

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 производственного
предприятия (на примере ООО «МЕТАЛЛОПТТОРГ»)**

Студент

Май 17.01.2024
(подпись, дата)

Майорова А.И.
(фамилия, инициалы)

Руководитель

Д 17.01.2024
(подпись, дата)

Данилова Е.А.
(фамилия, инициалы)

Нормоконтролер

Д 12.01.2024
(подпись, дата)

Данилова Е.А.
(фамилия, инициалы)

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

Заведующий кафедрой

Ща
(подпись)

Щанина Е.В.

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

Секретарь ГЭК

(подпись)

Мордишева Л.Н.
(фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2024

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ.....	7
1.1 Понятие и содержание системы адаптации персонала.....	7
1.2 Управление адаптацией персонала производственного предприятия.....	16
ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО «МЕТАЛЛОПТТОРГ».....	27
2.1 Общая характеристика деятельности и кадрового состава ООО «Металлоптторг».....	27
2.2 Анализ системы адаптации персонала ООО «Металлоптторг» и разработка мероприятий по ее совершенствованию.....	35
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	48
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	52
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	56

ВВЕДЕНИЕ

Эффективное управление персоналом, безусловно даст любому предприятию неоспоримое конкурентное преимущество, которое выражается с одной стороны в увеличении объемов продаж и прибыли, а с другой, - в безупречной деловой репутации с клиентами и улучшении во взаимодействиях сотрудников, производительности труда, снижении текучести кадров.

В современных условиях разработка системы адаптации персонала в любой организации является значимым инструментом повышения их конкурентоспособности за счет роста производительности труда и прибыльности деятельности.

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что в современных условиях конкурентным преимуществом любого производственного предприятия выступают его сотрудники. Именно от их квалификации, компетенций, способности гибко реагировать на изменения в условиях работы зависит успех деятельности предприятия. Основное место в повышении качества работы является наличие на предприятии эффективной системы адаптации персонала.

Поиском эффективных направлений адаптации персонала в организации занимаются такие ученые как О.Ю. Брюхова, Н.А. Бычкова, А.С. Корнеева, И.А. Епишкин, А.Я. Кибанов, А.В. Котельникова, Н.В. Макайкина, М.А. Меньшикова, А.В. Моисеев, А.В. Прокопьев, Т.Н. Чернышова, Н.В. Пшениснов, И.О. Темнова, Е.Е. Хорева и др.

Целью данной работы является изучение системы адаптации персонала в производственной сфере (на примере ООО «Металлопторг») и разработка рекомендаций по ее совершенствованию.

Исходя из цели исследования были поставлены следующие задачи:

- раскрыть понятие и содержание системы адаптации персонала;
- выявить особенности управления адаптацией персонала производственного предприятия;
- дать общую характеристику деятельности и кадрового состава ООО «Металлоптторг»;
- проанализировать систему адаптации персонала ООО «Металлоптторг» и разработать мероприятия по ее совершенствованию.

Объектом исследования является ООО «Металлоптторг».

Предметом исследования является система адаптации персонала.

При написании работы использовались методы исследования: анализ документов, статистический метод, методы анализа и синтеза, интервью и др.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Понятие и содержание системы адаптации персонала

Главное место в системе управления персоналом занимает создание эффективной системы стимулирования работников, позволяющей работодателю направлять их деятельность в сторону повышения результативности. При этом задача руководителя – сделать так, чтобы каждый работник чувствовал себя частью предприятия и был заинтересован в его прибыльности.

Понятие «адаптация» активно применяется в различных областях науки: психология, философия, социология и др. При этом наиболее популярные ее виды: это адаптация в коллективе (социальная) и на производстве (производственная). Два этих вида адаптации тесно связаны между собой. Социальная адаптация предполагает не только общение по интересам внутри коллектива, но при решении производственных задач. В свою очередь, производственная адаптация предполагает не только взаимодействие работников в производственном процессе, но и их потребность влиться в трудовой коллектив, ощутить себя частью организации [8].

Важность наличия эффективной системы адаптации персонала на предприятии определена тем, что является основным фактором при принятии решения работником о его трудоустройстве на этом предприятии. Основную роль в создании эффективной системы адаптации персонала играет отдел кадров и его политика при решении тех или иных кадровых вопросов.

Е.Е. Хорева под адаптацией понимает процесс приспособления работника при его трудоустройстве на предприятии, который определяется условиями действующей кадровой политики [34, с. 29].

В свою очередь, И.О. Темнова сравнивает процесс адаптации работника с приспособлением организма к изменениям во внешней среде. При этом в роли организма выступает непосредственно работник, а внешние условия создает организация (место трудоустройства работника) [30, с. 69].

А.В. Прокопьев считает, что адаптация персонала – это процесс приспособления работника как при трудоустройстве, так и в процессе работы на предприятии к постоянно меняющимся внутренним и внешним условиям труда [27, с. 236].

Таким образом, система адаптации персонала представляет собой сопоставление ожиданий работника от места трудоустройства с условиями труда, которые предоставляет предприятие-работодатель. При этом в процессе адаптации участвует две стороны: работник и работодатель, которые ставят различные целевые установки при осуществлении трудовой деятельности. Так работник стремится к самореализации на своем рабочем месте при принятии его коллективом организации.

В свою очередь, для работодателя важна производительность труда работника, его новаторский подход к решению производственных задач. Поэтому создание эффективной системы адаптации персонала возможно только при согласовании интересов предприятия – работодателя и работника. Органом, который должен сглаживать все противоречия между данными субъектами трудовых отношений, выступает отдел кадров предприятия. Именно он создает благоприятные условия для осуществления трудовой деятельности, разрабатывает программы успешной адаптации, обучения и развития сотрудников.

