МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное

учреждение высшего образования

ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Институт экономики и управления	Кафедра «Социология и управление персоналом»
Направление подготовки	38.03.03 Управление персоналом

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему

«Совершенствование системы адаптации персонала на предприятии пищевой промышленности (на примере АО «Пензенский хлебозавод № 2»)»

Студент _____ 17.01.2024 _____ Полежаева В.В.
(подпись, дата) (фамилия, инициалы)

Руководитель _____ 17.01.2024 _____ Ухоботов В.В.
(подпись, дата) (фамилия, инициалы)

Нормоконтролер _____ 12.01.2024 _____ Данилова Е. А.
(подпись, дата) (фамилия, инициалы)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от 24.01.24, № 10)

Заведующий кафедрой _____ _____ Щанина Е.В.
(подпись)

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

Секретарь ГЭК _____ _____ Мордишева Л.Н.
(подпись) (фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2024

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ……..……...…5

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ…….……7

1.1 Понятие системы адаптации персонала в организации……..……...7

1.2 Методы оценки системы адаптации персонала в организации……..…22

ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ АО «ПЕНЗЕНСКИЙ ХЛЕБОЗАВОД № 2»……....33

2.1 Характеристика деятельности и кадрового состава АО «Пензенский хлебозавод № 2»……33

2.2 Анализ реализации стратегии адаптации персонала в организации АО «Пензенский хлебозавод № 2» и рекомендации по ее совершенствованию……..52

ЗАКЛЮЧЕНИЕ……..…….66

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ……..……71

ПРИЛОЖЕНИЯ……...……76

ВВЕДЕНИЕ

Главным ресурсом и стратегическим преимуществом организации является ее персонал. Любое предприятие пытается максимально эффективно использовать возможности сотрудников, их потенциал для успешного развития самой компании. Но в условиях постоянно меняющейся среды организации должны обращать внимание не только на решение оперативных задач, но и на создание долгосрочной стратегии и прогнозирование будущих изменений. В связи с этим, в компаниях разрабатывается стратегия развития кадрового потенциала, которая задает вектор развития системы управления персоналом в долгосрочной перспективе.

Актуальность выпускной квалификационной работы обосновывается необходимостью грамотного использования кадрового потенциала компании, его адаптации, что является важнейшим стратегическим фактором деятельности организации. Именно персонал являются наиболее сложным и перспективным, потенциально неисчерпаемым ресурсом предприятия, в решающей степени определяющим насколько эффективно используются средства производства и насколько успешно работает компания в целом.

Объект исследования – АО «Пензенский хлебозавод № 2».

Предмет исследования - система адаптации персонала в АО «Пензенский хлебозавод № 2».

Цель работы – изучение системы адаптации персонала в АО «Пензенский хлебозавод № 2» и разработка рекомендаций по ее совершенствованию.

Исходя из цели выпускной квалификационной работы, задачами являются:

- рассмотреть понятие системы адаптации персонала в организации;

- исследовать методы оценки системы адаптации персонала в организации;

- дать характеристику деятельности и кадрового состава АО

«Пензенский хлебозавод № 2»;

- проанализировать особенности реализации стратегии адаптации персонала в организации АО «Пензенский хлебозавод № 2» и дать рекомендации по ее совершенствованию.

Вопросы управления персоналом рассмотрены в работах О.Ф. Быстрова, О. С. Виханского, В. Н. Вяткина, А.Я. Кибанова, В.В. Котляровой, М. А. Корговой, Ю.Н. Кофтиной, Г.П. Михайлиной, А. М.Руденко, А. Т. Латышевой и других.

Проблемы организации кадровой политики и кадрового планирования проанализированы Л.Х. Джабраиловой, М.Г. Лабаджян, Ю.Г. Одеговым, Н.В. Парушиной, А.А. Попановой, С.Д. Резник, Г.С. Султановым, Л.С. Шаховской и др.

Основными методами научного исследования являются:

- анализ источников и научной литературы;
- обобщение отечественной практики;
- систематизация различных теорий, концепций, подходов;
- сравнение (компаративистский метод);
- опросные методы (анкетирование);
- анализ результатов деятельности.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы состоит в том, что изучение кадрового потенциала организации, разработка и реализация стратегии его развития необходимы для формирования высококвалифицированного штата специалистов, вовлеченных в работу и приверженных компании, в которой они работают. Это является залогом повышения конкурентоспособности организации и роста ее финансовых показателей.

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

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Понятие системы адаптации персонала в организации

Существует огромное количество определений понятия «адаптация», а также различных подходов к формам и структуре трудовой адаптации. Слово «адаптация» пришло из биологии - приноровление, приспособление.

В общем смысле адаптация - это механизм включения работника во внешние и внутренние условия среды. Среди социологов и психологов принято выделять производственную и социальную адаптацию. Для управления персоналом наибольший интерес представляет производственная адаптация. Именно она отвечает за формирование у нового сотрудника необходимого уровня производительности и качества труда в минимальные сроки. Любое изменение профессиональной деятельности влечет за собой изменение условий труда, смены коллектива и придает адаптации новый, более сложный характер. Адаптация - это процесс приспособления, привыкания сотрудника к требованиям профессии, а также навыкам необходимым для выполнения трудовых обязанностей [6, с. 48]. При рассмотрении темы адаптации необходимо познакомится с еще одним понятием - адаптант. Адаптант - это человек, проработавший на предприятии не более трех лет. Практика показывает, что сотрудники именно с таким стажем работы составляют большую часть увольняющихся. Адаптантом также может выступать сотрудник, проработавший в организации более трех лет, но получивший новую должность. Переход на новую работу или должность - довольно сложный момент в жизни любого человека. Для того чтобы работать эффективно в соответствии с новыми требованиями ему необходимо адаптироваться в новой для него среде. Судить о степени адаптированности сотрудника можно по различным критериям: принятие сотрудником норм и правил организации, личной удовлетворенности от

работы, качества труда, установление дружественных контактов с окружающими, желание совершенствоваться, развиваться и т.д. Процесс адаптации зависит от психологических особенностей человека, а также от выбора подхода к решению данной задачи [17, с. 13].

Адаптация - процесс, который позволяет новым сотрудникам приспосабливаться к корпоративной культуре предприятия, коллективу и должностным обязанностям. В настоящее время современные организации все большее внимание стали уделять этому процессу. Основная цель системы адаптации персонала - это снижение затрат организации, а также приведение в соответствие личных знаний, опыта и навыков работника с целями организации. Происходит это за счет ускорения процедуры вступления нового сотрудника в должность, достижения максимальной эффективности работы в минимальные сроки, уменьшения количества возможных ошибок, связанных с освоением функциональных обязанностей, а также сокращения текучести кадров. Адаптация сотрудников является прямым продолжением процесса отбора персонала в организации. Отсутствие внимания к адаптации персонала сведет на нет всю работу по отбору персонала, так как новый сотрудник, не сумев вовремя освоить новую работу, не вписавшись в трудовой коллектив, уволится. Специально разработанные программы адаптации персонала способствуют быстрому вхождению в работу и в конечном итоге сокращают текучесть кадров. Важно понимать, что проведение адаптации сотрудников - это необходимость для современных организаций [7, с. 33]. С помощью применения инструментов адаптации, а также знания основных закономерностей адаптации людей на рабочих местах компания может решить множество управленческих проблем и существенно повысить производительность труда.

Следует рассмотреть адаптацию по содержанию более подробно, так она наиболее полно раскрывает все нюансы вхождения работника в организацию и приспособление к своей должности, профессии.

Организационная адаптация сотрудника представляет собой

приспособление сотрудника к новому месту работы, должностным обязанностям, статусу, уровню ответственности. При данной адаптации новый сотрудник изучает организационную структуру предприятия, узнает свое место и функции своего структурного подразделения в организации. На этом этапе он знакомится с ценностями предприятия, нормативной документацией, системой коммуникационных связей внутри организации.

Работник должен четко определить для себя механизм выполнения своих профессиональных обязанностей, овладеть процедурой и техникой выполнения поставленных перед ним задач [27, с. 39].

Психофизиологическая адаптация персонала - это приспособление к психологическим и физическим нагрузкам, связанным с условиями труда, графиком работы, трудовой дисциплины. Физиологическим моментом этой адаптации является удовлетворительные санитарно-гигиенические условия рабочего места: его техническое оснащение, комфортная температура воздуха, освещенность, безопасность и т.д. Психологический аспект психофизиологической адаптации связан с когнитивными процессами человеческой психики, такими как память, внимание, обработка информации, воображение, логическое мышление, способность к принятию решений [5, с. 19]. Положительный результат адаптации напрямую зависит от собственной психики сотрудника, его стрессоустойчивости, способности выдерживать психическое напряжение.

Социально - психологическая адаптация сотрудника заключается в приспособлении к взаимоотношениям в коллективе, устоявшимся традициям в организации, нормам поведения, морально - психологическому климату. Работник должен научиться понимать формальные и неформальные правила общения с коллегами.

Немаловажным является налаживание коммуникативных связей с руководством организации. Успешность данной адаптации заключается в принятии нового сотрудника коллективом. Сотруднику важно осознать свою значимость коллективе и направить свою трудовую деятельность на

достижение целей организации.

Одним из самых интересных подходов к рассмотрению социальной адаптации и адаптированности личности является исследование психолога, социолога и философа Эриха Фромма [21, с. 29]. Он указывает на то, что человеческая сущность является результатом исторической эволюции, и разграничивает понятия адаптации личности к внешним условиям. Понимание адаптации ученого представлено на рисунке 1.

Рисунок 1 - Понимание адаптации по Э. Фромму

Источник: Управление персоналом / Под ред. А.М. Руденко - Ростов н/Д: Феникс, 2017. - 414 с.

Экономическая адаптация заключается в понимании экономического механизма функционирования организации и факторов, влияющих на экономическое вознаграждение результатов трудовой деятельности. На данном этапе работник выясняет условия оплаты труда, премирования, других видов поощрения и в соответствии с этим делает заключение о степени удовлетворенности собственных материальных потребностей [31, с. 55]. При поступлении на работу у сотрудника формируются ожидания относительного материального вознаграждения за свой труд.

Статическая адаптация - приспособление, при котором характер человека остается неизменным и постоянным и возможно появление каких-либо новых привычек, а личность в целом остается неизменной.

Динамическая адаптация - это приспособление, при котором под

давлением обстоятельств происходит изменение личности, изменение характера, появляются новые стремления, новые тревоги не оправдываются, то у человека возникает демотивация, которая отрицательно влияет на эффективность трудовой деятельности. Вследствие этого замедляется процесс адаптации, и данная ситуация может привести к увольнению [40, с. 61]. Профессиональная адаптации работника представляет собой активное освоение профессии, ее специфики, приобретение необходимых знаний и навыков для эффективного выполнения поставленных задач. Эта адаптация подразделяется на два процесса: адаптация сотрудника к профессии и адаптация сотрудника к должностным обязанностям. В отличие от профессиональной адаптации психологическая требует дополнительного внимания индивидуальных особенностей личности.

Выделяют несколько этапов психологической адаптации личности, они представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Уровни психологической адаптации

Уровни психологической адаптации	Определение
Целенаправленный конформизм	Человек приспосабливается, знает нормы своего поведения в организации, но внешняя видимость согласия с нормами социальной среды сопровождается следованием своей системы ценностей
Ассимиляция	Полное приспособление, когда работник полностью отказывается от своих предыдущих ценностей и принимает систему ценностей организации
Взаимная терпимость	Взаимодействующие субъекты проявляют взаимную толерантность к ценностям и формам поведения друг друга
Аккомодация	Означает признание лицом ценностей социальной среды и признание средой индивидуальных особенностей человека

Источник: Управление персоналом / Под ред. А.М. Руденко - Ростов н/Д: Феникс, 2017. - 414 с.

Очевидно, что для организации ассимиляция нового сотрудника является лучшим показателем успешности адаптации и полным вхождением его в новую среду.

Долгое время в социальной жизни адаптация воспринималась как односторонний процесс приспособления человека к социальным условиям.

На сегодняшний момент установлено, что в этот момент происходит влияние человека на группу [44, с. 17].

Новый сотрудник в организации, принимая ее требования, так или иначе начинает влиять на ее деятельность, внутренние процессы.

Процесс адаптации персонала в организации выполняет ряд функции.

1. Снижение стартовых издержек работника и организации. Вновь принятый сотрудник не может работать в полную силу, так как ему не хватает полных знаний об организации, ее корпоративной культуре и т.д. Соответственно труд работника эффективен не в полной мере.

Поэтому на данном этапе от организации требуются дополнительные затраты. Грамотно построенная адаптация позволяет снизить эти издержки и дает возможность сотруднику освоить установленные стандарты выполнения профессиональных обязанностей.

2. Снижение тревожности и неуверенности, испытываемых сотрудником. Чаще всего новый сотрудник боится, что не сможет сразу ориентироваться в рабочей ситуации.

3. Сокращение текучести кадров. Если работники чувствуют себя некомфортно на новой работе, у них возникает чувство ненужности, то они могут отреагировать на это увольнением.

4. Экономия времени руководителя и сотрудников. Без процесса адаптации новый работник требует больше времени на помощь в освоении возложенных на него обязанностей.

5. Развитие позитивного отношения к работе, вовлеченности в работу. Процесс адаптации должен способствовать формированию положительного

отношения персонала к организации, к своему трудовому коллективу, порученной работе [2, с. 133].

Это является необходимым условием для высокой эффективности труда. Теплый прием и правильно спланированная и хорошо организованная программа адаптации нового работника, позволяет ему быстро выйти на необходимый уровень профессиональных показателей, направят его мотивацию и установки в нужное русло - на работу с полной отдачей сил на благо организации.

Адаптация - процесс поэтаный. Весь процесс адаптации имеет содержательную и организационную стороны [40, с. 23].

Содержательная сторона характеризует степень изменения поведения сотрудника в процессе адаптации и имеет несколько стадий.

1. Ознакомление. Трудовая адаптация начинается как правило с ознакомления, получения информации о новой профессии.

2. Приспособление - это усвоение работником норм и ценностей организации.

3. Ассимиляция - полное вхождение работника в состав группы и в работу в целом.

4. Идентификация - отождествление целей работника с целями организации.

Задача любой организации получить как можно больше идентифицированных сотрудников.

Организационную составляющую процесса адаптации условно можно разделить на 5 этапов, они представлены в таблице 2.

При этом необходимо помнить о степени адаптированности сотрудника, которая подразделяется на: - полную адаптацию, когда у нового сотрудника появились профессиональные качества, интерес к работе, мотивация, занялось свое место в трудовом коллективе; - неполную адаптацию, когда работник не обрел всех вышеназванных качеств и особенностей поведения [41, с. 34].

Практика показывает, что компания фактически имеет максимум неделю, чтобы начать программу адаптации сотрудника, для удержания его в своей организации. В среднем процесс адаптации нового сотрудника может занимать от трех до двенадцати месяцев. Если в компании отсутствуют программы адаптации персонала и данная система никак не регулируется, то данный процесс может затянуться в среднем на год-полтора. Что в свою очередь неблагоприятно отразится как на компании, так и на работнике.

Таблица 2 - Организационная сторона процесса адаптации

Этап	Характеристика
Оценка уровня подготовленности новичка	Оценка проводится с целью разработки результативной программы адаптации. Во время нее определяется, каковы знания и опыт работника в аналогичной сфере, прогнозируется срок адаптации работника, определяются основные проблемы вхождения работника в организацию
Ориентация	Во время этого этапа происходит практическое знакомство нового работника с обязанностями, условиями труда и требованиями, которые к нему выдвигаются со стороны организации. На этом этапе привлекаются непосредственные руководители организации и представители служб персонала
Действенная адаптация	На данном этапе новый сотрудник приспосабливается к своему месту, статусу в организации, что в значительной мере обуславливается его введением в межличностные отношения в коллективе
Оценочный этап	Здесь принимается окончательное решение о приобщении сотрудника к профессии, коллективу.
Функционирование	Этот этап завершает адаптацию нового работника, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем, переходом к стабильному, результативному выполнению обязанностей

Источник: Управление персоналом / Под ред. А.М. Руденко - Ростов н/Д: Феникс, 2017. - 414 с.

