внутреннего трудового распорядка, коллективным договором, порядком оплаты и стимулирования труда, порядком оплаты отпуска и больничных листов, иными локальными нормативными актами, имеющими отношение к трудовым функциям работника.

6.5. Введение в подразделение. После знакомства с организацией менеджер по персоналу представляет работника руководителю структурного подразделения, где он будет работать. Руководитель подразделения или непосредственный руководитель обязаны ознакомить сотрудника с функциями и структурой отдела, порядком взаимодействия подразделения с другими подразделениями, должностными обязанностями вновь принятого сотрудника. Затем непосредственный руководитель показывает новому сотруднику его рабочее место, знакомит с коллегами. Для надлежащей организации процесса адаптации вновь принятому работнику из числа персонала структурного подразделения по представлению руководителя этого подразделения, согласованному с отделом кадров, приказом по ПАО «Электромеханика» назначается наставник. Наставник назначается из числа работников, обладающих высокими профессиональными качествами, располагающей способностью и готовностью делиться своим

Дата создания: 16.02.19

Разработчик:

Крушина Ю.И.

Статус: до

Подразделение:

04.03.23

ОК

Версия 3 изм. 1 от 04.03.2020

Лист 4 из 12

Форма характеристики на адаптируемого работника в ПАО «Электромеханика»

П-194-19

СМБ. Положение об адаптации персонала ПАО
«Электромеханика»



Приложение Б

(обязательное)

Форма характеристики на адаптируемого работника

Характеристика

На

(фамилия, имя, отчество)

Наименование структурного подразделения

Профессия, должность

Период прохождения адаптации: с «15» 20__ г. по « » 20__ г.

1. Соответствует ли уровень профессиональной подготовки работника требованиям должностной инструкции?

1. полностью соответствует
2. частично соответствует
3. не соответствует

2. Приобщился ли работник к корпоративным установкам, ценностям?

1. полностью приобщился
2. частично приобщился
3. не приобщился

3. Выполняет ли требования трудовой и исполнительской дисциплины (отсутствуют опоздания, прогулы, соблюдаются сроки выполнения работ)?

1. полностью выполняет
2. частично выполняет
3. не полностью выполняет

4. Отметьте наличие (отсутствие) следующих характеристик:

	Да	Нет
1. самостоятельность при выполнении должностных обязанностей		
2. удовлетворенность выполняемой работой		
3. интерес к работе		
4. стремление к самосовершенствованию		

5. Каков уровень физических и психологических затрат сотрудника при выполнении им своих функций?

1. высокий
2. средний
3. низкий

6. Оцените степень психологического комфорта и безопасности работника.

1. высокая
2. средняя
3. низкая

7. Определите уровень взаимоотношений работника с руководством, с коллегами по работе?

1. дружеские отношения
2. деловые отношения
3. отношения взаимного уважения

ваш вариант

Подпись наставника (руководителя)

(дата)

Ознакомлен (подпись адаптируемого сотрудника)

(дата)

Дата создания: 16.02.19

Разработчик:

Крупина Ю.И.

Статус: до

Подразделение:

04.03.23

ОК

Версия 3 изм. 1 от 04.03.2020

Лист 9 из 12

Анкета оценки работы наставника ПАО «Электромеханика» (заполняется стажером)