От того, насколько успешно пройдет адаптация новичка в организации зависит эффективность всего производственного процесса, а также сплоченность трудового коллектива, его желание помогать друг другу, направлять в случае возникновения противоречивых ситуаций.

Система адаптации персонала на предприятии имеет определенные цели, которые обосновывают актуальность и целесообразность для организации ее использование (рисунок 1).

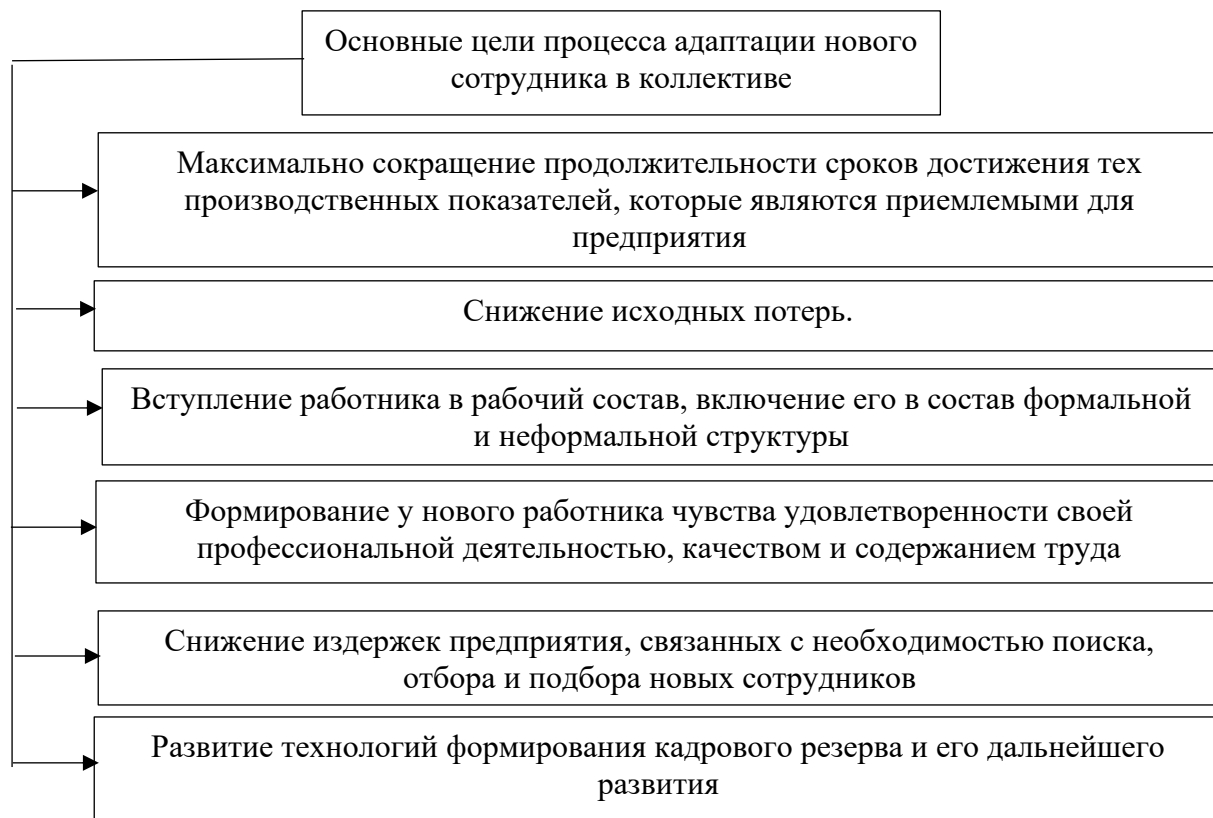


Рисунок 1 - Основные цели процесса адаптации нового сотрудника в коллективе

Источник: Епишкин И.А. Особенности адаптации персонала на предприятиях // Научный журнал. - 2020. - №4 (49). - С. 87.

Процесс адаптации новых сотрудников на предприятии будет проходить менее болезненно, если будет достигнут компромисс между интересами новичка и трудового коллектива. Прежде всего это касается выполнения производственных норм, соблюдения трудовой дисциплины, наличие взаимовыручки в коллективе. В данных условиях адаптация персонала будет проходить более успешно [31, с. 58].

Основные условия, определяющие успешность адаптации, представлены на рисунке 2.

Прежде всего успешная адаптация предполагает наличие эффективной системы обучения, благодаря которой работник получает необходимые ему навыки и умения, а также способность выполнять работу более качественно в короткие сроки.