Организация будет получать дополнительные издержки, связанные с неполным выполнением своих профессиональных обязанностей работником. Сотруднику, без процесса адаптации, будет сложно входить в работу, возникнет чувство психологического дискомфорта.

Современные российские компании, внедряющие новые адаптационные методики, традиционно ориентируются на стандарты США, Японии, Германии и других стран, в которых принято уделять максимум внимания профессиональной ориентации, обучению и адаптации работников, и тому есть веские причины. Опыт адаптации персонала в России, во - первых, не столь продолжителен, во-вторых, демонстрирует далеко не лучшие результаты.

Рассмотрим зарубежный опыт на примере Японии, где компании стараются привлечь новых сотрудников еще в период обучения в школе. Дело в том, что значительная часть молодежи в этой стране выходит на рынок труда, не обладая какой-либо квалификацией [31].

Привлекая персонал буквально «со школьной скамьи», работодатели применяют комплексные системы адаптации, позволяющие получить лояльных и преданных компании работников. За каждым молодым специалистом закрепляется наставник с широкими полномочиями, с участием которого решаются все рабочие процессы.

Именно с этого в большинстве стран, в том числе и в России, начинается адаптация персонала, опыт Японии отличается лишь тем, что здесь наставничество часто длится не один год - как правило, а до достижения младшим сотрудником возраста 30 - 35 лет.

Но дальше - сплошные различия, ведь японские работодатели не ограничиваются наставничеством: параллельно новичок участвует в программах подготовки, призванных развить мощный корпоративный дух, и учится с первых дней на работе обсуждать проблемы и задачи своего отдела.

Компания предоставляет молодым специалистам максимум полезной информации о структуре производства и направлениях деятельности бизнеса, который она ведет, обеспечивает их общежитиями и знакомит с объемным пакетом документов, регламентирующих внутрикорпоративную жизнь, прилагает все усилия для того, чтобы новичок хорошо разбирался в тонкостях корпоративной этики, социальной политике руководства и,

разумеется, своих непосредственных рабочих обязанностях [39, с. 40].

Такой зарубежный опыт адаптации персонала в организации показателен в силу своей исключительной эффективности: в результате активной, постоянной и целенаправленной подготовки новые сотрудники быстро вливаются в коллектив, участвуют в имиджевых мероприятиях компании, благосклонно воспринимают ее миссии, ритуалы и задачи. Многие предприятия издают буклеты, содержащие всю необходимую информацию, связанную с введением работников в организацию. Иногда, работники на этапе введения в компанию получают целый пакет документов.

Углубленные программы адаптации работников применяются на средних и крупных фирмах США. В процессе их проведения участвуют как менеджеры по управлению персоналом, так и линейные менеджеры. На малых предприятиях программа адаптации проводится менеджером-практиком, иногда с включением работника профсоюза, используются самые различные программы - от программ, предусматривающих, в основном, устную информацию, до формализованных процедур, связывающих устные представления с письменными и графическими установками [28, с. 67].

В формальных программах адаптации часто используют аппаратуру, слайды, фотографии. В Германии имеется «Закон о правовом режиме предприятия», который требует от работодателя ознакомления нового сотрудника с условиями работы и с будущей сферой его деятельности, а также представление его будущим коллегам по работе. Работник должен знать режим и условия труда и свои обязанности. Для этого используются собеседования. Новичок знакомится с правилами, процедурами. Он получает наставления со стороны старших по должности и др.

Примером может служить опыт адаптации сотрудников в Госкорпорации Росатом. Адаптация персонала является одной из приоритетных задач. В ближайшее время в отрасли будет работать команда из 500 наставников. Проект стартовал в мае 2022 года. За основу программ взяты успешные практики ВНИИА им. Духова, где носители критически

важных знаний, опытные и состоявшиеся профессионалы, готовят молодых специалистов. Для достижения поставленных целей используются различные системы адаптации, в том числе проводится «День молодого работника». Данное мероприятие проводится ежеквартально для вновь принятых сотрудников в возрасте до 30 лет [42, с. 55].

Мероприятие открывает генеральный директор, рассказывая молодежи об истории предприятия и об успехах, достигнутых на сегодняшний день. Затем проводится небольшая экскурсия по производственным цехам. В финале мероприятия, совет молодых работников, уже имеющий опыт работы на предприятии, знакомит новичков с ценностями Росатома и проводит командообразующие игры.

На основании вышеизложенного можно сделать вывод, что успех процесса адаптации во многом зависит не только от характеристик производственной среды, но и от принципов управления кадрами, применяемых в условиях конкретного предприятия

Ученые-экономисты приводят 8 основных методов адаптации [30, с. 12]:

1. Обучение в кадровом центре, кадровой школе.

2. Наставничество - прикрепление новичка к опытному сотруднику с хорошими производственными показателями.

3. Инструктаж на рабочем месте.

4. Знакомство сотрудников между собой.

5. Специальные тренинги.

6. Собеседование с менеджером по персоналу.

7. Собеседование с линейным руководителем.

8. Визуальное знакомство с организацией (экскурсия).

Одним из главных методов адаптации персонала является наставничество. Ни один внешний консультант не сможет подготовить начинающего сотрудника так, как это сделает опытный наставник, являющийся штатным работником организации.

Основным источником обучения персонала является передача опыта. Наставник ускоряет процесс адаптации нового сотрудника, помогает влиться в коллектив. Преимуществом наставничества является индивидуальный подход к новому сотруднику.

Наставничество в процессе адаптации применяется для разных категорий сотрудников, от рабочих до руководителей. Целью наставничества является разноплановая адаптация новичка и раскрытие его потенциала. Основное отличие наставничества от других методов адаптации, является то, что наставничество является процессом, а не одноразовым ярким событие, как например тренинг [25, с. 89].

Процесс наставничества является четко структурированным процессом и образует часть адаптационной системы организации.

Наставничество - процесс, направленный не только на подготовку новых сотрудников, но и позволяет развиваться самим наставникам. Некоторые организации, широко использующие наставничество, проводят тренинги и программы развития для наставников. Во времена социализма отечественные предприятия широко использовали процесс наставничества. Сегодня, современные российские организации все больше и больше прибегают к накопленному опыту. Без возрождения работы наставников трудно добиться положительных результатов по обучению новых работников.

Используются новые подходы к адаптации персонала с помощью наставников, которые позволяют повысить эффективность обучения новичков. Судить о степени адаптированности сотрудника можно по различным критериям адаптации. В то время как объективные критерии характеризуют степень реализации сотрудником норм и правил, принятых в организации, субъективные критерии сигнализируют о степени его личной удовлетворенности от работы в данной организации, социальной группе и качестве собственного труда [34, с. 29].

Иными словами, можно считать, что новый сотрудник успешно адаптировался, если:

- работа стала для него привычной и не вызывающей чувства напряжения, страха или неуверенности;

- он квалифицированно выполняет конкретные порученные ему задания;

- его поведение соответствует установленным организацией требованиям;

- у него есть желание совершенствоваться, развиваться, расти профессионально;

- работник установил нормальные деловые контакты с сотрудниками;

- работник установил дружеские связи с некоторыми членами коллектива [28, с. 10].

Процесс адаптации зависит от психологических особенностей человека и от собственного подхода к решению этой ситуации, от выбора им стратегии адаптации.

Пассивная стратегия адаптационного поведения свойственна для людей, находящихся в состоянии эмоционального шока. Данное поведение проявляется в попытке сотрудника сохранить свое психофизиологическое здоровье, не принимая участия во внешней среде.

Пассивная стратегия поведения характерна для людей, которым свойственна осторожность, педантичность, ориентация на принятие коллективно выработанного решения, чрезмерная ответственность, полное принятие всех социальных условий. В профессиональной деятельности такие сотрудники постоянно испытывают чувство тревоги. Им кажется, что перед ними стоят непреодолимые препятствия [38, с. 50].

Данные сотрудники проявляют агрессию по отношению к окружающим, они боятся брать на себя ответственность и принимать решения. При адаптации данной категории сотрудников необходима помощь со стороны коллег, они ожидают поддержку от руководства.

Активная стратегия адаптации характерна для сотрудников, имеющих реалистичное представление о внешней среде. Они способны видеть не только отрицательные моменты, но и положительные. Сотрудник воспринимает трудности как временные, рассматривая их как шаг к саморазвитию. Он способен нести ответственность за принятие решений. Данная стратегия адаптации характерна для людей, уверенных в себе, имеющих высокую самооценку, коммуникабельных [4, с. 36].

Успешная адаптация работника характеризуется следующими критериями: результативность (успех) его профессиональной деятельности, принятие им норм профессиональной среды (нормативность, дисциплинированность), положительная оценка его работы руководством. удовлетворенность результатами своего труда и конкретно собой, осознание собственных профессиональных перспектив, эмоциональная устойчивость, способность выдерживать интенсивные психофизические и эмоциональные нагрузки и управление собой, контроль своего поведения, самостоятельность, отстаивание своей точки зрения, возложение на себя ответственности за принимаемые решения.

Об успехе профессиональной адаптации можно судить на основании целого ряда показателей [32, с. 32]:

1. Завершение ориентировочного этапа, этапа знакомства с рабочей ситуацией. Работник успешно адаптировался, если работа не взывает у него чувства напряжения, страха, неуверенности, если она стала привычной.

2. Овладение необходимым объемом знаний и навыков, требующихся для работы.

3. Овладение своей профессиональной ролью. Работник демонстрирует рабочее поведение, отвечающее требованиям профессиональной деятельности руководства.

4. Рабочие показатели работника устраивают его непосредственных руководителей (соответствуют установленным нормативам).

5. У работника выражено желание совершенствоваться в профессии, и

он связывает свое будущее с данной работой.

6. Работник удовлетворен выполняемой работой, и он считает оценку своего трудового вклада справедливой.

7. Успех в профессиональной деятельности связывается работником с достижением жизненного успеха.

Следует отметить, что адаптация произойдет наиболее оптимально, если сотрудник всегда будет помнить, что во всякий труд следует входить постепенно, что успешной адаптации способствует ритмичная и равномерная работа, в которой сочетаются систематичность деятельности и привычная последовательность выполнения операций [22, 13].

На основании выше изложенного можно сделать вывод что грамотный, хорошо адаптированный и подготовленный работник не только обеспечивает качественное выполнение профессиональных задач, но и создает позитивное отношение общества к той сфере труда, в которой работает. Другими словами, компания ожидает от нового работника эффективного выполнения трудовой функции в обмен на получение им значимых для него благ.

Таких как, признание, карьерные возможности, удовлетворенность результатом работы, заработная плата. Поэтому успешность процесса адаптации зависит и от сотрудника, и от компании. Не стоит забывать, что найти сотрудников, отвечающих требуемым характеристикам на рынке труда крайне сложно. Поэтому выгоднее грамотно построить процесс адаптации персонала. Каждый руководитель стремится, чтобы сотрудники сразу могли включиться в процесс работы. Поэтому необходимо помнить, что успешной адаптации способствует постепенное включение в работу, а также равномерное чередование режима труда и отдыха.

Каждый сотрудник выбирает свой стиль работы, который зависит от его индивидуальных особенностей, который определяет выбор стратегии адаптации и карьеры в целом [13, с. 59].

В заключение рассмотрения проблемы адаптации новых работников следует отметить, что ее успешное решение требует серьезной методической

и организационной работы. Одного лишь понимания ее важности недостаточно. Успех здесь возможен лишь при планировании, направлении и координации этой работы в масштабах всей организации.

1.2 Методы оценки системы адаптации персонала в организации

Оценка системы адаптации персонала в организации необходима для анализа эффективности управления предприятием. Она позволяет определить результативность проводимых изменений в организации и необходимость в разработке корректирующих мер и совершенствовании инструментов управления [7, 71].

Оценка системы адаптации персонала в организации необходима для того, чтобы [17, с. 33]:

- выявить потребность в привлечении к работе дополнительных сотрудников;

- определить необходимость в повышении квалификации, развитии и обучении;

– разработать пути совершенствования работы компании;

– выработать меры по симулированию и мотивации сотрудников;

– оценить приемлемость при переводе на вышестоящие должности. Оценка может проводиться [42, 53]:

– по всей компании и охватывать всех сотрудников, как руководителей, так и специалистов;

– в отдельных подразделениях;

– по уровням управления.

Существует множество методов оценки системы адаптации персонала в организации. Все они имеют свои достоинства и недостатки, поэтому следует учитывать особенности конкретной организации: цели управления, численность персонала, финансовое положение и другие факторы [22, с. 38].

Руководителям предприятия необходимо принимать во внимание соответствие методов ряду требований, представленных на рисунке 2.

Также следует учитывать доступность данных, требуемых для проведения оценок по тому или иному методу. Благодаря проведению оценки системы адаптации персонала в организации становится возможным решение практических задач управления его развитием [19, с. 9].

Рисунок 2 - Требования к методам оценки системы адаптации персонала в организации

Масштабируемость исследований, то есть возможность применения методики, как для организации, так и для ее отдельных подразделений;
Сравнимость результатов при проведении сравнительного анализа кадрового потенциала нескольких организаций, разных подразделений одной компании или выявлении динамических изменений показателей организации за определенный период времени;
Множественность описаний результатов проведенных исследований, возможность их представления в форме различных моделей (вербальных, графических, статистических и пр.);
Объективность и научная обоснованность результатов исследований.

Источник: Методические подходы к оценке кадрового потенциала предприятия [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://web.snauka.ru/issues/2022/08/84254

Рассмотрим некоторые методики, которые наиболее распространены на практике оценки системы адаптации персонала в организации.

Одной из методик оценки системы адаптации персонала в организации является кадровая статистика. Она служит важнейшим источником данных об организационно-кадровом потенциале предприятия.

В качестве источника информации, кадровая статистика обладает следующими основными преимуществами [23, с. 22]:

– ведется в текущем режиме и ее можно получить в любой момент;

–отражает штатно-должностную, социально-демографическую и образовательно-квалификационную структуру кадров предприятия.

Кадровая статистка обладает также рядом недостатков, вытекающих из особенностей данного метода сбора данных [20, с. 68]:

– ограничена теми показателями, которые были утверждены ранее, следовательно, может быть недостаточно данных для комплексной оценки и принятия решения; масштабируемость исследований, то есть возможность применения методики, как для организации, так и для ее отдельных подразделений; сравнимость результатов при проведении сравнительного анализа кадрового потенциала нескольких организаций, разных подразделений одной компании или выявлении динамических изменений показателей организации за определенный период времени; множественность описаний результатов проведенных исследований, возможность их представления в форме различных моделей (вербальных, графических, статистических и пр.); объективность и научная обоснованность результатов исследований.

– не всегда является актуальной или достоверной в сфере тех показателей, которые находятся за рамками учета.

Кадровая статистика позволяет узнать различные показатели, например, такие как численность персонала, его квалификация, уровня образования, гендерный состав, стаж, возраст и другие.

Также на предприятиях для оценки процесса адаптации часто используется «опросный метод». Этот метод является довольно простым в применении и поэтому весьма распространен во многих организациях [21, 17].

Существует разница в использовании этого способа оценки процесса адаптации в крупных и малых компаниях. Она состоит в том, что небольшой штат позволяет провести всеобщий опрос, а если сотрудников в компании достаточно много, целесообразнее сделать выборку сотрудников, которые поучаствуют в опросе.

Подобно другим методам, опросный метод в исследовании процесса адаптации персонала имеет ряд преимуществ и недостатков, которые

ограничивают его использование решением определенных задач.

К достоинствам данного метода можно отнести [13, с. 44]:

– простота;

– универсальность;

– возможность узнать мнение по любой теме или проблеме;

– возможность очного/заочного анкетирования.

Недостатками данного методами являются [24, с. 50]:

– субъективность;

– зависимость результата опроса от компетентности и искренности информатора.

На основе сравнения сильных и слабых сторон процесса адаптации с возможностями и угрозами, которые исходят от рынка, делается вывод о том, в каком направлении организация должна развивать свой кадровый потенциал.

При такой оценке необходимо помнить, что одно и то же обстоятельство может оказаться как сильной стороной, так и слабой. Например, большое количество молодых работников, с одной стороны, – минус, поскольку у них отсутствует необходимый опыт работы, а с другой стороны, - плюс, так как это новые креативные идеи и движущая сила организации. Исходя из этого, можно определить достоинства и недостатки метода [11, с. 23].