П-194-19	СМБ. Положение об адаптации персонала ПАО «Электромеханика»													
<p>Приложение В (обязательное) Анкета оценки работы наставника (заполняется стажером)</p>														
<p>Уважаемый сотрудник!</p> <p>Эта анкета необходима для того, чтобы улучшить в нашей организации адаптацию новых сотрудников. На период испытательного срока Вам был назначен наставник. Ответьте на вопросы, как строилось Ваше взаимодействие с наставником.</p>														
<p>1. Как можете охарактеризовать периодичность общения с наставником (отметьте подходящий вариант или напишите свой)?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Каждый день. - 2 - 3 раза в неделю. - Один раз в неделю. - 2 - 3 раза в месяц. - Вообще не встречались. 														
<p>2. Какое время в среднем в неделю у Вас уходило на общение с наставником?</p> <ul style="list-style-type: none"> - 3,5 - 2,5 часа в неделю. - 2,5 - 2 часа в неделю. - 1,5 часа в неделю. - 1 час в неделю. - не вижу его 														
<p>3. С кем из сотрудников Вас познакомил наставник в первый рабочий день?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Познакомил с сотрудниками Вашего подразделения и с сотрудниками других подразделений (общение с которыми происходит постоянно по роду деятельности). - Познакомил со всеми сотрудниками Вашего подразделения. - Познакомил только с некоторыми сотрудниками подразделения. - Познакомил практически со всеми, но не в первый рабочий день. - Ни с кем не знакомил. 														
<p>4. Как строилось Ваше общение с наставником (оцените в процентном соотношении, когда Вы были инициатором общения и когда он)?</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">Вы</th> <th style="text-align: left;">Наставник</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>- 20%</td> <td>- 80%</td> </tr> <tr> <td>- 30%</td> <td>- 70%</td> </tr> <tr> <td>- 60%</td> <td>- 40%</td> </tr> <tr> <td>- 70%</td> <td>- 30%</td> </tr> <tr> <td>- 80%</td> <td>- 20%</td> </tr> </tbody> </table>			Вы	Наставник	- 20%	- 80%	- 30%	- 70%	- 60%	- 40%	- 70%	- 30%	- 80%	- 20%
Вы	Наставник													
- 20%	- 80%													
- 30%	- 70%													
- 60%	- 40%													
- 70%	- 30%													
- 80%	- 20%													
<p>5. Всегда ли наставник мог дать ответы на Ваши вопросы?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Да, всегда. - Да, практически всегда. - Да, часто. - Нет, редко. - Нет. 														
<p>6. Давал ли Вам наставник обратную связь по результатам работы, говорил о том, что Вы делаете правильно, неправильно, что можно улучшить?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Да, каждый раз после окончания задания. - Да, раз в неделю, вне зависимости от окончания задания подводил итог. - Да, раз в месяц. - Да, но реже чем раз в месяц. - Нет. 														
Дата		Подпись												
<table style="width: 100%; font-size: small;"> <tr> <td>Дата создания: 16.02.19</td> <td>Статус: до</td> <td>04.03.23</td> <td>Версия: 3 изм. 1 от 04.03.2020</td> <td>Лист 10 из 12</td> </tr> <tr> <td>Разработчик: Крушина Ю.И.</td> <td>Подразделение:</td> <td>ОК</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>			Дата создания: 16.02.19	Статус: до	04.03.23	Версия: 3 изм. 1 от 04.03.2020	Лист 10 из 12	Разработчик: Крушина Ю.И.	Подразделение:	ОК				
Дата создания: 16.02.19	Статус: до	04.03.23	Версия: 3 изм. 1 от 04.03.2020	Лист 10 из 12										
Разработчик: Крушина Ю.И.	Подразделение:	ОК												

Анкета оценки работы наставника ПАО «Электромеханика» (заполняется руководителем)

П-194-19

СМБ. Положение об адаптации персонала ПАО «Электромеханика»



Приложение Г

(обязательное)

Анкета оценки работы наставника (заполняется руководителем)

Уважаемый руководитель!

Эта анкета необходима для того, чтобы улучшить процесс адаптации и наставничества новых сотрудников в нашей организации.

К Вашему новому сотруднику был прикреплен наставник на период испытательного срока. Ответьте, пожалуйста, как строилось взаимодействие наставника с новым сотрудником.

1. Наставник охотно берется обучать нового работника?

- ☒ Да, всегда.
- ☐ Да, практически всегда.
- ☐ Да, часто.
- ☐ Да, но редко.
- ☐ Нет.

2. Наставник регулярно сообщает об успехах нового сотрудника?

- ☒ Да, всегда.
- ☐ Да, практически всегда.
- ☐ Да, часто.
- ☐ Нет, редко.
- ☐ Нет.

3. Ежемесячный отчет по итогам работы нового сотрудника наставник предоставлял в срок?

- ☐ Да, всегда.
- ☐ Да, практически всегда.
- ☐ Да, часто.
- ☐ Да, но редко.
- ☐ Нет.

4. Составляет ли наставник план обучения для нового сотрудника на период испытательного срока?

- ☒ Да, всегда.
- ☐ Да, практически всегда.
- ☐ Да, часто.
- ☐ Да, но редко.
- ☐ Нет.

5. Ваши предложения по работе наставника _____

Дата
Подпись

Дата создания: 16.02.19

Разработчик:

Крушина Ю.И.