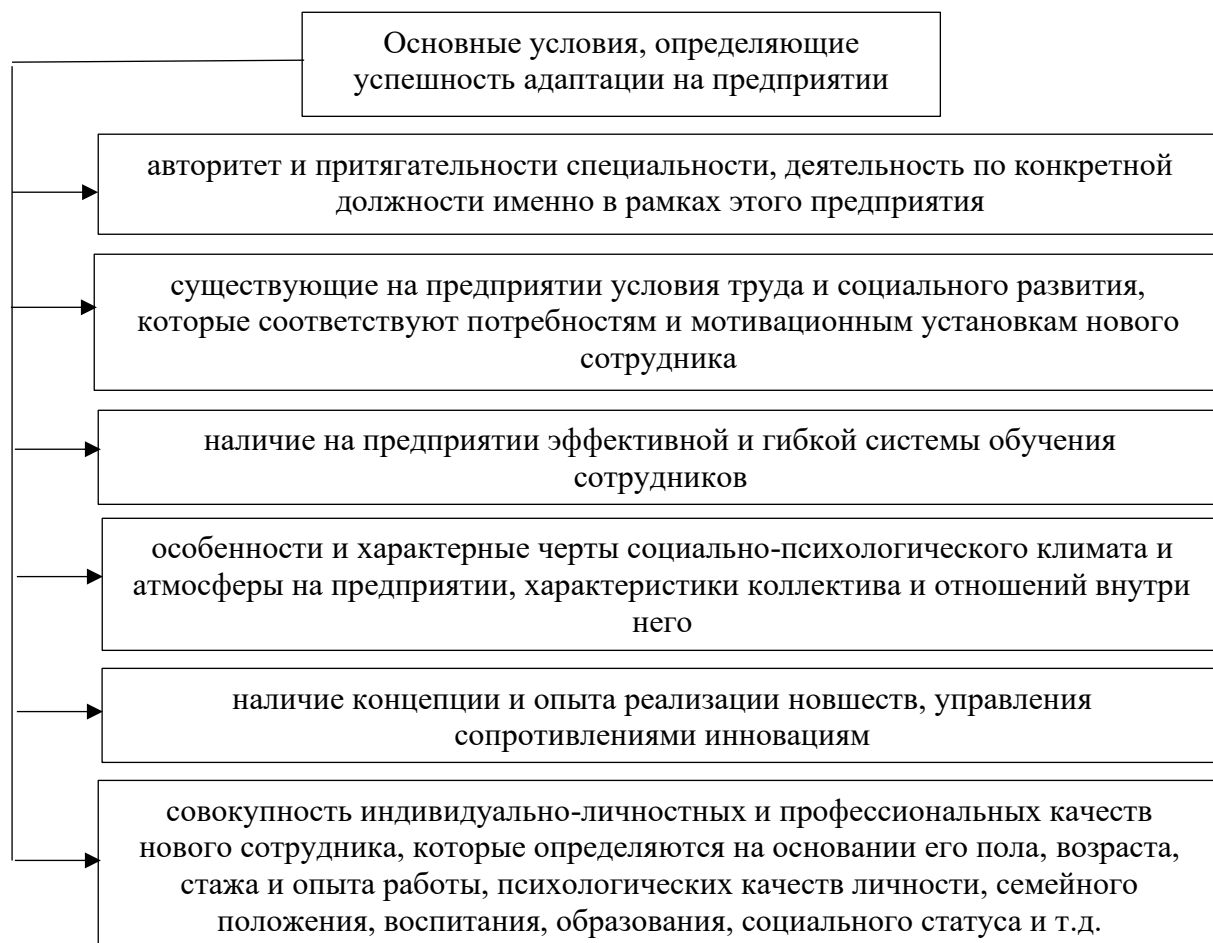


Рисунок 2 – Основные условия, определяющие успешность адаптации на предприятии

Источник: Бычкова Н. А. Адаптация персонала как залог успеха организации // Молодой ученый. - 2018. - № 43 (229). - С. 203.

Особое место в системе обучения персонала занимает концепция стратегического развития персонала. Ее отличительной особенностью является учет в росте эффективности деятельности компании такой составляющей как профессиональное развитие персонала с акцентом на индивидуальные качества работников.

Более того в основе данной концепции лежит сфокусированность на бизнес-стратегиях, организационных ценностях и преобразованиях транспортной организации.

В целом управление системой обучения и развитием персонала предполагает систему, направленную на приобретение и накопление знаний работниками, позволяющую изменить структуру управления (путем формального или неформального вмешательства руководства) с учетом роста производительности труда работников, их «обновления» [17, с. 94].

Таким образом, эффективная система обучения персонала предполагает совокупность способов и методов организации деятельности работников с учетом их индивидуальных особенностей, где цель деятельности организации – соответствие качества кадров текущим и стратегическим целям компании. Результатом такого управления должно стать с одной стороны повышение индивидуальной эффективности, а с другой - организационной эффективности. В целом существует достаточно большое количество методов обучения и развития персонала на предприятии. При этом каждое предприятие самостоятельно, исходя из специфики своей деятельности, выбирает наиболее эффективные из них.

В теории встречается большое количество критериев, по которым можно классифицировать адаптацию персонала. Рассмотрим основные из них.

1. В зависимости от отношений субъект-объект выделяют следующие виды адаптации:

- активная (субъект пытается оказать определенное влияние на среду в процессе усвоения ее правил и закономерностей);
- пассивная (субъект не стремится к такому изменению существующих условий и оказанию влияния на них).

2. С точки зрения оказания воздействия на работника выделяются:

- прогрессивная (предполагает оказание положительного влияния на сотрудника, его личностное и профессиональное развитие);

– регрессивная (имеет место в тех случаях, когда на новом рабочем месте имеются более низкие по сравнению с предыдущим местом работы условия (например, более низкий уровень дисциплины), которые сотрудник также усваивает и принимает).

3. По уровню адаптации она может делиться на следующие разновидности:

– первичная адаптация - имеет место в случае приспособления к условиям и особенностям труда новых сотрудников, которые ранее не имели опыта профессиональной деятельности вообще (молодые сотрудники, выпускники образовательных учреждений без опыта работы);

– вторичная адаптация, если у вновь принятых на предприятие сотрудников уже присутствует определенный профессиональный опыт.