Достоинствами такого анализа можно считать [35, с. 29]:

– разносторонний анализ факторов, влияющих на кадровый потенциал предприятия;

– наглядность и быстрота оценки полученной информации.

К недостаткам данного метода можно отнести [43, с. 12]:

– двойственный характер некоторых факторов;

– трудоемкость проводимого анализа.

Представим достоинства и недостатки методов оценки адаптации

организации в таблице 3.

Также для оценки адаптации могут быть использованы такие методы, как фокус-группа, exit-интервью, методы математической статистики (корреляционный и регрессионный анализ) и другие.

Таблица 3 - Достоинства и недостатки методов оценки адаптации организации

Наименование	Достоинства	Недостатки
1	**2**	**3**
Статистический метод	1) отражает штатно-должностную, социально-демографическую и образовательно-квалификационную структуру кадров предприятия; 2) ведется в текущем режиме и ее можно получить в любой момент.	1) ограничена теми показателями, которые были утверждены ранее, следовательно, может быть недостаточно данных для комплексной оценки и принятия решения; 2) не всегда является актуальной или достоверной в сфере тех показателей, которые находятся за рамками учета.
Опросный метод	1) простота; 2) универсальность; 3) возможность узнать мнение по любой теме или проблеме; 4) возможность очного или заочного анкетирования.	1) субъективность; 2) зависимость результата опроса от компетентности и искренности информатора.
SWOT-анализ	1) разносторонний анализ факторов, влияющих на кадровый потенциал предприятия; 2) наглядность и быстрота оценки полученной информации.	1) двойственный характер некоторых факторов; 2) трудоемкость проводимого анализа.

Источник: Галкина, Ю.Е., Головкин, И.В. Методики оценки кадрового потенциала в современной России // Экономика и менеджмент инновационных технологий.- 2018.- № 10 [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://ekonomika.snauka.ru/2018/10/16207

Таким образом, можно сделать вывод, что для оценки процесса адаптации предприятия используется широкий спектр методов, которые обладают своими достоинствами и недостатками и могут быть использованы отдельно или в комплексе.

Все вышеперечисленные методы применяются в рамках мониторинга.

Мониторинг - систематизированное, специально организованное, регулярное отслеживание состояния кадрового потенциала в целях принятия управленческих решений по коррекции кадровой политики на основе анализа собранной информации и прогноза кадровой ситуации [23, с. 80].

Проведение мониторинга должно соответствовать следующим требованиям [36, с. 44]:

- понятность и прозрачность процесса мониторинга;

– возможность сопоставления результатов мониторинга через определенный период времени или при смене объекта мониторинга;

– удобство и быстрота анализа больших массивов информации;

– понятная форма результатов мониторинга, не требующая дальнейших разъяснений;

– возможность оценки как одного, так и группы объектов.

Для расширенного мониторинга предлагается проводить оценку социально-психологического климата в коллективе.

Социально-психологический климат - это интегральная характеристика системы межличностных отношений в коллективе, отражающая комплекс психологических условий, которые влияют на процессы трудовой деятельности и личностного развития работников [39, с. 18].

Результаты кадрового мониторинга могут служить основой для оптимизации расстановки кадров, планирования мероприятий коррекции социально-психологического климата, структуры подчинения, стиля управления и мотивирования сотрудников, оптимизации взаимодействия внутри и между подразделениями [9, с. 44].

Мониторинг ежегодно завершается обобщением результатов его проведения. Обязательным является выделение основных текущих кадровых проблем и путей повышения адаптации предприятия.

Важной составной частью улучшения социально-психологического климата является повышение уровня удовлетворенности и вовлеченности. Данные аспекты отражают взаимодействие сотрудников друг с другом,

влияют на успешность их совместной деятельности, на удовлетворенность процессом и результатами труда.

Руководитель может существенно повлиять на социально-психологический климат, от которого во многом зависит эффективность деятельности организации в целом.

Для получения данных о социально-психологическом климате в трудовом коллективе применяются методы корпоративных исследований, представленные на рисунке 3.

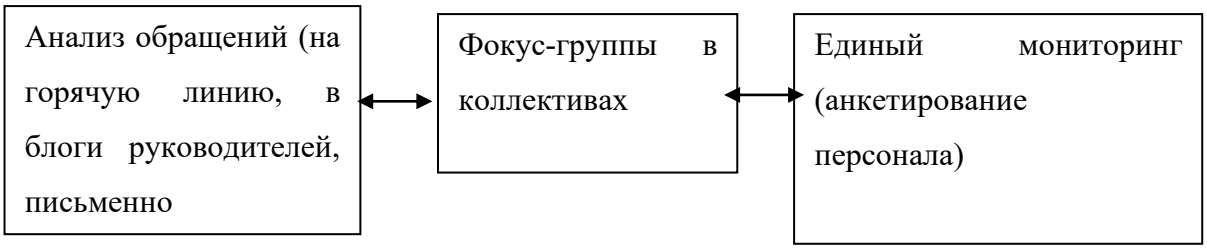


Рисунок 3 - Методы корпоративных исследований

Источник: Галкина, Ю.Е., Головкин, И.В. Методики оценки кадрового потенциала в современной России // Экономика и менеджмент инновационных технологий. -2018. -№ 10 [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://ekonomika.snauka.ru/2018/10/16207

Единый социологический мониторинг проводится в форме анкетирования персонала и выявляет количественные характеристики социально-психологического климата (какой процент работников позитивно или негативно оценивает различные проявления социально-психологического климата). Он направлен на выявление факторов удовлетворенности, определения уровня вовлеченности и приверженности, уровня принятия корпоративных ценностей и ценностей бренда.

Исследование социально-психологического климата методом фокус-групп определяет качественные характеристики социально-психологического климата (какие конкретные ситуации благоприятного или неблагоприятного климата наблюдаются, в чем их причины).

Анализ обращений работников (на горячую линию, в блог

руководителя, письменно, иными способами) позволяет выявить количественные и качественные характеристики социально-психологического климата в отдельных предприятиях и структурных подразделениях (из каких коллективов и по каким вопросам чаще всего обращаются). Применяемый в корпоративных исследованиях инструментарий позволяет выявлять зоны, требующие особого внимания как в масштабе организации. Например, ежегодный единый социологический мониторинг позволяет отразить динамику индекса удовлетворенности трудом у работников организации, состояние его отдельных факторов и сфокусировать внимание на наиболее сложных и важных направлениях.

Уровень удовлетворенности персонала обычно выявляется с помощью различного вида опросов с гарантией анонимности - в настоящее время обычно онлайн, но иногда и в письменном виде, по телефону или с глазу на глаз - с записью ответов на основе шкалы Ликерта (от 1 – «весьма неудовлетворен» до 5 – «весьма удовлетворен», либо от 1 – «полностью не согласен» до 5 – «полностью согласен») [44, с. 67].

Для получения результатов опроса количество вопросов с ответами сопоставляется с полученными оценками (1, 2, 3, 4, 5) и определяется общее количество баллов за каждый ответ, а также общее количество вопросов, на которые дан ответ.

Индекс удовлетворенности персонала = Общее количество баллов / Общее количество вопросов * 100%.

Следующим важным показателем реализации стратегии развития кадрового потенциала является вовлеченность персонала.

Под вовлеченностью персонала понимается степень участия сотрудников в жизни и деятельности компании, позитивное отношение к своей работе, которое приводит к повышению производительности труда.

Признаками вовлеченности персонала являются:

1. Интерес к работе, стремление сделать свою работу как можно лучше и быстрее. Сотрудник по своей инициативе пытается найти решение каких-то

вопросов, потому что ему это интересно. Читает специальную литературу, с удовольствием учится.

2. Вовлеченный работник понимает свои задачи и способен самостоятельно расставлять приоритеты, сам может определить, какие задачи нужно решать.

3. Вовлеченность проявляется в более высоком уровне инициативности. Вовлеченность приводит к нацеленности на постоянное совершенствование как собственной работы, так и бизнес-процессов в компании.

Составляющие вовлеченности персонала представлены на рисунке 4.

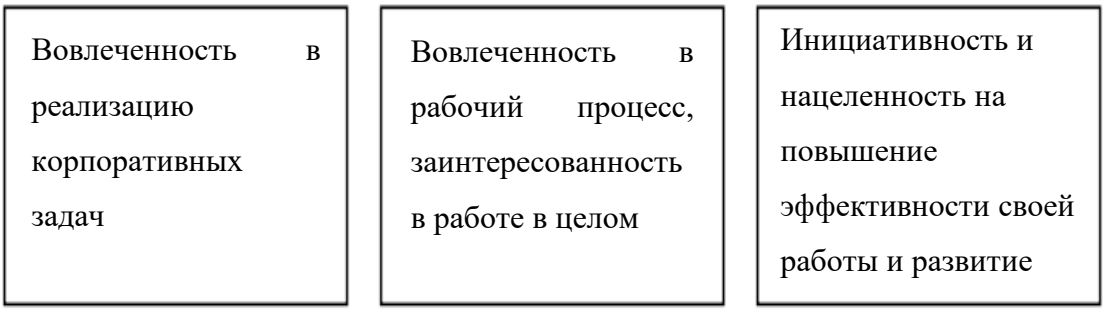


Рисунок 4 - Составляющие вовлеченности персонала

Источник: Галкина, Ю.Е., Головкин, И.В. Методики оценки кадрового потенциала в современной России // Экономика и менеджмент инновационных технологий. - 2018.- № 10 [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://ekonomika.snauka.ru/2018/10/16207

Критерии вовлеченности в рабочий процесс:

1. Понимание своих задач и функций, знание ожиданий руководства и критериев оценки.

2.Возможности для качественного выполнения работы, обеспеченность условиями (оборудование, материалы, информация) для нормальной работы.

3. Регулярная позитивная оценка труда, признание заслуг со стороны руководства.

4.Постоянное внимание к работнику, демонстрация заинтересованности в результатах труда со стороны коллег и руководства.

5. Интерес со стороны коллег и руководства к мнению и оценкам,

неформальное общение на рабочие темы, регулярный, свободный и заинтересованный обмен мнениями.

6. Возможность учиться в процессе работы, новые задачи и помощь в их реализации.

7.Осознание важности своей работы. Гордость за профессию, компанию.

Наставничество и адаптация – важный двухсторонний процесс, который позволяет повысить продуктивность и удовлетворенность новых сотрудников, а также вовлечь их в командную работу и удержать в компании.

Опыт российских и международных компаний показывает, что участие в процессе наставничества приносит пользу не только наставляемому, но и самому наставнику.

Процесс адаптации в организации может быть построен на использовании метода наставничества. Решающая роль в выборе наставника для новых работников принадлежит руководителю, который, при этом, в качестве обязательного условия назначения наставника называет добровольное согласие работника.

Однако в практической деятельности назначение часто является «добровольно-принудительным».

Чаще всего в процессе выбора наставников руководитель руководствуются критериями, которые носят как объективный, так и субъективный характер [39, с. 23]:

- трудовой стаж,
- уровень профессиональной квалификации,
- отсутствие нарушений,
- личностные качества;
- уровень развития педагогических способностей.

Анализируя данные опросов, можно сказать о том, что большинство сотрудников компании имели наставника в период адаптации.

Важную роль в оценке реализации стратегии развития кадрового потенциала также играет обучение персонала.

Обучение персонала должно быть в образовательном структурном подразделении в целях своевременного и качественного обучения персонала компании, формирования и развития кадрового потенциала. Основной задачей является профессиональное обучение (подготовка, переподготовка, обучение вторым профессиям, повышение квалификации) рабочих кадров организации.

Обучение должно осуществляться в соответствии с рабочими учебными планами и программами, разработанными на основе примерных программ организации. Учитывая специфику деятельности компании, в программы включаются темы направленные на изучение нового оборудования, технологии обслуживания, в том числе формирование клиентоориентированного поведения персонала.

Актуальность обучения обеспечивается максимальной адаптацией программ с учетом ориентации на определенную группу слушателей, конкретные запросы и приоритетные задачи, миссию организации, основные направления стратегического развития.

ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ АО «ПЕНЗЕНСКИЙ ХЛЕБОЗАВОД № 2»)

2.1 Характеристика деятельности и кадрового состава АО «Пензенский хлебозавод № 2»

Организация «Акционерное общество «Пензенский хлебозавод №2» зарегистрирована 4 ноября 2002 года по адресу 440066, Пензенская область, г. Пенза, ул. пр-кт Победы, д. 42.

Компании присвоен ОГРН 1025801209367 и выдан ИНН 5835015278. Основным видом деятельности является производство хлеба и мучных кондитерских изделий, тортов и пирожных недлительного хранения. Компанию возглавляет управляющая компания Общество с ограниченной ответственностью «Агропромышленная компания «Стойленская нива».

Дополнительные виды деятельности по ОКВЭД представлены в таблице 4 [37, с. 4].

Таблица 4 - Характеристика дополнительных видов деятельности по ОКВЭД.

Код	Деятельность
10.71.1	Производство хлеба и хлебобулочных изделий недлительного хранения
10.72	Производство сухарей, печенья и прочих сухарных хлебобулочных изделий, производство мучных кондитерских изделий, тортов, пирожных, пирогов и бисквитов, предназначенных для длительного хранения
10.73.1	Производство макаронных изделий
10.82.2	Производство шоколада и сахаристых кондитерских изделий
46.36	Торговля оптовая сахаром, шоколадом и сахаристыми кондитерскими изделиями
46.36.3	Торговля оптовая мучными кондитерскими изделиями
46.36.4	Торговля оптовая хлебобулочными изделиями
46.38.23	Торговля оптовая мукой и макаронными изделиями
47.24	Торговля розничная хлебом и хлебобулочными изделиями и кондитерскими изделиями в специализированных магазинах

Источник: Общие сведения об АО «Пензенский хлебозавод № 2» [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://www.list-org.com/company/8940

Таблица 5 - Характеристика АО «Пензенский хлебозавод № 2»

Численность персонала:	606
Учредители	ООО «АПК «СТОЙЛЕНСКАЯ НИВА» (управляющая организация) ООО «ТД «СЛАВНЫЙ ПЕКАРЬ» (АО «ПЕНЗЕНСКИЙ ХЛЕБОЗАВОД №2» - учредитель)

Источник: Общие сведения об АО «Пензенский хлебозавод № 2» [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://www.list-org.com/company/8940

АО «Пензенский хлебозавод № 2» – социально ориентированная компания. Сотрудники АО «Пензенский хлебозавод № 2» - это работники, непосредственно взаимодействующие, в том числе, с клиентами при реализации оптовой и розничной торговли различного вида мучными кондитерскими изделиями. Компания ведет активную работу по повышению качества обслуживания клиентов, осуществляя качественный подбор персонала [37, с. 7].

Данные о численности персонала АО «Пензенский хлебозавод № 2» представлены в таблице 6.

Таблица 6 - Численность персонала АО «Пензенский хлебозавод № 2» в 2020-по 01.06.2023 гг.

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022г.	по состоянию на 01.06 2023 г.	Темп прироста в 2021 г., %	Темп прироста в 2022 г., %
Численность персонала	720	651	606	606	- 4,70	- 2,90

Источник: Общие сведения об АО «Пензенский хлебозавод № 2» [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://www.list-org.com/company/8940

На основании данных таблицы 6 можно сказать о том, что численность персонала АО «Пензенский хлебозавод № 2» в последние годы имеет

тенденцию к снижению. Стабильное снижение численности персонала в АО «Пензенский хлебозавод № 2» связано, прежде всего, с естественным оттоком, увольнением по достижении пенсионного возраста, перераспределением численности, упреждающей переподготовкой кадров.

Также уменьшение численности персонала в АО «Пензенский хлебозавод № 2» было достигнуто за счет реализации программ по повышению производительности труда и оптимизации организационно-штатной структуры [37, с. 6].

Проведем анализ возрастного состава персонала АО «Пензенский хлебозавод № 2» в 2020-2022 гг.

Данные представлены на рисунке 5.