Статус: до

Подразделение:

04.03.23

ОК

Версия 3 изм. 1 от 04.03.2020

Лист 11 из 12

Вопросы для глубинного интервью

1. Есть ли на предприятии локальный нормативный акт, регламентирующий адаптацию персонала?
2. Какой основной метод адаптации персонала используется в организации?
3. Какой вид поощрения наставников предусмотрен в организации для повышения их заинтересованности в эффективной и успешной адаптации сотрудников?
4. Проводится ли обучение наставников, отвечающих за адаптацию работников?
5. Как осуществляется обратная связь между наставником, адаптируемым сотрудником, непосредственным руководителем и менеджером по персоналу?
6. На ваш взгляд, оказывает ли влияние система адаптации персонала на уровень текучести кадров в организации?

Положение о наставничестве

ПОЛОЖЕНИЕ О НАСТАВНИЧЕСТВЕ

1. Общие положения

1.1. Настоящее Типовое положение определяет цели, задачи и порядок организации наставничества.

1.2. Наставничество представляет собой форму обеспечения профессионального становления, развития и адаптации к квалифицированному исполнению должностных обязанностей лиц, в отношении которых осуществляется наставничество.

1.3. Целями наставничества являются:

оказание помощи работникам в их профессиональном становлении, приобретении профессиональных знаний и навыков выполнения должностных обязанностей;

- адаптация в коллективе;
- воспитание дисциплинированности, требовательности к себе и заинтересованности в результатах труда.

1.4. Задачами наставничества являются:

- ускорение процесса профессионального становления работников, развитие их способности самостоятельно, качественно и ответственно выполнять должностные обязанности;
- адаптация работников к условиям осуществления трудовой деятельности, приобщение к корпоративной культуре;
- развитие у работников интереса к осуществляемой профессиональной деятельности;
- развитие профессионально значимых качеств личности;
- формирование активной гражданской и жизненной позиции;
- создание в коллективе благоприятного социально-психологического климата;
- снижение текучести кадров в организации и мотивация работников к установлению длительных трудовых отношений с работодателем.

2. Организация наставничества

2.1. Наставничество устанавливается над следующими сотрудниками:

- впервые принятыми на работу и не имеющими необходимых умений и навыков выполнения должностных обязанностей, в том числе выпускниками профессиональных образовательных организаций и образовательных организаций высшего образования;

- принятыми на работу после продолжительного перерыва (более 6 месяцев) в осуществлении трудовой деятельности, в том числе по замещаемой должности (профессии);

- переведенными (назначенными) на другую должность (профессию), если выполнение ими новых должностных обязанностей требует расширения и углубления профессиональных знаний и приобретения новых практических навыков.

2.2. Наставники подбираются из наиболее подготовленных работников, обладающих высокими профессиональными и моральными качествами, проявляющих способности к воспитательной работе и пользующихся авторитетом в коллективе, имеющих стаж работы в организации и опыт работы по профессии (специальности, направлению подготовки) не менее двух лет.

К работе по наставничеству могут привлекаться также ветераны организации.

2.3. Наставничество устанавливается продолжительностью от одного месяца до одного года в зависимости от степени профессиональной подготовки лица, в отношении которого осуществляется наставничество.

2.4. Число лиц, в отношении которых наставник одновременно осуществляет наставничество, определяется в зависимости от его профессиональной подготовки, опыта наставнической деятельности и объема выполняемой работы. Максимальное число лиц, в отношении которых наставник одновременно осуществляет наставничество, не может превышать трех.

2.5. Назначение наставника осуществляется на добровольной основе с обязательным письменным согласием лица, назначаемого наставником, и лица, в отношении которого осуществляется наставничество.

2.6. Утверждение кандидатуры наставника осуществляется не позднее 30 календарных дней со дня фактического допущения к работе лица, в отношении которого осуществляется наставничество.

2.7. Утверждение кандидатуры наставника осуществляется приказом организации или иным документом, предусмотренным локальными актами организации.

2.8. Замена наставника производится в следующих случаях:

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

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

Библиография - 35 наименований.

Рисунков, таблиц - 13 штук.

Отпечатано в двух экземплярах.

Один экземпляр сдан на кафедру.

«14 » июня 2021 г.

Ерёмина С.Ю.