4. В зависимости от отношения работника к новому для него предприятию адаптация может проходить в следующих формах:

– конформизм (форма адаптации, при которой сотрудник в полной мере принимает все предложенные ему условия, ценности и закономерности трудовой деятельности, действующие на предприятии);

– мимикрия (предполагает принятие и соблюдение вторичных норм, тогда как наиболее важные остаются непринятыми (такие сотрудники впоследствии всегда являются потенциально готовыми к смене места работы, к увольнению));

– адаптивный индивидуализм (предполагает, в отличие от предыдущей формы принятие наиболее важных правил и ценностей при неприятии тех, которые являются второстепенными: такие сотрудники отличаются высоким уровнем индивидуальности, который, при верном использовании руководством, идет только на пользу предприятию);

– отрицание (сотрудник не принимает и отрицает ценности, закономерности, условия, свойственные предприятию). Чаще всего такие сотрудники быстро увольняются с предприятия на протяжении первых же месяцев работы.

5. В зависимости от направлений, адаптация может быть:

- производственной (касающейся непосредственно производственных условий и механизмов);
- непроизводственной (направленной на усвоение ценностей и норм, действующих в других сферах функционирования предприятия, построение отношений между сотрудниками коллектива внепроизводственной деятельности) [20, с. 46].

Наиболее понятная схема классификации видов адаптации, охватывающая все основные ее детали, была предложена А.Я. Кибановым (приложение А). В рамках этой классификации выделяются следующие разновидности адаптации.

1. Профессиональная адаптация. Данный вид адаптации сотрудника предполагает освоение и принятие основных норм и закономерностей, характеризующих непосредственно процесс трудовой деятельности: это профессиональные знания, умения и навыки, а также формирование таких свойств и качеств личности, наличие которых является необходимым для определенной сферы профессиональной деятельности. Результатом такой адаптации становится формирование определенного объема профессиональных знаний, умений и навыков, достижение определенного уровня их развития, положительное отношение к своему труду и его результатам. Качество и эффективность профессиональной адаптации определяется как субъективными (наличие способностей, склонностей, интереса к определенным видам профессиональной деятельности, необходимой мотивацией для профессионального развития, эмоциональная оценка своего труда, желание в дальнейшем работать именно в этой сфере профессиональной деятельности), так и объективными факторами (наличие на предприятии условий для профессионального развития и совершенствования). В содержании профессиональной адаптации выделяются два основных этапа. Основой первого этапа становится формирование у сотрудника положительного отношения к той сфере

профессиональной деятельности, в которой он занят. На основе сформированного положительного отношения и желания связать свою профессиональную жизнь именно с этой сферой формируются на втором этапе предпосылки, необходимые для усвоения определенного объема профессиональных знаний и навыков.

2. Психофизиологическая адаптация представляет собой следующую разновидность адаптации. Она предполагает усвоение новым сотрудником физиологических и психологических особенностей и условий труда, характерных для определенной сферы профессиональной деятельности. Характерная особенность данного вида адаптации заключается в том, что она объединяет в себе и биологические, и социальные аспекты. Важность данного направления адаптации определяется тем, что на ее основе формируется совокупность условий труда, которые оказывают непосредственное влияние на производительность труда, самочувствие сотрудника, его настроение и трудоспособность, а в случае, если речь идет о долговременном воздействии – на параметры его утомляемости и состояние здоровья в целом. В качестве таковых условий выступают характер труда, темп и ритм трудовой деятельности, степень ее монотонности, условия, сформированные для обеспечения удобства на рабочем месте, совокупность факторов внешнего воздействия (уровень шума, качество освещения и так далее).

3. Социально-психологическая адаптация предполагает необходимость усвоения действующих на предприятии социальных норм и ценностей, закономерностей, характерных для социального взаимодействия сотрудников. В процессе социально-психологической адаптации сотрудник узнает, какие принципы взаимодействия и сотрудничества характерны для предприятия, какова сплоченность коллектива, его психологические характеристики, ценностные ориентации, насколько совпадают они с его нормами и ценностями. В процессе такой адаптации также формируется представление об основных формальных и неформальных группах и

объединениях в организации, отношениях между ними и внутри них, социальных позициях отдельных сотрудников предприятия. Подобная информация, в силу того, что сотрудник неминуемо становится членом коллектива, преломляется сквозь призму имеющегося у него социального опыта, собственных ценностей и установок. Если действующие на предприятии ценности и закономерности социального взаимодействия являются схожими с социальными установками и представлениями нового сотрудника, процесс адаптации проходит быстрее, легче и гораздо успешнее.

4. Организационная адаптация характеризуется как процесс знакомства и усвоения новым сотрудником организационных принципов и норм, характерных для структуры и механизмов управления предприятием. Это нормы и положения, характеризующие особенности структуры управления, распределения полномочий, взаимодействия сотрудников между собой. На основе усвоения всех перечисленных отношений сотрудник должен в результате сформировать четкое представление о собственной роли и месте в коллективе.

5. Экономическая адаптация предполагает усвоение тех экономических аспектов, которые непосредственным образом связаны с профессиональной деятельностью сотрудника: это специфические нормы труда, выработки, производительности, элементы оплаты труда, установления вознаграждения, особенности их выплаты и так далее [11, с. 155].

Анализ подходов к исследованию системы адаптации персонала позволяет дать достаточно полное определение данного социального явления, обосновать критерии эффективного осуществления адаптации работников на предприятии, классифицировать адаптацию с точки зрения поиска оптимальных методов и технологий ее успешной реализации. Важно учитывать временные границы адаптации работников: оптимальным вариантом считается срок в пределах одного месяца. Однако в зависимости от индивидуальных характеристик новичка и от специфики работы в организации срок адаптации увеличивается. Поэтому важно создать

благоприятные условия на предприятии для вновь принятых работников в плане организации рабочего процесса и отдыха.