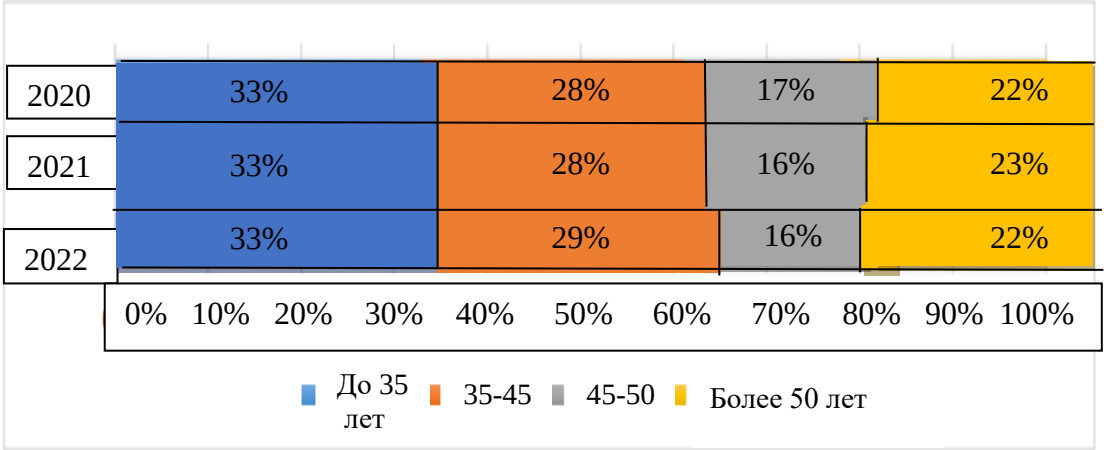


Рисунок 5 - Возрастной состав АО «Пензенский хлебозавод № 2» в 2020-2022 гг.

Источник: Общие сведения об АО «Пензенский хлебозавод № 2» [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://www.list-org.com/company/8940

Анализ возрастного состава АО «Пензенский хлебозавод № 2» показывает, что компания сохраняет баланс между молодыми и более опытными сотрудниками.

Средний возраст сотрудников АО «Пензенский хлебозавод № 2» составляет 40 лет.

Доля молодого персонала в возрасте до 35 лет равна 33% в период 2020-2022 гг.

Доля возрастных сотрудников составляет 67%, из которых наибольший процент приходится на персонал в возрасте 36-45 лет.

Возрастные работники имеют профессиональные умения и навыки, опыт работы, способны быть наставниками, обучаю.

Проанализировав структуру персонала АО «Пензенский хлебозавод № 2» по должностям/профессиям, можно сделать вывод, что более половины сотрудников АО «Пензенский хлебозавод № 2» - это непосредственно работники, обеспечивающие производство хлеба и мучных кондитерских изделий, тортов и пирожных недлительного хранения, доля которых на 2022 г. была равна 52,1%.

При этом доля руководящего состава (включая руководителя и заместителя руководителя АО «Пензенский хлебозавод № 2», а также непосредственных руководителей на местах, в зависимости от выполняемого рода деятельности) в структуре персонала соответствует 10%, что говорит о правильном соотношение руководителей и подчиненных.

Гендерный состав персонала АО «Пензенский хлебозавод № 2» в 2020-2022 гг. представлен на рисунке 6.

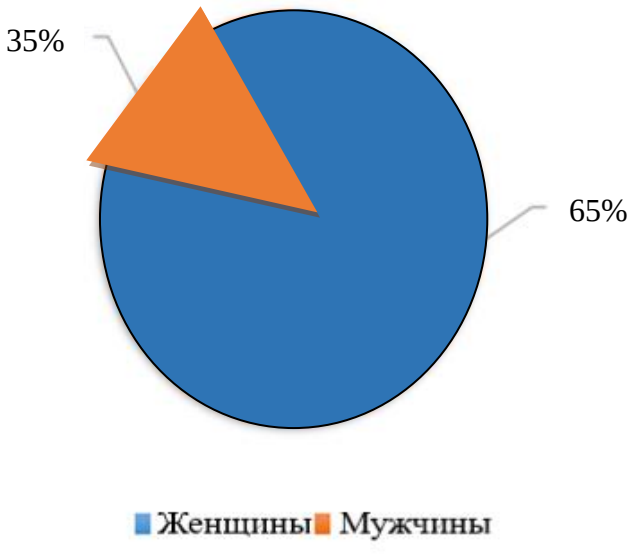


Рисунок 6 - Гендерный состав персонала АО «Пензенский хлебозавод № 2» в 2020-2022 гг.

Источник: Общие сведения об АО «Пензенский хлебозавод № 2» [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://www.list-org.com/company/8940

За период 2020-2022 гг., равно как и по состоянию на 01.06.2023 г. гендерный состав АО «Пензенский хлебозавод № 2» не изменился. В структуре персонала общества преобладают сотрудники женского пола – 394, доля которых равна 65%. Соответственно, мужчин – 212, доля которых равна 35%.

Преобладание сотрудников женского пола в АО «Пензенский хлебозавод № 2» связано со спецификой деятельности организации. При этом, многие профессии связаны с тяжелым физическим трудом, соответственно наблюдается правильное и логичное соотношение в составе персонала. В перспективе доля сотрудников мужского пола снижаться не будет, так как в связи с изменениями технологий и цифровизацией процессов в перспективе до 2025 года возникает потребность в новых профессиональных квалификациях, профессиях и должностях. А это, прежде всего, специальности, в которых заинтересовано мужское население: специалисты ИТ-технологий, рабочие и специалисты, способствующие реализации как основного, так и дополнительных видов деятельности АО «Пензенский хлебозавод № 2».

Несмотря на это, в структуре персонала АО «Пензенский хлебозавод № 2» преобладают сотрудники женского пола. Это связано с преобладающими категориями персонала в организации: служащие и специалисты по производству хлеба и мучных кондитерских изделий, тортов и пирожных недлительного хранения, а также в сфере оптовой и розничной торговле.

Проведем анализ структуры персонала АО «Пензенский хлебозавод № 2» в 2020-2022 гг. по уровню образования.

Анализ структуры персонала по уровню образования показывает, что наибольшую долю в структуре занимают работники со средне-профессиональным образованием. В динамике доля данной категории снижается.

Данные представлены на рисунке 7.

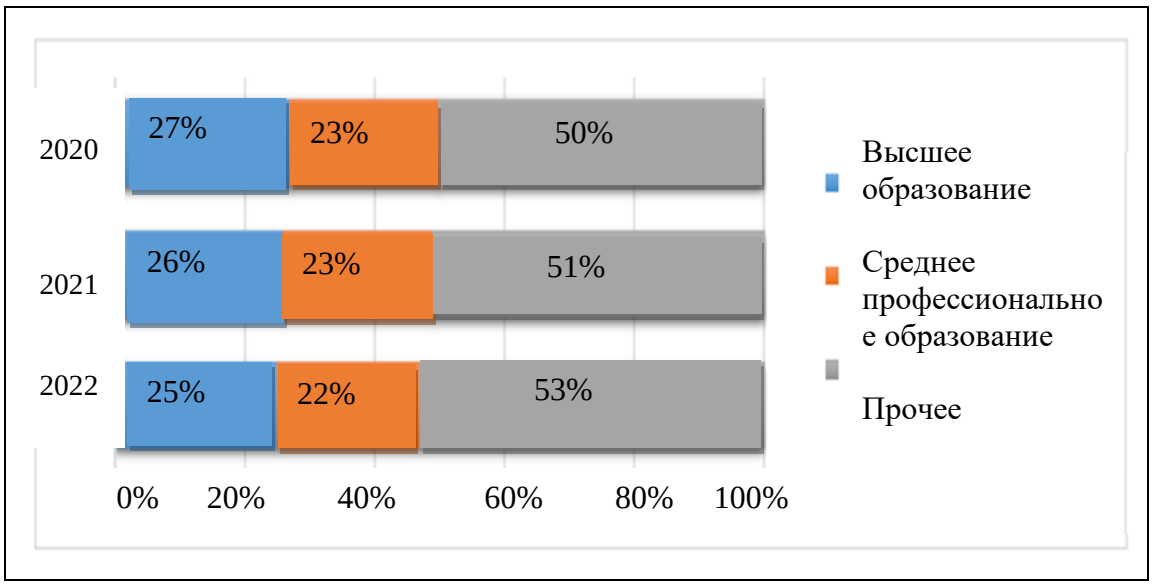


Рисунок 7 - Структура персонала АО «Пензенский хлебозавод № 2» по уровню образования в 2020- 2022 гг.

Источник: Общие сведения об АО «Пензенский хлебозавод № 2» [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://www.list-org.com/company/8940

В период с 2020 г. до 2022 г. доля персонала со среднем неполным, среднем полным и начальным профессиональным образованием сократилась на 3% с 53% до 50%.

Следующей категорией по занимаемой доле в структуре персонала являются работники с высшим образованием.

Доля данной категории за последние три года выросла на 2% с 25% до 27%.

И наконец, доля работников со среднем образованием в 2022 г. по сравнению с 2020 г. снизилась на 1% и составила 23%.

В целом, наблюдается тенденция к росту уровня образования сотрудников АО «Пензенский хлебозавод № 2».

Таким образом, персонал является главным активов АО «Пензенский хлебозавод № 2». Стратегия адаптации направлена на привлечение, удержание и развитие персонала, а также обеспечение социальной стабильности в трудовом коллективе.

Компания продолжает поддерживать сбалансированную и стабильную структуру персонала, принимая во внимание социальную ответственность и

необходимость сохранения квалифицированного персонала.

Снижение численности персонала связано, прежде всего, с естественным оттоком, увольнением по достижении пенсионного возраста.

Для более подробного анализа системы адаптации персонала и выявления существующих проблем в организации было проведено анкетирование сотрудников АО «Пензенский хлебозавод № 2».

Из них 92 % - из разряда рабочего персонала (укладчики-упаковщики, пекари, тестоводы, кочегары, кондитеры, повара, грузчики, наладчики), а 8% - лица, руководящего состава.

Данные о социально-демографических характеристиках респондентов представлены в таблице 7.

Таблица 7 - Социально - демографические характеристики респондентов (в процентах от числа опрошенных, n = 100)

Характеристики	%
Пол	
Женский; Мужской	78 22
Возраст	
До 25 лет; 25 - 35 лет; 35 - 45 лет; 45 - 54 года; Старше 55 лет	23 46 26 5 0
Образование	
Среднее; Среднее специальное; Высшее.	0 60 40
Стаж работы в организации	
Меньше трех месяцев; От трех месяцев до 1 года; От 1 года до 5 лет.	7 16 77

Источник: Общие сведения об АО «Пензенский хлебозавод № 2» [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://www.list-org.com/company/8940

Как видно из таблицы 78% опрашиваемых - это женщины, и 22% мужчины.

Возраст опрошенных от 20 до 45 лет, стаж работы в организации

меньше 3 месяцев 7%, до 1 года 16% и от 1 года до 5 лет - 77%.

Для большинства сотрудников основным решающим фактором при выборе места работы стала заработная плата - 38%.

Примерно такое же количество опрошенных выбрали данную организацию из - за возможности работать по специальности - 32%.

15% выбрали данную организацию, так как считают, что именно в ней смогут добиться карьерного роста.

13% респондентов отметили АО «Пензенский хлебозавод № 2» как престижное место работы. И лишь для 2% опрошенных решающим фактором при выборе места работы стало близкое расположение организации к дому (таблица 8).

Таблица 8 - Распределение ответов на вопрос «При устройстве на работу в данную организацию, что стало для Вас решающим фактором?» (в процентах от числа опрошенных, n = 100)

Варианты ответов	%
Заработная плата	38
Работа по специальности	32
Престижная организация	13
Работа близко с домом	2
Знал, что здесь смогу построить карьеру	15
Другое_____	0

При приеме на работу нового сотрудника, специалист по кадрам должен ознакомить его с основными документами, связанными с его профессиональными обязанностями: правилами внутреннего трудового распорядка, должностной инструкцией и т.д. Это позволяет новому сотруднику быстрее войти в работу.

Как видно из результатов анкетирования с трудовым договором при трудоустройстве ознакомили всех сотрудников, 100% опрошенных выбрали данный вариант ответа. 82% респондентов ответили, что их знакомили с должностной инструкцией (рисунок 8).

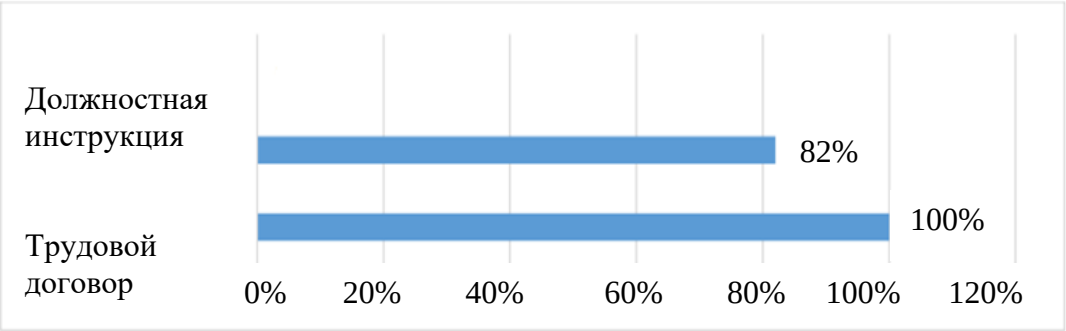


Рисунок 8 - Распределение ответов на вопрос: «С какими документами Вас ознакомили при трудоустройстве на работу?» (в процентах от числа опрошенных, n = 100)

Примечание - Ответы на вопрос предполагали многовариантность, поэтому сумма ответов больше 100%

При приеме на работу нового сотрудника очень важно предоставить полную информацию о его должностных обязанностях. Это позволяет ускорить процесс адаптации нового работника, а также способствует быстрому включению в работу.

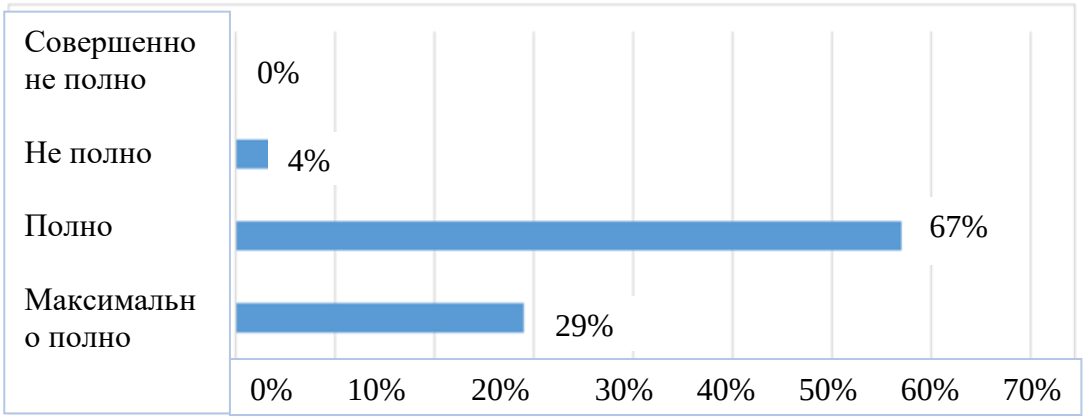


Рисунок 9 - Распределение ответов на вопрос: «При приеме на работу, на сколько полно была предоставлена информация о Ваших должностных обязанностях?» (в процентах от числа опрошенных, n = 100)

Как видно из рисунка 9, 29% опрошенных указали, что информация о должностных обязанностях была предоставлена максимально полно.

67 % респондентов выбрали вариант ответа «Полно». 4% опрошенных считают, что информация была предоставлена не полно.

Вариант ответа «Совершенно не полно» не выбрал никто.

Если в организации разработана программа адаптации персонала, то при трудоустройстве специалист по кадрам или непосредственный руководитель должен ознакомить нового сотрудника с адаптационными мероприятиями. 86% опрошенных ответили, что их не знакомили с программой адаптации (рисунок 10).