Таким образом, эффективная система адаптации персонала предполагает совокупность способов и методов организации деятельности работников с учетом их индивидуальных особенностей, где цель деятельности организации – соответствие качества кадров текущим и стратегическим целям компании. Результатом такого управления должно стать с одной стороны повышение индивидуальной эффективности, а с другой - организационной эффективности. В целом существует достаточно большое количество методов адаптации персонала на предприятии. При этом каждое предприятие самостоятельно, исходя из специфики своей деятельности, выбирает наиболее эффективные из них.

1.2 Управление адаптацией персонала производственного предприятия

Управление адаптацией персонала представляет собой создание на предприятии благоприятных условий для вхождения новичка в трудовой коллектив при снижении негативных последствий для него за счет внедрения различных программ.

В большинстве случаев на производственных предприятиях адаптацию персонала связывают лишь со испытательным сроком, который показывает насколько работник соответствует критериям предприятия, и насколько трудовой функционал удовлетворяет самого работника. При этом согласно трудовому законодательству максимальные временные границы такого срока находятся в пределах трех месяцев, хотя адаптация новичков может растянуться на год.

Данный подход неправилен в связи с тем, что адаптация персонала – это не только успешное прохождение испытательного срока в рамках обговоренных сроков, но это и способность новичка войти в трудовой

коллектив действующей организации и стать его частью. Последнее самой сложное из-за наличия индивидуальных особенностей каждого члена трудового коллектива.

Практика показывает, что самым распространенным вариантом управления системой адаптацией персонала является создание в рамках крупного производственного предприятия специального подразделения, отвечающего за успешную реализацию данного социального процесса. При этом мелкие производственные предприятия не имеют специальных служб по адаптации персонала, т.к. это для них достаточно накладно с материальной точки. Более того работа по адаптации новичков в организации не ведется.

Разумеется, чтобы создать эффективную систему управления адаптацией персонала на производственном предприятии необходимо провести достаточно большую работу. Вследствие этого в практике производственных компаний работники отдела кадров при разработке программ адаптации совершают достаточно большое количество ошибок (рисунок 3).

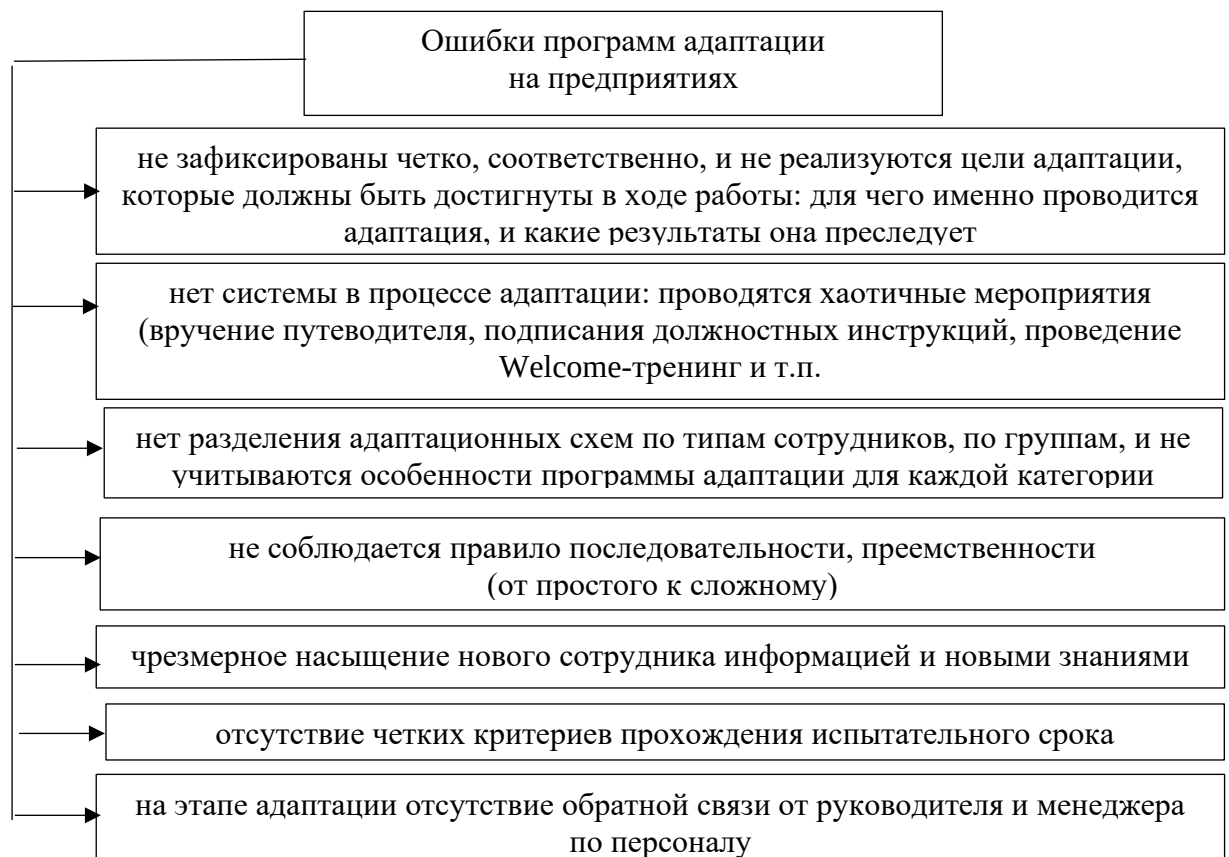


Рисунок 3 – Ошибки программ адаптации на производственных предприятиях

Источник: Корнеева А.С. Аттестация персонала организации // Молодой ученый. - 2020. - № 45 (335). - С. 317.