В процессе общения с управляющим АО «Пензенский хлебозавод № 2» было выяснено, что данный регламент в организации отсутствует. 14 % респондентов, ответивших положительно на данный вопрос, приняли наставничество за программу адаптации

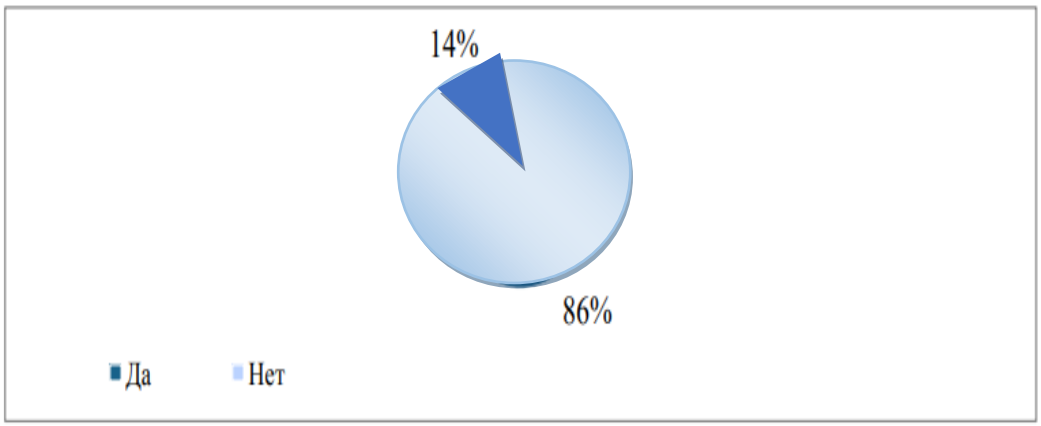


Рисунок 10 - Распределение ответов на вопрос: «Знакомили ли вас с программой адаптации персонала?» (в процентах от числа опрошенных, n = 100)

Несмотря на отсутствие некоторых документов, регламентирующих деятельность сотрудников (положения об адаптации и программы адаптации) большинство работников все же удовлетворены работой в АО «Пензенский хлебозавод № 2».

37 % респондентов выбрали такой вариант ответа, 30% - «Полностью удовлетворены» работой в организации, 26% - «Скорее удовлетворены».

Следует отметить, что на данный вопрос 5% опрошенных ответили «Скорее не удовлетворен» и 2% - «Совершенно не удовлетворен» (рисунок 11).

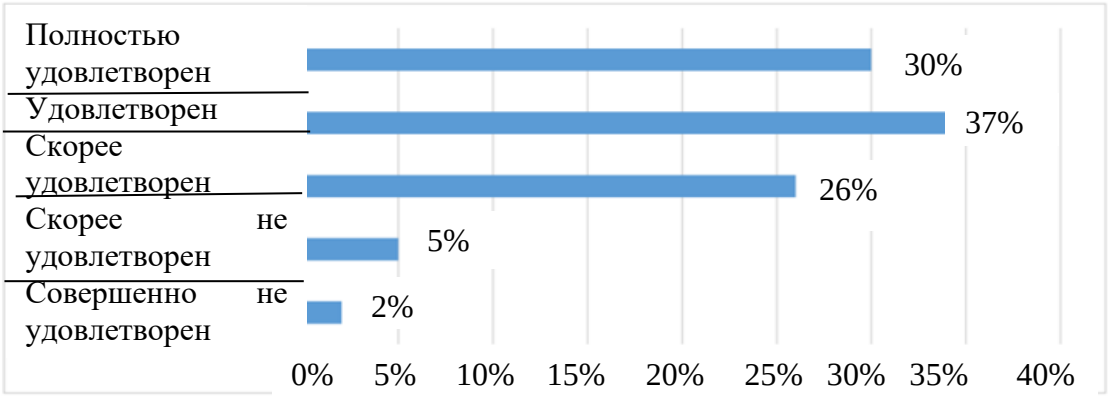


Рисунок 11 - Распределение ответов на вопрос: «Насколько вы в целом удовлетворены работой в организации?» (в процентах от числа опрошенных, n = 100)

На вопрос «Как долго продолжалось Ваше освоение в условиях нового места работы?», 48% респондентов ответили до 6месяцев, 28% до 3 месяцев, 1% до 1 месяца и 3% опрошенных выбрали до 1 года (рисунок 12).

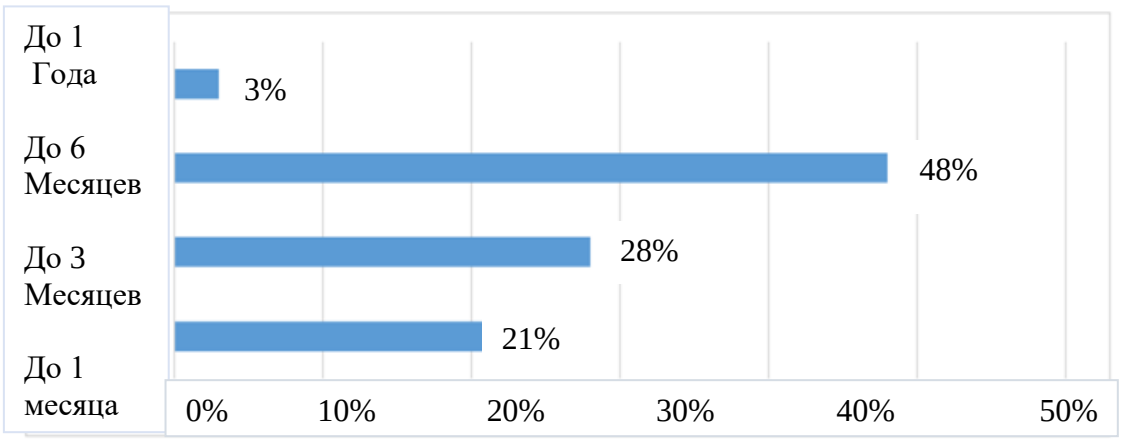


Рисунок 12 - Распределение ответов на вопрос: «Как долго продолжалось Ваше освоение в условиях нового места работы?» (в процентах от числа опрошенных, n = 100)

Так, в группе сотрудников в возрасте до 25 лет 54,6% опрошенных отметили, что для освоения нового места работы им потребовался срок до 3 месяцев.

В группе сотрудников в возрасте 25-35 лет (46,1%) и 35 - 45 лет (47,8%) респондентов отметили примерно такой же срок освоения в условиях нового места работы.

50% респондентов в возрасте от 45 до 54 лет отметили, что их продолжительность освоения в условиях нового места работы составила до 6 месяцев.

Данные анализа показывают, что именно после 45 лет сотрудникам требуется больше времени для адаптации.

Исследуя данные анкетирования можно сделать вывод, что наиболее сложным в начальный период работы было освоение и выполнение профессиональных обязанностей (64%).

На втором месте было вхождение в коллектив (21%).

11% опрошенных отметили условия труда и вариант ответа «Другое» выбрали 4%.

Здесь респонденты указывали сложную организационную структуру организации, сложное программное обеспечение, отсутствие взаимопонимания с непосредственным руководителем (рисунок 13).

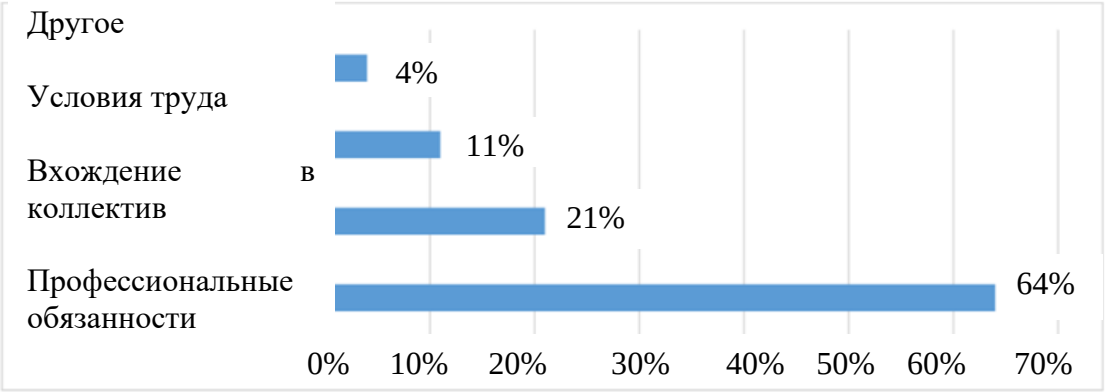


Рисунок 13 - Распределение ответов на вопрос: «Что Вам показалось наиболее сложным в течение этого периода?» (в процентах от числа опрошенных, n = 100)

Анализ ответов на данный вопрос в зависимости от возраста респондентов показал, что для большинства сотрудников в возрасте до 35 лет наиболее сложным было вхождение в коллектив, для группы в возрасте до 25 лет (53%) и для группы в возрасте 25 - 35 лет (48,3%).

А в группе сотрудников 35-45 и 45-54 этот вариант выбрали только 19,1% и 20,7% соответственно.

Для сотрудников более старшего поколения 45 - 54 года наиболее сложным оказалось выполнение профессиональных обязанностей (76%).

А в группе в возрасте 35 - 45 лет этот показатель составил 21,5%, в 25-35 лет - 11,3%), до 25 лет - 13,2%.

Эти результаты можно объяснить тем, что в данном возрасте требуется больше времени для освоения новых технологий, имеющих тенденцию к постоянному обновлению в сфере производства хлеба и мучных кондитерских изделий, тортов и пирожных недлительного хранения.

На вопрос «Как Вы думаете, почему это для Вас оказалось трудным?» 30% респондентов отметили отсутствие необходимых знаний и навыков, 28% - отсутствие программы адаптации.

25% опрошенных указали на отсутствие помощи со стороны коллег, и 14% считают, что не было помощи со стороны непосредственного руководителя.

Анализируя приведѐнные данные можно сделать вывод, что организации необходимо пересмотреть процесс подбора персонала, а также продумать и документально закрепить четкую систему адаптации персонала в организации.

Большинству опрошенных не хватает профессиональных знаний и навыков, об этом говорят и ответы сотрудников на вопрос: «Испытываете ли Вы недостаток практических навыков и теоретических знаний для дальнейшего выполнения профессиональных обязанностей?» (таблица 9).

Таблица 9 - Распределение ответов на вопрос: «Испытываете ли Вы недостаток практических навыков и теоретических знаний для дальнейшего выполнения профессиональных обязанностей?» (в процентах от числа опрошенных, n = 100)

Варианты ответов	Да	Нет
Практических навыков	52	48
Теоретических знаний	31	69

Источник: Общие сведения об АО «Пензенский хлебозавод № 2» [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://www.list-org.com/company/8940

Как видно из таблицы 31% опрошенных считают, что им не хватает теоретических знаний для выполнения профессиональных обязанностей.

52% респондентов отметили, что им не хватает практических навыков работы. Эффективность трудовой деятельности работника напрямую зависит от процесса адаптации.

На рисунке 14 показано, что помогало сотрудникам справиться с возникшими трудностями в период адаптации.

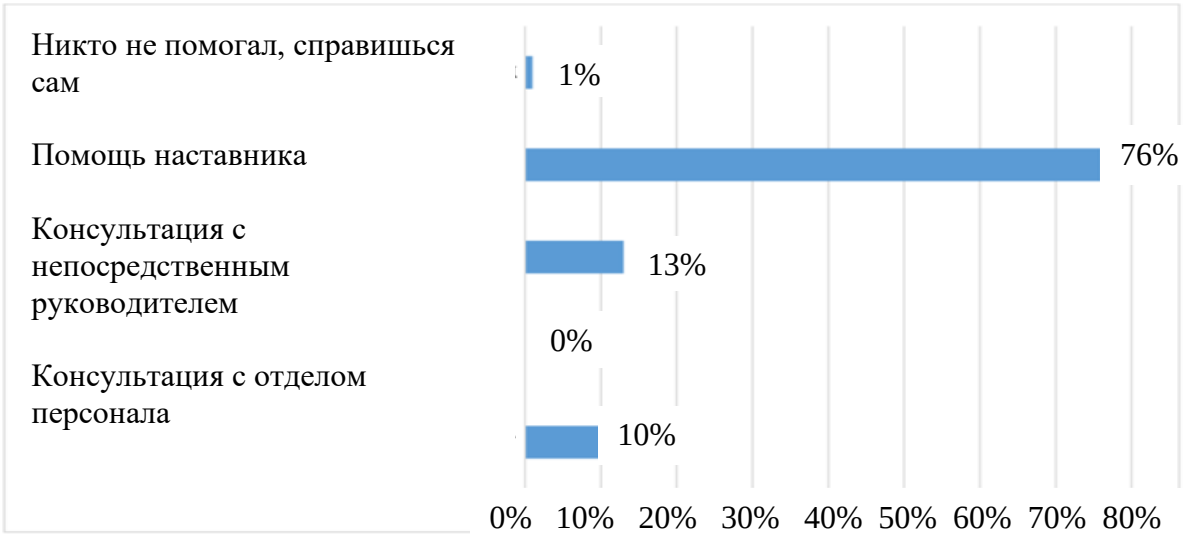


Рисунок 14 - Распределение ответов на вопрос: «Вы решили возникшие проблемы? Если да, то что помогло при решении проблемы?» (в процентах от числа опрошенных, n = 100)

Система адаптации оказывает непосредственное влияние на качественные показатели работы персонала.

Сотрудник, который успешно и в короткие сроки смог адаптироваться на новом рабочем месте непременно покажет высокие результаты труда, что благоприятно скажется на всей организации в целом.

Исходя из представленных данных можно сделать вывод, что в организации в качестве адаптации широко используется метод наставничества.

76% опрошенных выбрали ответ «Помощь наставника».

13% считают, что полезной оказалась консультация с непосредственным руководителем, 10% респондентов отметили помощь

коллег.

1% опрошенных считают, что с возникшими проблемами справились самостоятельно.

Вариант ответа «Консультация с отделом персонала» не выбрал никто.

Новый сотрудник, находясь на работе, просит о помощи того, кто находится ближе всего.

46% сотрудников ответили, что в период адаптации в первую очередь они получали помощь от наставника.

38% от коллег по работе и 16% отметили помощь непосредственного руководителя (рисунок 15).

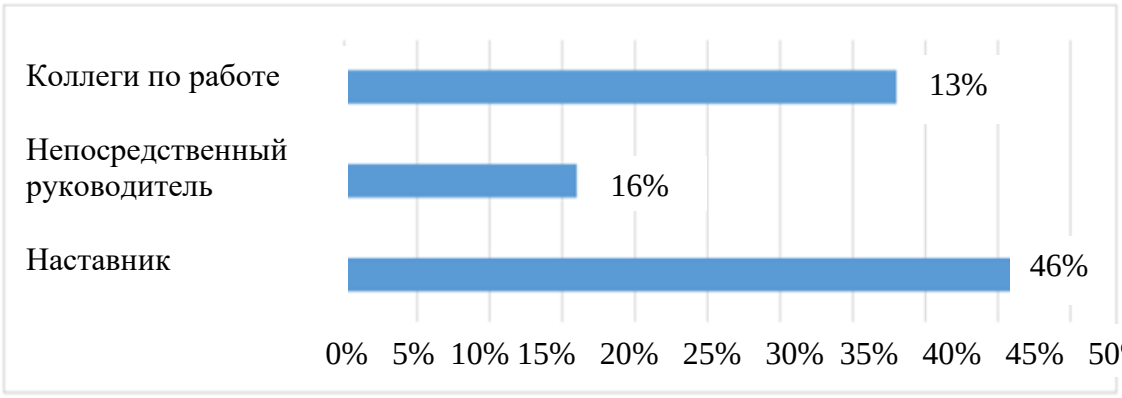


Рисунок 15 - Распределение ответов на вопрос: «Получали ли Вы помощь?» (в процентах от числа опрошенных, n = 100)

Очень немаловажным фактором для успешной адаптации нового сотрудника являются отсутствие конфликтов и благоприятный морально - психологический климат в коллективе.

Из рисунка 16 видно, что в АО «Пензенский хлебозавод № 2» конфликты возникают редко.

97% опрошенных указали, что в период работы у них конфликты не возникали вообще.

1% респондентов отметили конфликты с руководителем и 2 % - с коллегами по работе (рисунок 16).

На конфликты с наставником не указал никто. Отсюда следует сделать вывод, что управляющий АО «Пензенский хлебозавод № 2» грамотно

подходит к выбору наставника для молодого работника.

Также следует отметить квалифицированность и развитые коммуникативные навыки наставников исследуемой организации.

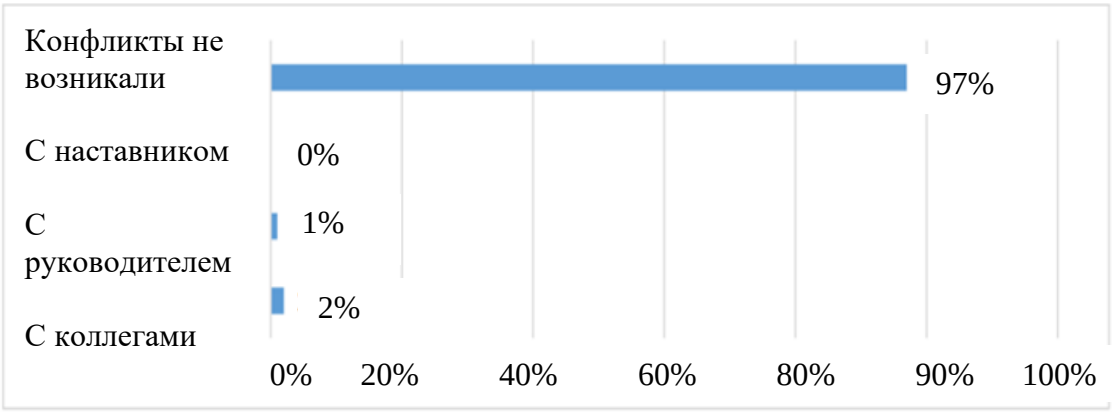


Рисунок 16 - Распределение ответов на вопрос: «Возникали ли у Вас иногда конфликты и сложности в отношениях?» (в процентах от числа опрошенных, n = 100)

Среди причин возникновения конфликтов наибольшее количество сотрудников выделяют отсутствие нормативной документации различных процессов - 27%.

22% опрошенных считают причинами нечеткое распределение прав и обязанностей, постановку задач, что является следствием отсутствия регламентирующей документации.

Также есть респонденты, которые среди причин отметили плохую коммуникацию (20%), чрезмерную загруженность (18%) и неблагоприятный стиль руководства (таблица 10).

Немаловажным в трудовой деятельности коллектива является благоприятная рабочая обстановка. Каждый руководитель стремится к тому, чтобы создать такие условия для своих сотрудников

Таблица 10 - Распределение ответов на вопрос: «Укажите причины возникновения конфликтов» (в процентах от числа опрошенных, n = 100)

Варианты ответов	%
Нечеткое распределение прав и обязанностей, постановка задач	22
Плохая коммуникация, отсутствие обратной связи	20
Чрезмерная загруженность сотрудников	18
Неблагоприятный стиль руководства	13
Отсутствие нормативных документов различных процессов	27

О позитивной атмосфере в коллективе в АО «Пензенский хлебозавод № 2» свидетельствуют данные показанные на рисунке 17.

Доброжелательным климатом в организации считают 87% опрошенных сотрудников. 12% респондентов отметили морально - психологический климат как приятный, и лишь 1% респондентов считают атмосферу в организации нервозной.

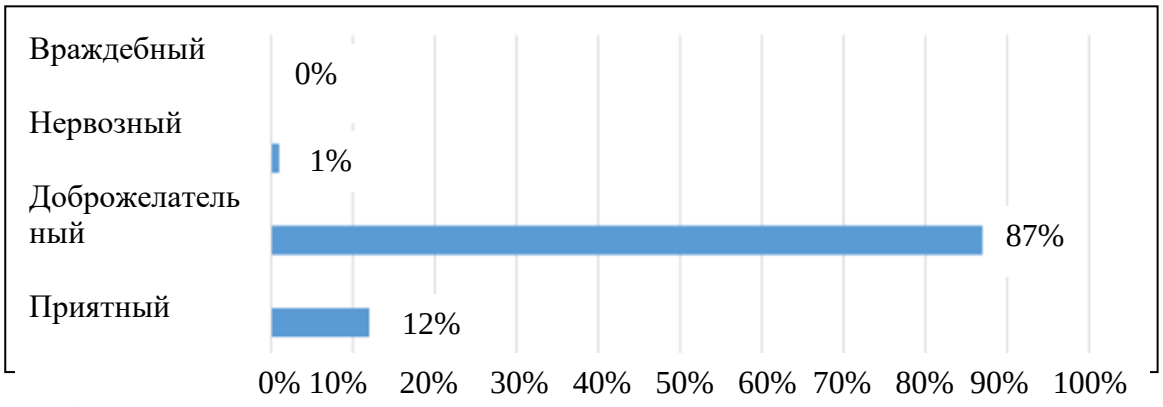


Рисунок 17 - Распределение ответов на вопрос: «Как Вы оцениваете морально-психологический климат в организации?» (в процентах от числа опрошенных, n = 100)

Вариант ответа «Враждебный» не выбрал никто.

Грамотно построенный процесс адаптации способствует сокращению сроков привыкания сотрудника к новому месту работы.

Это позволяет значительно снизить издержки организации и добиться от сотрудника полного и грамотного выполнения своих профессиональных обязанностей.

Как видно из рисунка 18 большинство сотрудников овладели профессиональными навыками в первый год работы (53%). 26% респондентов выбрали вариант ответа «До 6 месяцев». 13% опрошенных потребовался срок до 1,5 лет, и 8% считают, что так и не смогли в полной мере овладеть профессиональными навыками (рисунок 18).

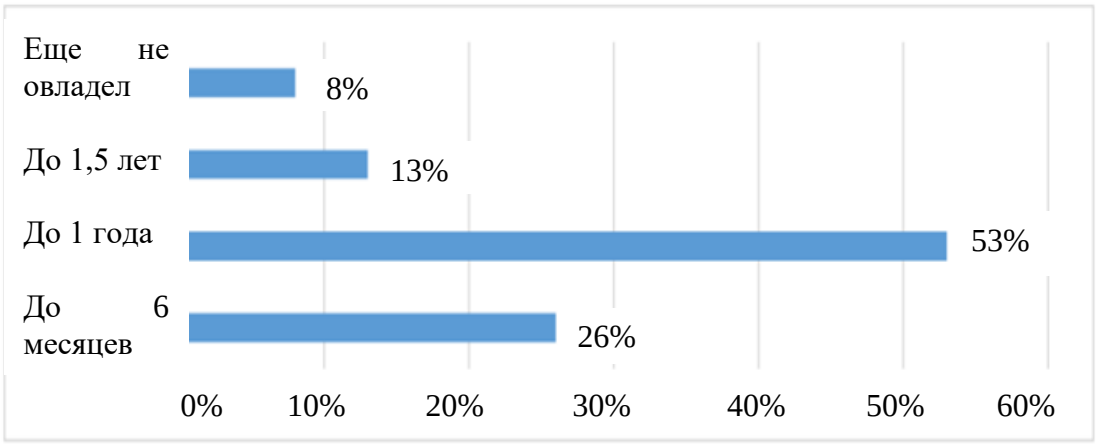


Рисунок 18 - Распределение ответов на вопрос: «В какой период деятельности Вы почувствовали, что овладели профессиональными навыками?» (в процентах от числа опрошенных, n = 100)

Источник: Общие сведения об АО «Пензенский хлебозавод № 2» [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://www.list-org.com/company/8940

Таким образом, большинство сотрудников успешно освоили свои профессиональные обязанности и могут работать самостоятельно.

В таблице 11 представлены ответы сотрудников на вопрос: «как долго Вам нужна была в работе помощь коллег». Из них: 43 % обозначили, что до года нуждаются в такой помощи, 38% - утверждают, что им достаточно до 6 мес., 15% - до 1,5 лет, и 4% - потребуется дополнительно помощь коллег

после адаптации.

Таблица 11 - Распределение ответов на вопрос: «Как долго Вам нужна была в работе помощь коллег?» (в процентах от числа опрошенных, n = 100)

Варианты ответов	%
До 6 мес.	38
До 1 года	43
До 1,5лет	15
Еще потребуется после адаптации	4

Источник: Общие сведения об АО «Пензенский хлебозавод № 2» [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://www.list-org.com/company/8940

Проблемы при адаптации могут привести к увольнению сотрудника и увеличению текучести кадров. Каждая организация стремиться к тому, чтобы работник проработал как можно дольше и эффективнее.

Анализируя ответы на вопросы анкеты можно сделать выводы, что большинство сотрудников АО «Пензенский хлебозавод № 2» смогли адаптироваться в организации (рисунок 19).

В ходе общения с управляющим АО «Пензенский хлебозавод № 2» было выяснено, что эффективной формой помощи молодому специалисту является беседа с руководителем, тренинги, курсы повышения квалификации.

В процессе работы у сотрудника может измениться мнение об организации в лучшую или худшую сторону. По мнению управляющего АО «Пензенский хлебозавод № 2» за период адаптации у большинства сотрудников, мнение об организации не изменилось.

На вопрос «Удовлетворены ли сотрудники работой в Вашей организации?» Управляющий ответил, что, по его мнению, большая часть работников полностью удовлетворена работой в организации.

А доброжелательная атмосфера в коллективе способствует скорейшей адаптации сотрудников.

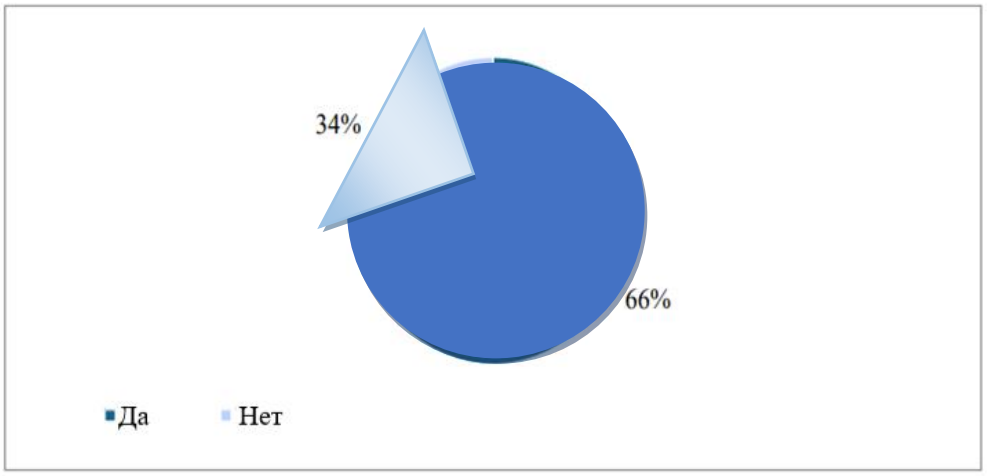


Рисунок 19 - Распределение ответов на вопрос: Можете ли Вы сказать, что уже полностью адаптировались в новом коллективе?» (в процентах от числа опрошенных, n = 100)

Источник: Общие сведения об АО «Пензенский хлебозавод № 2» [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://www.list-org.com/company/8940

Несмотря на высокий процент респондентов, положительно ответивших на вопрос, смогли ли они полностью адаптироваться, остается часть сотрудников, которая полностью не смогла влиться в коллектив и освоить в полной мере свои должностные обязанности.

Задача руководителей АО «Пензенский хлебозавод № 2» увеличить количество работников, успешно завершивших процесс адаптации.

2.2 АНАЛИЗ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ АО «ПЕНЗЕНСКИЙ ХЛЕБОЗАВОД № 2» И РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ЕЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ

Отсутствие четко построенной и продуманной системы адаптации персонала в организации ведет к ошибкам в рабочем процессе, неуверенном состоянии сотрудников. Все это снижает эффективность трудовой

деятельности персонала. Сотрудники, в достаточной степени, не освоившиеся на новом рабочем месте, начинают задумываться об увольнении.

В настоящее время в АО «Пензенский хлебозавод № 2» используется система адаптации нового сотрудника, состоящая из нескольких основных этапов. Процесс разрабатывается руководителем, а за его реализацию отвечает его заместитель.

Календарь адаптации нового сотрудника в АО «Пензенский хлебозавод № 2». Первый рабочий день.

1. Оформление в отделе кадров АО «Пензенский хлебозавод № 2» в соответствии с Положением о приеме на работу в компанию. Новый сотрудник в обязательном порядке подписывает документ о неразглашении конфиденциальной информации.

2. Собеседование со специалистом по кадрам. Специалист по кадрам рассказывает новичку о направлениях деятельности компании, о ее сотрудниках и партнерах; рассказывает о структуре компании.

Оговариваются следующие моменты:

- продолжительность рабочего дня;
- требования к внешнему виду сотрудника;
- перерыв на обед;
- организация питания;
- регламентированные перерывы на чай/кофе и отдых;
- использование телефона в личных целях;
- политика компании в отношении сверхурочных работ;
- сроки и порядок выплаты зарплаты.

3. Представление новичка сотрудникам.

4. Беседа нового работника с непосредственным руководителем. Обсуждается круг задач, которые входят в компетенцию новичка, его должностные обязанности согласно должностной инструкции; функции других сотрудников отдела; порядок взаимодействия с руководителем

(приемные часы, круг вопросов). Руководитель знакомит новичка с принятыми в отделе методами планирования, отчетности и контроля, назначает наставника из числа опытных работников отдела. Рассматривается план вхождения в должность. Оговаривается порядок взаимодействия с другими отделами.

5. Знакомство с рабочим местом и коллегами отдела. Уточнение расположения рабочего места, его технической оснащенности и комплектации.

6. Знакомство с сотрудниками других отделов, с которыми новый работник будет взаимодействовать по роду своих обязанностей.

Введение в должность проходит в четыре этапа, длительность каждого - одна смена.

I этап - подготовительный. Первый рабочий день. Задача - детальное ознакомление с деятельностью предприятия, получение информации о компании, ознакомление с порядком и условиями работы.

II этап - начальный период. Задача - практическое освоение новичком его обязанностей и требований, предъявляемых администрацией к данной должности. Подведение итогов. В конце смены непосредственный руководитель дает первичную оценку соответствия заявленных знаний тем реальным умениям и навыкам, которые имеются у новичка; дает рекомендации новому сотруднику.

III этап - период приспособления. Задача - включение нового сотрудника в производственный процесс и адаптация к правовым, социальным и организационным требованиям компании; установление межличностных отношений. Подведение итогов. Непосредственный руководитель оценивает результаты работы, акцентируя внимание на социально-психологических аспектах: вхождение в коллектив; установление отношений с коллегами; восприятие новой информации; адаптация к новым требованиям, не совпадающим с предыдущим опытом; реакция на критические замечания и т. п.; при необходимости помогает новому

сотруднику установить нормальные межличностные отношения.

IV этап - завершение периода введения в должность. Задача - стабильная работа сотрудника. Новичок действует в пределах своей компетенции согласно плану на смену. В конце смены непосредственный руководитель подводит итоги периода адаптации и доводит информацию до нового сотрудника и персонала.

Оценка работника после прохождения испытательного срока проводится на завершающем этапе - определяется, насколько новый сотрудник освоил требования к работе. На основании этой оценки принимается решение об окончании испытательного срока и даются рекомендации по дальнейшему обучению.

Основываясь на результатах проведенного анализа, можно выделить ряд недостатков процесса адаптации в исследуемой организации, а также определить основные направления по совершенствованию системы адаптации в АО «Пензенский хлебозавод № 2» (таблица 12).

Процесс адаптации в АО «Пензенский хлебозавод № 2» построен на использовании метода наставничества. Решающая роль в выборе наставника для новых работников в АО «Пензенский хлебозавод № 2» принадлежит руководителю, который, при этом, в качестве обязательного условия назначения наставника называет добровольное согласие работника.

Процесс адаптации в АО «Пензенский хлебозавод № 2» построен на использовании метода наставничества. Решающая роль в выборе наставника для новых работников в АО «Пензенский хлебозавод № 2» принадлежит руководителю, который, при этом, в качестве обязательного условия назначения наставника называет добровольное согласие работника.

Однако в практической деятельности назначение часто является «добровольно-принудительным». В целом, единая процедура отбора и назначения наставника в АО «Пензенский хлебозавод № 2» отсутствует.