В идеале эффективно функционирующая система адаптации персонала на производственном предприятии позволяет ему достичь следующих результатов:

- уровень текучести кадров сводится к минимальному значению;
- сокращаются сроки адаптации новичков, в результате повышается производительность их труда;
- формирование у новичка чувства удовлетворенности работой, улучшение его психофизического настроения;
- создание доброжелательных взаимоотношений между новичками и их непосредственными руководителями [2, с. 551].

Цели системы управления адаптацией персонала на производственном предприятии представлены на рисунке 4.

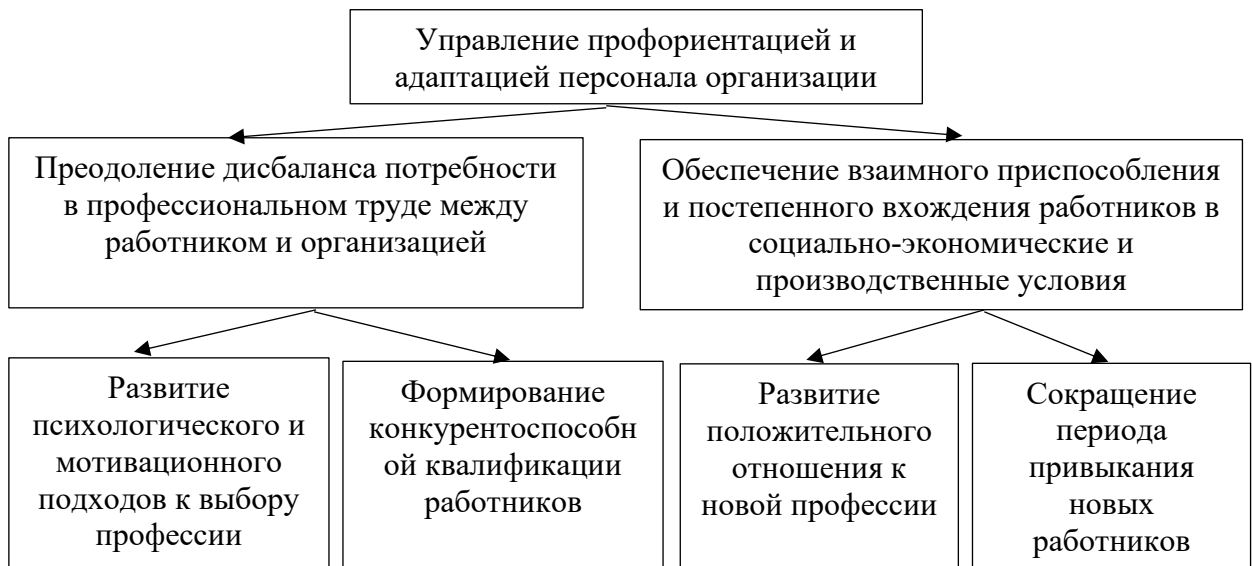


Рисунок 4 - Цели системы управления адаптацией производственного персонала

Источник: Моисеев А.В. Аттестация персонала / Молодой ученый. - 2019. - № 39 (277). - С. 44.

В настоящее время выделяют следующие популярные направления для поиска кадров:

1. Программы для выпускников и возвращающихся. Такие компании, как Amazon и Goldman Sachs, все чаще предлагают программы возвращения на работу, которые облегчают процесс выпускникам и другим опытным работникам. Программы предлагают сочетание оплаты, обучения и наставничества. Программа Unilever U-Work, например, направлена на то, чтобы сломать компромисс между «гиг» и традиционными моделями работы, позволяя выпускникам работать над конкретными заданиями, как подрядчик или фрилансер, но с гарантией оплаты и льготами. Родители, которые взяли отпуск по уходу за детьми, являются одной из целевых групп.

2. Глобальный поиск персонала. Организации снимают ограничения по местоположению для вакансий и открывают центры рядом с привлекательными кадровыми резервами. Automattic, создатель Wordpress.com, насчитывает более 1980 сотрудников в 96 странах и уже более 15 лет использует полностью удаленную модель работы. Список компаний, сообщивших о планах разрешить сотрудникам работать из любого места на неопределенный срок, продолжает расти. Salesforce, например, перешла на размещение вакансий по часовым поясам, а не по городам.

3. Скрытые внутренние кадры. Такие компании, как Seagate Technologies, создают программы внутренней мобильности кадров, чтобы лучше соответствовать существующим сотрудникам с внутренними проектными потребностями и возможностями трудоустройства, раскрывая скрытые возможности, помогая своим организациям быстрее реагировать на рыночные возможности и улучшая карьерный рост своих команд [18, с. 52].

В системе подбора персонала большая роль отводится менеджеру по персоналу, который осуществляет непосредственный отбор. От его компетентности зависит качество работы персонала, производительность его труда, как следствие, - благосостояние организации [10, с. 115].

Процесс адаптации молодых специалистов может быть представлен следующими основными этапами.

Первый этап. На первом этапе адаптации сотрудник информируется представителем администрации или кадровой службы о том, какие условия и особенности профессиональной деятельности имеются на предприятии в целом, каковы особенности предстоящей работы и специфика коллектива. Более детальные сведения будут получены им в дальнейшем. Формально он становится членом коллектива именно на этом этапе.

Второй этап. Сотрудник постепенно вливается в коллектив, знакомится с особенностями и условиями труда. Расширяется количество знакомых в коллективе. Положительно начинает восприниматься как сам процесс трудовой деятельности, так и особенности социального взаимодействия между представителями коллектива.

Третий этап. В результате того, что молодой специалист успешно демонстрирует свои профессиональные качества, положительно, с точки зрения восприятия членами коллектива, ведет себя в спорных социальных ситуациях, он становится полноправным членом коллектива, имеющим определенный авторитет, с его мнением считаются, что не может не оказывать положительного влияния на восприятие им трудовой деятельности в целом.

Четвертый этап. На данном этапе молодые специалисты становятся активными участниками социальной жизни коллектива, начинают принимать участие в разработке стратегий нововведений, накапливают творческий потенциал, становятся сотрудниками, которые высказывают новые идеи. Формируется потенциал, необходимый для дальнейшего профессионального развития и продвижения.

Пятый этап. Молодой сотрудник в полной мере принимает ценности и цели предприятия. В результате основные достижения и провалы коллектива в целом становятся его личными победами и поражениями. Мнение

специалиста становится ценным для коллектива, к нему прислушиваются, оно становится важным при коллективной разработке стратегии.

Шестой этап. Молодой специалист демонстрирует эффективную работу по специальности. В равной степени отражается в этом его профессиональная и личностная зрелость. Мнение его становится обоснованным при разборе определенных ситуаций и принятии управленческих решений. Начинается этап активного профессионального развития и продвижения. Сотрудника начинают рекомендовать для ответственных должностей [12, с. 81].

В целом завершённым процесс адаптации молодого специалиста может считаться только тогда, когда имеются как профессиональные успехи, так и определенные достижения в налаживании хороших отношений внутри производственного коллектива. Основным критерием эффективности адаптации в этом случае выступает ощущение довольства своей работой, когда определенной гармонии между собой достигают как профессиональные условия становления и развития личности, так и социальные отношения в коллективе. Подобное состояние важно не только с точки зрения профессионального становления и адаптации отдельного специалиста, но и как один из инструментов обеспечения стабильности и качества развития кадрового потенциала в целом.

Создание условий, необходимых для облегчения адаптации на новом месте и введения нового работника в коллектив, предполагает соблюдение определенных условий. В частности, сотрудник, который отвечает за процессы адаптации, должен знать ответы на ряд вопросов, в том числе:

- наличие и готовность всех бумаг, которые должны быть переданы и/или подписаны новым сотрудником (штатное расписание, положение о подразделении, должностная инструкция, план рабочего места при необходимости, список линейных и функциональных руководителей, перечень сотрудников, непосредственно взаимодействующих с ним, и так далее);

- форма и время знакомства сотрудника с целями и задачами работы предприятия, основными принципами управления и распределения должностных полномочий;
- наличие документа, устанавливающего полномочия сотрудника, его компетенцию и пределы ответственности;
- перечень задач, к выполнению которых новый член коллектива может присоединиться сразу же;
- наличие сотрудника, который в первое время разъясняет основные производственные задачи, организационные моменты;
- на кого из членов коллектива будет возложена задача знакомства нового сотрудника с традициями, принципами корпоративной культуры, принципами формальных и неформальных правил и норм [15, с. 261].

Как сам новый сотрудник, так и руководство предприятия заинтересованы в том, чтобы процесс адаптации, знакомства с новыми ценностями и принципами, нормами коллектива и закономерностями производственного процесса прошли как можно быстрее.

В процессе трудовой деятельности и взаимодействия сотрудника с коллегами по работе довольно быстро проявляются его сильные и слабые стороны, что может быть качественным образом использовано для дальнейшего развития сотрудника, планирования его деловой карьеры и профессионального продвижения. Успешное прохождение адаптации с самого начала присутствия нового члена коллектива в нем способствует максимально быстрому усвоению и принятию ценностей и закономерностей развития коллектива, комфортному ощущению новым сотрудником себя в коллективе, формированию у него желания работать максимально качественно и эффективно.

Одним из наиболее сложных с точки зрения организации и управления является процесс адаптации руководителей. Это определяется особенностями их положения в иерархии предприятия, важностью получения качественных и своевременных знаний о специфике работы предприятия и управлении им.

В данном случае в качестве основных стратегий организации адаптации руководителей могут быть использованы следующие линии поведения.

1. Выжидательная стратегия предполагает постепенное вхождение в коллектив и практику управления им, ознакомление с местом работы, объемом полномочий и должностных обязанностей, качеством работы предшественника, его достижениями. Для данной стратегии характерна осторожность, неспешность, довольно высокая продолжительность, низкий уровень профессиональных рисков.

2. Критическая стратегия изначально исходит из того, что работа предшественника оценивается как полностью неудовлетворительная, а деятельность подчиненных и коллег по работе – исключительно как исполнительская. Такая стратегия обречена на провал.

3. Традиционная стратегия предполагает, что вновь принятый руководитель действует по тому же сценарию и по той же программе, по которой действовал прежний руководитель, используя соответствующие приемы и аналогичные методы управления.

4. Рациональная стратегия предполагает анализ сложившейся ситуации, на основании которого осуществляется разработка собственной стратегии действий в роли руководителя. Предполагает определение основных проблем, не решенных ранее, и реализация действий и мероприятий, направленных на их решение. Такая стратегия позволяет качественно и достаточно оперативно войти в курс дела, понять особенности ситуации, сформированной на предприятии, продемонстрировать свои профессиональные навыки и заработать авторитет [11, с. 172]

В современных условиях самыми популярными методами успешной адаптации персонала на производственных предприятиях являются следующие:

- «Welcome-тренинг»;
- наставничество;
- коучинг.

Первый метод предполагает проведение семинаров с новичками, в процессе которых до них доводится информация о структуре предприятия, направлениях ее деятельности, специфике функционирования на рынке. Также вновь прибывшим работникам помогают наладить отношения с другими сотрудниками коллектива, влиться им в корпоративную жизнь, разделить ценности предприятия. В результате сокращаются сроки адаптации персонала и увеличивается его производительность труда, что благоприятно сказывается на всей организации [15, с. 140].