Таблица 12 - Проблемы и мероприятия совершенствования системы адаптации персонала в АО «Пензенский хлебозавод № 2»

Проблемы системы адаптации персонала	Мероприятия направленные на совершенствование системы адаптации персонала
Отсутствие регламента «Об адаптации персонала»	Разработка регламента «Об адаптации персонала»
Отсутствие программы адаптации новых сотрудников	Разработка программы адаптации
В АО «Пензенский хлебозавод № 2» меньше в целом, тех, у кого есть (был) наставник, и кто хотел бы сам быть наставником.	Привлечение сотрудников к роли наставника путем улучшения методов материальной (повышение оплаты за наставничество, дополнительное премирование за быструю адаптацию нового сотрудника и его положительные результаты в работе) и нематериальной мотивации (дополнительный день (дни) отдыха, доска почета, дополнительное обучение для повышения квалификации/.
Отсутствие мероприятий, позволяющих познакомится новому сотруднику с организацией и коллективом	Проведение вводного мероприятия «Введение в должность»
Отсутствие справочной информации об организации, ее ценностях, целях и задачах, корпоративной культуре	Введение раздаточного материала «Блокнот нового сотрудника», где будет прописана информация об организации, ее ценностях, полезные номера телефонов

Чаще всего в процессе выбора наставников руководитель руководствуются критериями, которые носят как объективный, так и субъективный характер:

- трудовой стаж,
- уровень профессиональной квалификации,
- отсутствие нарушений,
- личностные качества;
- уровень развития педагогических способностей.

Анализируя данные опросов (было опрошено 100 сотрудников), можно сказать о том, что большинство среди опрошенных сотрудников компании имели наставника в период адаптации.

Доля сотрудников, получивших помощь наставников в 2022 году в АО

«Пензенский хлебозавод № 2» составила 59%, что на 10% ниже показателя в 2021 году.

При этом 74% опрошенных в АО «Пензенский хлебозавод № 2» утверждают, что именно наставник помог им адаптироваться на новом месте. Так же наибольший вклад в адаптацию сотрудников внесли коллеги и непосредственный руководитель.

Доля опрошенных, давших такие ответы, соответственно равна 95% и 90% по АО «Пензенский хлебозавод № 2». Наименьшую помощь в адаптации сотрудникам дали бы вводный тренинг (23%), фильм о компании (22%), ресурсы интернета (23%) и план адаптации (25%).

Высказались о желание стать наставником 39% опрошенных в АО «Пензенский хлебозавод № 2», при этом на момент опроса были наставниками 16% опрошенных.

Проведя анализ эффективности метода наставничества, выявлено, что наибольшая экономическая эффективность ожидается от совершенствования системы наставничества (31,14%), которое будет включать в себя:

1) улучшение материальной мотивации сотрудников в роли наставников (повышение оплаты за наставничество, дополнительное премирование за быструю адаптацию нового сотрудника и его положительные результаты в работе);

2) дополнительное обучение для повышения квалификации наставников;

3) организация конкурса «Лучший наставник» с присвоением звания;

4) создание культуры, в которой наставничество воспринималось бы как почетная миссия (доска почета, участие в проектах компании и др.).

Так как в организации отсутствует регламент «Об адаптации» целесообразно разработать данный документ.

Разработкой и оформлением регламента «Об адаптации» должны заниматься кадровая служба вместе с заместителем руководителя АО «Пензенский хлебозавод № 2».

Заместитель руководителя будет являться ответственным за адаптационный процесс в организации.

К составлению документа должна быть привлечена юридическая служба (с целью учета требований трудового законодательства).

Документ утверждает руководитель АО «Пензенский хлебозавод № 2».

Регламент должен четко описывать структуру процесса адаптации персонала в организации.

Содержание Регламента выглядит следующим образом:

1. Назначение и область применения.

2. Цели и задачи.

3. Основные положения.

4. Этапы адаптации.

В 1 разделе указывается предназначение документа, его определение и законодательная база, на основании которой он создается. А также определяется круг вопросов, которые регулируется с помощью данного документа. Здесь же указываются ответственные за актуализацию данного документа.

Во 2 разделе четко определены цели процесса адаптации персонала в АО «Пензенский хлебозавод № 2». Здесь более подробно прописываются какие задачи призвана решать система адаптации персонала в организации.

В 3 разделе раскрывается принятая в организации процедура адаптации персонала. Отдельно выделены принципы работы по процессу адаптации.

При формировании программы адаптации рекомендовано обратить внимание на организационную, социально - психологическую и профессионально - техническую виды адаптации.

Основной целью организационной адаптации является введение нового сотрудника в организацию. Программа организационной адаптации должна включать информацию о стратегиях, бизнес-приоритетах, целях и задачах АО «Пензенский хлебозавод № 2». Необходимо указать существующие в организации производственные процессы, виды продукции, рынки.

Для социально - психологической адаптации главной целью является введение нового сотрудника в подразделение. В данном разделе программы необходимо рассказать новому сотруднику о взаимоотношениях в команде. Познакомить с непосредственным руководителем и коллегами.

Не менее важной частью программы адаптации является профессионально-техническая адаптация. Данная часть адаптационной программы направлена на введение нового сотрудника в должность, профессию. Необходимо четко сформировать представления сотрудника о содержании его работы, целях и задачах, ожидаемых результатах.

Важно объяснить новому сотруднику о параметрах оценки качества выполняемой работы и показать возможность профессионального успеха.

В этом разделе нового сотрудника знакомят с техническими средствами и приемами выполнения работы, корпоративными информационными системами, базами данных, средствами коммуникации.

Следует отметить приоритет видов адаптации в зависимости от категории сотрудников. Например, при разработке программы адаптации служащих большое внимание нужно уделить социально-психологической (40%) и профессионально технической (40%) адаптации, и лишь 20% оставить на организационную адаптацию.

Рассматривая предложенный Регламент необходимо отметить, что работу необходимо начинать с планирования процесса, а именно с составления программы адаптации.

В программе адаптации указывается фамилия, имя, отчество, должность и подразделение адаптанта. Такая же информация указывается и о его непосредственном руководителе, ответственным за конкретную сферу деятельности. Обязательно указывается срок программы адаптации.

Вся программа делится на 2 больших раздела: организационную адаптацию и социально - психологическую адаптацию.

Целью организационной части программы адаптации является знакомство нового сотрудника с должностными обязанностями. Для этого в

организации разрабатываются специальные курсы и тренинги. Например, электронный курс управление эффективностью деятельности позволит познакомится новому сотруднику с системой оценки профессиональной деятельности, а также дает возможность узнать возможности развития и построения карьеры в АО «Пензенский хлебозавод № 2».

Основной задачей социально - психологической адаптации является изучение корпоративной культуры организации и выстраивание взаимоотношений в коллективе.

К элементам данной программы относятся знакомство нового сотрудника с ценностями организации, участие сотрудника в командообразующих, общекорпоративных мероприятиях.

В каждом разделе прописываются цели программы, ее элементы и сроки, а также проставляется отметка об их выполнении.

Заключительным разделом регламента являются этапы адаптации персонала.

Предлагается использовать 6 этапов адаптации.

На первом подготовительном этапе непосредственному руководителю необходимо обеспечить рабочее место нового сотрудника и предоставить необходимую вводную информацию. Вводный этап заключается в ознакомлении нового сотрудника со своим рабочим местом, коллективом и организацией в целом.

Непосредственный руководитель в первый рабочий день знакомит сотрудника с обязательными документами, дает минимальные необходимые вводные инструкции.

На третьем этапе проводится оценка уровня подготовленности и составляется индивидуальная программа адаптации.

Данную процедуру рекомендовано провести в срок от 1 до 3 дней работы.

Четвертый этап представляет собой реализацию программы адаптации. Здесь также указаны оптимальные сроки, они распределены в зависимости от

категории сотрудников.

Для служащих срок реализации программы адаптации составляет от 1 до 1,5 месяцев, для специалистов 1,5-3 месяца, для руководителей начального и среднего звена управления от 3 до 6 месяцев, для руководителей высшего и старшего звена управления такой срок составляет 6 - 12 месяцев.

Для реализации плана наставничества включен пятый этап. Индивидуальный план наставничества рекомендуется реализовать в срок от 6 до 12 месяцев.

Завершающим является шестой этап, в рамках которого необходимо провести оценку эффективности реализованной программы адаптации и проанализировать полученные данные.

По результатам проведенного анализа необходимо принять решение о дальнейшем развитии сотрудника и разработки индивидуальной программы развития работника.

Для достижения поставленных целей используются различные системы адаптации. В АО «Пензенский хлебозавод № 2» целесообразно разработать и провести мероприятие «Введение в должность». Данное мероприятие лучше всего организовать во вводном этапе системы адаптации и закрепить его в разработанном регламенте «Об адаптации».

Целями мероприятия «Введение в должность» являются:

- знакомство нового сотрудника с должностными обязанностями;

- повышение уровня успешности адаптации работников организации;

- повышение производственной, творческой и общественной активности молодежи в организации,

- информирование новых сотрудников о производственной деятельности организации, целях и задачах через знакомство с руководством.

Программа «Введение в должность» направлена на решение следующих задач:

- оказание помощи при адаптации новых сотрудников;

- закрепление молодых специалистов организации;

- повышение привлекательности организации;

- поддержание молодежных инициатив с последующей их реализацией, для формирования чувства значимости у сотрудников.

Данное мероприятие должно проводится ежеквартально для вновь принятых сотрудников в возрасте до 30 лет.

Приказом руководителя АО «Пензенский хлебозавод № 2» назначаются ответственные за организацию этого процесса.

Для данного мероприятия организаторами разработан шаблон плана проведения дня «Введение в должность», он представлен в таблице 13.

Таблица 13 - План проведения мероприятия «Введение в должность»

Время	Мероприятие	Место проведения	Ответственный
12.50-13.00	Регистрация участников		
13.00-13.20	Приветствие участников, выступление заместителя руководителя АО «Пензенский хлебозавод № 2»		
13.20-13.30	Групповое фото		
13.30-13.50	Экскурсия по организации		
13.50-14.50	Тренинг на командообразование		
14.50-15.30	Знакомство с должностными обязанностями		
15.30-16.30	Работа в малых группах		
16.30-17.00	Подведение итогов		

Ответственные за организацию мероприятия подбирают командообразующие игры и составляют презентацию ценностей АО «Пензенский хлебозавод № 2».

Во время работы в малых группах сотрудником будет показана презентация об истории организации, предоставлена информация об организационной структуре АО «Пензенский хлебозавод № 2».

Также необходимо в распорядок дня заместителя руководителя АО «Пензенский хлебозавод № 2» вписать время проведения мероприятия,

чтобы он смог присутствовать на открытии.

По итогам проведенного мероприятия всем участникам раздается анкета обратной связи, анализируются полученные данные, оценивается, что удалось и что необходимо подкорректировать в будущем.

Если говорить о сотруднике, то он, как правило, испытывает сильный стресс, придя в новую компанию. Даже если человек имеет за плечами солидный опыт работы, он на время теряет свой социальный статус, так как не знаком с корпоративной культурой, нормами, взаимоотношениями, принятыми в организации, и поначалу не может в полной мере проявить свою профессиональную компетенцию.

Одним из инструментов повышения успешности адаптации новых сотрудников в АО «Пензенский хлебозавод № 2» было предложение о разработке и внедрения «Блокнота молодого работника». Данный раздаточный материал обязателен для выпускников образовательных учреждений.

Он включает в себя несколько разделов:

- сведения об организации и ее руководстве;
- целях, задачах, приоритетных направлениях деятельности;
- ценностях и корпоративной культуре;
- проводимых корпоративных мероприятиях, конкурсах;
- сведения о социальном пакете;
- полезные номера телефонов.

Для разработки блокнота необходимо учесть следующие рекомендации:

1. Обложка блокнота должна содержать полное наименование организации. Цвета обложки выдержаны в стиле корпоративной символики АО «Пензенский хлебозавод № 2».

2. На первой странице следует указать фамилию, имя, отчество владельца, телефон, чтобы в случае потери его можно было вернуть владельцу.

3. На следующей странице необходимо указать полное наименование организации, ее адрес, фамилию, имя, отчество Управляющего и его рабочие телефоны.

4. Блокнот обязательно должен включать страницу с приветствием нового сотрудника. Возможно это будут слова первых лиц организации об успешном выборе нового места работы.

5. Следующий раздел блокнота включает в себя информацию о миссии, стратегических целях, корпоративных ценностях организации. Также должна быть представлена информация о корпоративных мероприятиях, проводимых в АО «Пензенский хлебозавод № 2».

6. В блокнот может включатся информация об охране труда, системе оплаты труда.

7. Завершающим разделом будет информация с полезными номерами телефонов. Блокнот молодого работника предлагается раздавать вновь принятым сотрудникам на этапе знакомства с организацией в первые дни работы. Если это сотрудник в возрасте до 30 лет, то ему данный блокнот вручается на мероприятие «Введение в должность».

Польза, получаемая сотрудником после применения такого инструмента адаптации, заключается в следующем:

- получение полной информации, требуемой для эффективной работы;
- снижение уровня неопределенности и беспокойства;
- повышение уровня позитивного отношения к компании в целом;
- освоение основных норм корпоративной культуры и правил поведения.

Специально разработанные программы адаптации персонала способствуют быстрому вхождению в работу и в конечном итоге сокращают текучесть кадров.

Важно понимать, что проведение адаптации сотрудников - это необходимость для современных организаций.

С помощью применения инструментов адаптации, а также знания

основных закономерностей адаптации людей на рабочих местах компания может решить множество управленческих проблем и существенно повысить производительность труда.

Конкретный подход к каждому работнику, определение значимости той или иной стороны адаптации для определённых условий производственной среды, разработка соответствующих мероприятий для облегчения её прохождения составляют основу процесса управления адаптацией, предполагающего и определённую технологию. Поэтому очень важным аспектом является, чтобы весь этот процесс был грамотно и правильно организован [36, с. 20]. Ведь если организация действительно заинтересована в том, чтобы в её штате находились высококвалифицированные сотрудники, руководство должно позаботиться о том, чтобы процесс прохождения адаптации новыми работниками был максимально эффективным и краткосрочным.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По результатам проведенного исследования представляется необходимым обозначить следующие выводы и предложения.

1. Для поддержания конкурентоспособности и выживания в рыночной экономике современные организации должны уделять много внимания адаптации своих сотрудников, выделяя для этих целей соответствующие средства. Отсутствие системы адаптации приводит к моральной нестабильности коллектива и снижению уровня трудоспособности сотрудников. Это означает, что имеющиеся трудовые ресурсы в силу медленного и неполного освоения профессиональных обязанностей в первые дни работы начинают отставать от своих коллег с более длительным стажем работы. Следствием этого может стать увеличение уровня текучести кадров и даже потеря компанией лидирующих позиций на рынке [17, с.19].

2. Система адаптации персонала в организации осуществляется с помощью различных инструментов и бывает разной по длительности и глубине освоения материала. Интенсивность адаптации сотрудников неодинакова. Проведенный анализ системы адаптации в сфере пищевой промышленности показал, что срок адаптации сотрудника в среднем составляет от 6 месяцев до 1 года.

3. В современной практике управления персоналом роль развития системы адаптации персонала значительно возросла. Большинство российских компаний понимает важность данной системы. Это связано с тем, что работа в условиях рынка предъявляет высокие требования к уровню квалификации персонала, знаниям и навыкам работников. Очень быстро меняются как внешние условия (экономическая политика государства, законодательство, система налогообложения, появляются новые конкуренты), так и внутренние условия функционирования организации (реструктуризация предприятий, технологические изменения, автоматизация рабочих мест), что ставит большинство российских компаний перед

необходимостью скорейшей адаптации персонала и сокращения сроков приспособления работника к новому месту работы [4, с.12].

Таким образом, адаптация персонала является важнейшим инструментом, с помощью которого руководство получает возможность закрепления необходимых кадров. Формируется организационная культура, которая будет способствовать успешному достижению стратегических целей организации. Работник, успешно освоивший программу адаптации, не только обеспечивает качественное выполнение профессиональных задач, но и создает позитивное отношение общества к той организации, в которой работает. Создание условий для успешной адаптации работников, и повышения их ответственности и самостоятельности дают быструю и высокую отдачу на вложенные средства. Увеличивающийся поток информации в наше время требует новых форм и программ адаптации персонала, которые позволяли бы за достаточно короткое время сотрудникам освоиться на новом рабочем месте.

4. В АО «Пензенский хлебозавод № 2» используется система адаптации нового сотрудника, состоящая из нескольких основных этапов:

- оформление в отделе кадров АО «Пензенский хлебозавод № 2» в соответствии с Положением о приеме на работу в компанию;

- собеседование со специалистом по кадрам (продолжительность рабочего дня; требования к внешнему виду сотрудника; перерыв на обед; организация питания; регламентированные перерывы на чай/кофе и отдых; использование телефона в личных целях; политика компании в отношении сверхурочных работ; сроки и порядок выплаты зарплаты);

- представление новичка сотрудникам;

- беседа нового работника с непосредственным руководителем (обсуждается круг задач, которые входят в компетенцию новичка, его должностные обязанности согласно должностной инструкции; функции других сотрудников отдела; порядок взаимодействия с руководителем);

- знакомство с рабочим местом и коллегами отдела;

- знакомство с сотрудниками других отделов, с которыми новый работник будет взаимодействовать по роду своих обязанностей.

Введение в должность проходит в четыре этапа, длительность каждого - одна смена.

I этап - подготовительный. Задача - детальное ознакомление с деятельностью предприятия, получение информации о компании, ознакомление с порядком и условиями работы.

II этап - начальный период. Задача - практическое освоение новичком его обязанностей и требований, предъявляемых администрацией к данной должности.

III этап - период приспособления. Задача - включение нового сотрудника в производственный процесс и адаптация к правовым, социальным и организационным требованиям компании; установление межличностных отношений.

IV этап - завершение периода введения в должность. Задача - стабильная работа сотрудника.

Оценка работника после прохождения испытательного срока проводится на завершающем этапе - определяется, насколько новый сотрудник освоил требования к работе. На основании этой оценки принимается решение об окончании испытательного срока и даются рекомендации по дальнейшему обучению.

5. Проанализировав систему адаптации в АО «Пензенский хлебозавод № 2» следует обозначить следующие недостатки процесса адаптации персонала:

- отсутствие регламента «Об адаптации персонала»;

- отсутствие программы адаптации новых сотрудников;

- недостаток в тех, у кого есть (был) наставник, и кто хотел бы сам быть наставником;

- отсутствие мероприятий, позволяющих познакомится новому сотруднику с организацией и коллективом;

- отсутствие справочной информации об организации, ее ценностях, целях и задачах, корпоративной культуре.

6. Анализ наставничества, как метода, используемого в системе адаптации персонала в АО «Пензенский хлебозавод № 2», свидетельствует о том, что в АО «Пензенский хлебозавод № 2» отсутствует единая процедура отбора и назначения наставника. В настоящее время назначение наставника является «добровольно-принудительным». В процессе выбора наставников руководитель руководствуются объективно/субъективными критериями, такими как: трудовой стаж, уровень профессиональной квалификации, отсутствие нарушений, личностные качества; уровень развития педагогических способностей.

Эффективность метода наставничества в АО «Пензенский хлебозавод № 2» видится:

1) в улучшении материальной мотивации сотрудников в роли наставников (повышение оплаты за наставничество, дополнительное премирование за быструю адаптацию нового сотрудника и его положительные результаты в работе);

2) в дополнительном обучении для повышения квалификации наставников;

3) в организации конкурса «Лучший наставник» с присвоением звания;

4) в создании культуры, в которой наставничество воспринималось бы как почетная миссия (доска почета, участие в проектах компании и др.).

7. По результатам проведенного исследования, в АО «Пензенский хлебозавод № 2» предложены необходимые инструменты адаптации персонала, такие как:

- Введение Регламента об адаптации персонала. Цель – закрепление единой процедуры адаптации для обеспечения более быстрого вхождения в должность нового сотрудника, уменьшения количества ошибок, связанных с включением в работу, формирования позитивного образа компании, уменьшения дискомфорта первых дней работы, а также оценки уровня

квалификации и потенциала сотрудника во время прохождения им испытательного срока.

- Введение индивидуальной программы адаптации сотрудника. Цель - знакомство нового сотрудника с должностными обязанностями. Для этого в организации разрабатываются специальные курсы и тренинги, что позволит познакомится новому сотруднику с системой оценки профессиональной деятельности, а также узнать возможности развития и построения карьеры в АО «Пензенский хлебозавод № 2» ,

- Проведение корпоративного мероприятия «Введение в должность». Цель: знакомство нового сотрудника с должностными обязанностями; повышение уровня успешности адаптации работников организации; повышение производственной, творческой и общественной активности молодежи в организации, информирование новых сотрудников о производственной деятельности организации, целях и задачах через знакомство с руководством;

- Использование раздаточного материала «Блокнот молодого сотрудника». Цель – информирование об организации, ее ценностях, полезные номера телефонов.

Таким образом, правильная организация адаптации персонала позволит новому сотруднику почувствовать себя комфортно в новой обстановке и ускорит достижение высоких показателей в работе. При этом компания сэкономит усилия и средства на подборе персонала и сократит текучесть кадров.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Анализ существующих подходов к понятию «Кадровый потенциал» [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/analizsuschestvuyuschih-podhodov-k-ponyatiyu-kadrovyy-potentsial/viewer

2. Быстров, О.Ф. Теория менеджмента. Монография. – М.: Русайнс, 2020. – 182 с.

3. В зоне особого внимания [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.pult.gudok.ru/archive/detail.php?ID=1360903

4. Виханский, О. С. Менеджмент: учебник. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2021. - 656 с.

5. Вовлеченность персонала: методы оценки и способы повышения [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://practicum-group.com/blogs/vovlechennostpersonala/

6. Вяткин, В. Н. Финансовые решения в управлении бизнесом: учебно-практическое пособие. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 325 с.

7. Галкина, Ю.Е., Головкин, И.В. Методики оценки кадрового потенциала в современной России // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2018. № 10 [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://ekonomika.snauka.ru/2018/10/16207

8. Ендовицкая, Е.В. Управление жизненным циклом кадрового контроллинга в интересах инновационного развития корпоративных экономических систем: дисс. д.э.н. – Воронеж: Воронежский государственный технический университет, 2022 – 267 с.

9. Индекс удовлетворенности персонала (официальный сайт) [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.cash-trading.ru/index-udovletvorennosti-personala/

10. Кадровый потенциал предприятия [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://studizba.com/lectures/139-jekonomika-i-finansy/2332-potencial-i-

razvitiepredprijatija/44174-10-kadrovyj-potencial-predprijatija.html
11. Кадровый потенциал предприятия: экономическая сущность и структура [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://human.snauka.ru/2022/08/24334
12. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация : учеб. пособие. - М.: ИНФРА-М, 2019. - 301 с.
13. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учебник. - М.: ИНФРА-М, 2019. - 440 с.
14. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации : учебник / под. ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2019. - 695 с.
15. Коргова, М. А. Менеджмент. Управление организацией: учебное пособие для среднего профессионального образования. – М.: Издательство Юрайт, 2021. - 197 с.
16. Кофтина, Ю.Н. Управленческий аспект деятельности руководителя (начальника) органа внутренних дел по реализации кадровой политики МВД России // Труды Академии управления МВД России. - 2023. - № 2 (66). - С. 31-40.
17. Методические подходы к оценке кадрового потенциала предприятия [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://web.snauka.ru/issues/2022/08/84254
18. Механизм реализации эффективной стратегии компании с помощью сбалансированной системы показателей [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://ml.miitief.ru/.pdf
19. Михайлина, Г.П. Управление персоналом: Учебное пособие / Под общ. ред. Г.И. Михайлиной. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2018. - 280 с.
20. Мониторинг показателей удовлетворенности и вовлеченности персонала для оценки эффективности реализации стратегии развития кадрового потенциала [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://bankir.ru/website/static/files/44/43999-olga_iliyagueva_rgd.pdf

21. Мотивация труда сотрудников ООО: опыт и перспективы [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://gudok.ru/content/social_policy/1459254/
22. Наставничество в ООО [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.talent.fpc.ru/nastavnichestvo
23. Об организации и проведении мониторинга кадрового потенциала государственных органов [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://rep.pac.by/jspui/bitstream/123456789/155/1
24. Обучение персонала [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://dvayarda.ru/business/obuchenie-personala/
25. Одегов, Ю.Г., Лабаджян, М.Г. Кадровая политика и кадровое планирование. Учебник для вузов. – М.: Юрайт, 2015. - 444 с.
26. Официальный сайт АО «Пензенский хлебозавод № 2» (официальный сайт). Общие сведения об АО «Пензенский хлебозавод № 2» [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://www.list-org.com/company/8940
27. Парушина, Н.В. Анализ эффективности использования трудовых ресурсов и фонда заработной платы организации // Аудитор. - 2015. - №8. - С. 38-47.
28. Понятие кадрового потенциала [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://eduherald.ru/ru/article/view?id=12619
29. Порядок проведения исследования социально-психологического климата в трудовых коллективах ООО [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://jd-doc.ru/2022/iyun-2022/iyun-2022-3/1216-ot-13-iyunya-2022-g-n-183-8
30. Проблема приверженности персонала к организации в отечественной и зарубежной литературе [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/problema-priverzhennosti-personala-k-organizatsii-votechestvennoy-i-zarubezhnoy-literature/viewer
31. Процедура обеспечения организации персоналом [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://studref.com/349996/menedzhment/protsedura_obespecheniya_organizatsii_pe rsonalom

32. Резник, С.Д. Стратегия кадрового менеджмента: учеб. пособие. - М.: ИНФРА-М, 2019. - 167 с.

33. Резников, Г.Ю., Гатиятулин, Ш.Н. Влияние мотивации сотрудников на экономическую безопасность организации / В сборнике: Экономика и управление: вызовы, проблемы, перспективы. Сборник статей по материалам II Всероссийской научно-практической конференции преподавателей и студентов. – М., 2022. - С. 31-34.

34. Роль стратегического управления в деятельности предприятия [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/rol-strategicheskogoupravleniya-v-deyatelnosti-predpriyatiya/viewer

35. Руденко, А. М., Котлярова, В. В., Латышева, А. Т. Управление персоналом. Учебное пособие. - М.: Феникс, 2020. - 320 с.

36. Система управления кадровым потенциалом современной организации [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/sistemaupravleniya-kadrovym-potentsialom-sovremennoy-organizatsii/viewer

37. Совершенствование системы адаптация персонала в ООО [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://elar.urfu.ru/bitstream/10995/59027/1/978-5-91256-403-1_2023_182.pdf

38. Социальная политика ООО [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://fpc.ru/static/public/ru%3FSTRUCTURE_ID%3D9

39. Стратегия [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://storage.piter.com/upload/contents/978538800609/978538800609_p.pdf

40. Стратегия развития кадрового потенциала организации [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/strategiya-razvitiyakadrovogo-potentsiala-organizatsii/viewer

41. Стратегия управления кадровым потенциалом ООО [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://oldsocial.rzd.ru/static/public/ru?STRUCTURE_ID=5212

42. Султанов, Г.С., Джабраилова, Л.Х., Попанова, А.А. Современные методы

оценки и характеристики формирования кадрового потенциала организации // Региональные проблемы преобразования экономики. - 2021. - № 12 (134). - С. 140-149.

43. Теоретические основы развития кадрового потенциала образовательных организаций [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://elar.urfu.ru/bitstream/10995/39826/1/init_2023_13.pdf

44. Трехуровневая система премирования ООО [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://studbooks.net/2564211/ekonomika/trehurovnevaya_sistema_premirovaniya

45. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197- ФЗ (в ред. от 25.12.2023) [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_

46. Шаховская, Л.С., Аракелова, И.В., Юкина, В.И. Управление потенциалом персонала медицинской организации: маркетинговый подход // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. - 2022. - Т. 16. № 3. - С. 185-197.

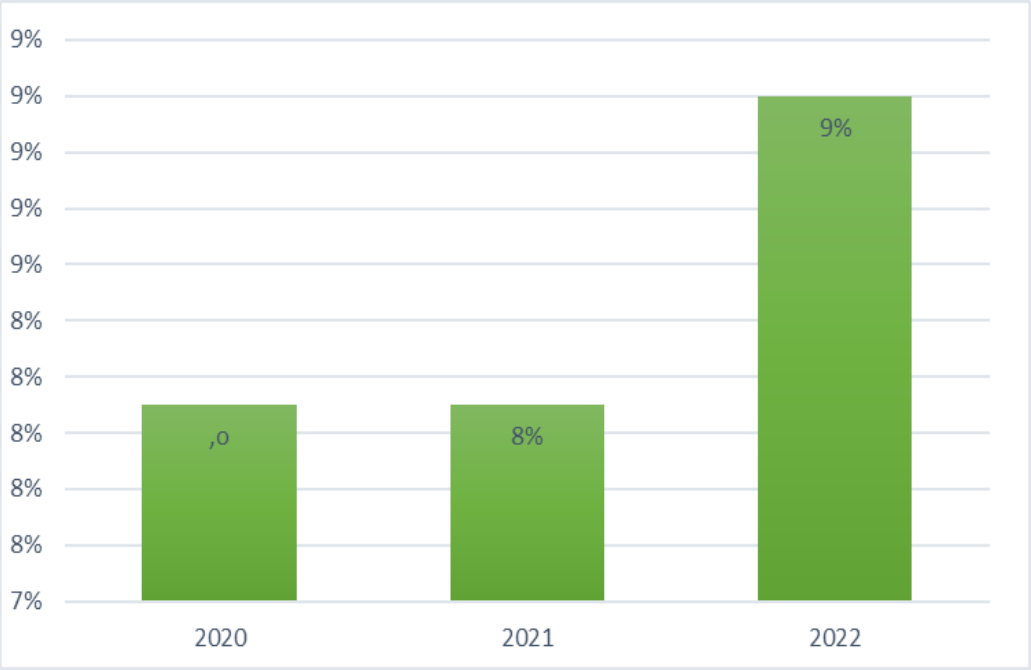
ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Результаты опроса о динамике уровня удовлетворенности работы персонала в АО «Пензенский хлебозавод № 2»

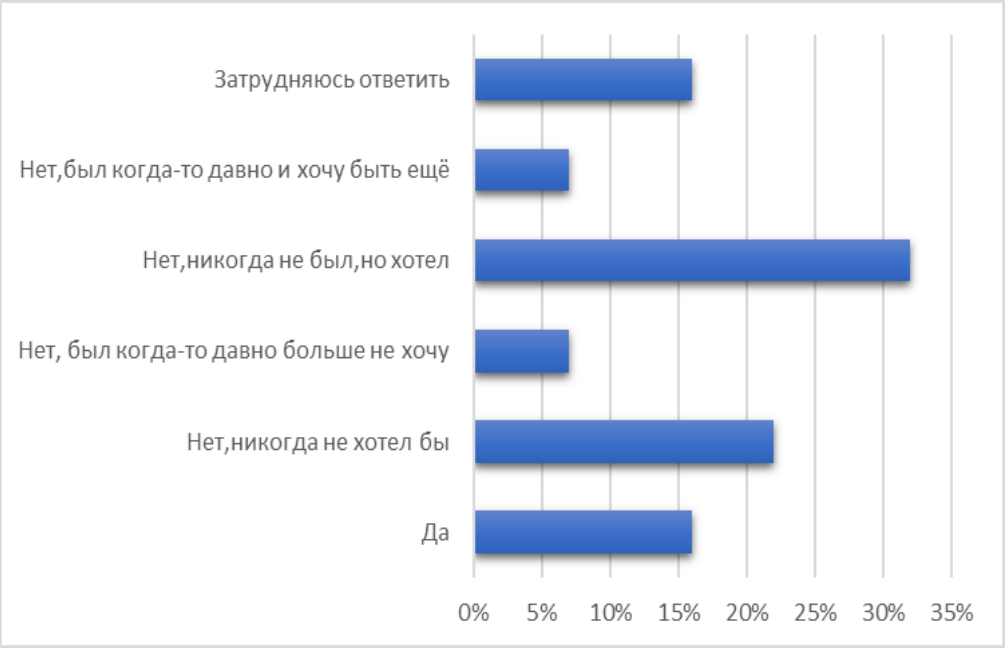
ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Текучесть кадров АО «Пензенский хлебозавод № 2»



ПРИЛОЖЕНИЕ В

Желание быть/стать наставником



ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

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

Библиография 46 наименований.
Рисунков 19, таблиц 13 штук.
Отпечатано в двух экземплярах.
Один экземпляр сдан на кафедру.

«17» января 2024 г.

Полежаева В.В.