Второй метод успешной адаптации персонала в производственной организации предполагает закрепление за каждым новичком наставника, который помогает ему приспособиться к условиям труда, влиться в трудовой коллектив. Наставник оказывает поддержку во всех начинаниях новичка, подсказывая все нюансы выполняемой работы, совершенствуя его навыки и умения. На западе данную практику чаще всего называют менторингом. В целом данная практика позволяет достичь значимых положительных в плане адаптации персонала результатов.

Третий метод успешной адаптации персонала в производственной организации является одним из самых современных. Он предполагает проведение индивидуальных тренингов сотрудниками для повышения своего уровня знаний и компетенций. В результате работникам удастся добиться значительных достижений в рамках своего профессионального развития. При этом не следует путать данный метод со вторым (наставничеством). Здесь акцент сделан на личном желании работника самореализовываться, без помощи и поддержки наставника [1, с. 6].

Достаточно часто на производственных предприятиях для успешной адаптации персонала используется разработанный справочник сотрудника. Такой справочник содержит всю необходимую информацию не только для новичка, но и для не первый год работающего сотрудника. В нем отражаются все особенности корпоративной политики: от целевых установок компании до оценки результативности ее деятельности.

Своей корпоративной политикой славится американская компания Zappos. Справочник сотрудника в данной компании называется «Книга культуры» (Culture book). Каждый год выпускается новая версия этого справочника. «Книга культуры» - это сборник, состоящий из присланных работниками субъективных мнений о корпоративной культуре и политике компании, которые вносятся в данную книгу без редактирования и каких-либо изменений со стороны руководства. Такой справочник сотрудника хорошее решение для создания у сотрудников ощущения причастности к компании, а также он помогает руководству принимать эффективные управленческие решения.

Задача изменения процесса адаптации новых сотрудников может вызвать большие трудности. Облегчить эту задачу поможет обращение к опыту других организаций, их новым идеям, тенденциям и лучшими практикам касательно адаптации новых работников. Можно выделить следующие новаторские практики.

1. Директор по персоналу Кевин Гэмбл компании SAFEbuilt рассказал, что в их компании имеется такая программа как «Passport to Success» (Паспорт к успеху). В ходе программы новые сотрудники участвуют в ряде мероприятий, помогающим им привлечь других работников организации к сотрудничеству с ними, чтобы узнать больше об отделе, в котором им предстоит работать. Затем проходит несколько викторин, благодаря которым новые коллеги выясняют факты о прошлом, настоящем и будущем компании.

2. Президент Strategic HR Solution Джозеф Е. Бун поделился, что в строительной фирме, которую он консультирует, новые работники на протяжении первых 30 рабочих дней надевают яркие разноцветные каски, чтобы всем было известно, что они новенькие в компании. Это дает возможность каждому сотруднику приветствовать новичка в команде.

3. Менеджер по управлению персоналом Аманда Сутер компании FORUM Credit Union рассказала, что в данной компании есть проект, который называется FORUMway. Новые работники получают манекен,

одежду и карточки, показывающие подходящую и неподходящую одежду для работы. Это действительно позволяет работникам совместить удовольствие и получение полезной информации о дресс-коде организации.

4. Эйлин Шу, вице-президент по корпоративным ресурсам в Sterling Group сообщила, что в первый день новых сотрудников приветствуют с выпечкой для всего офиса или отделения, чтобы они чувствовали, что им рады и все остальные чувствовали свою вовлеченность. В корпоративном офисе руководитель берет их на официальную экскурсию в офис и представляет их всем. Сотрудники отделений также проводят с новичками как минимум один или два дня, чтобы помочь им узнать о предстоящей работе [28, с. 26].

В настоящее время из-за недостатка кадров повышается значимость процесса адаптации новых сотрудников в организации. Многие организации в попытке удержать персонал делают акцент лишь на поиске и отборе персонала, забывая при этом о таком важном в этом деле процессе как адаптация. Именно недостаток внимания к разработке эффективной программы адаптации сотрудников влечет за собой уход части новых работников.

Таким образом, управление адаптацией персонала - создание на производственном предприятии благоприятных условий для вхождения новичка в трудовой коллектив при снижении негативных последствий для него за счет внедрения различных программ. Практика показывает, что самым распространенным вариантом управления системой адаптацией персонала является создание в рамках крупного производственного предприятия специального подразделения, отвечающего за успешную реализацию данного социального процесса.

Достаточно часто на производственных предприятиях для успешной адаптации персонала используется разработанный справочник сотрудника. Такой справочник содержит всю необходимую информацию не только для новичка, но и для не первый год работающего сотрудника. В нем отражаются

все особенности корпоративной политики: от целевых установок компании до оценки результативности ее деятельности.

ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО «МЕТАЛЛОПТТОРГ»

2.1 Общая характеристика деятельности и кадрового состава ООО «Металлоптторг»

ООО «Металлоптторг» зарегистрирована 30.09.2002 регистратором Управление Федеральной налоговой службы по Пензенской области.

Размер уставного капитала ООО «Металлоптторг» 500 000 руб. Это значительно больше минимального уставного капитала, установленного законодательством для ООО (10 тыс. руб.).

В 2022 г. ООО «Металлоптторг» получила выручку в сумме 248 млн. руб., что на 18,8 млн руб., или на 7%, меньше, чем годом ранее.

По состоянию на 31 декабря 2022 г. совокупные активы ООО «Металлоптторг» составляли 229 млн руб. Это на 10,1 млн руб. (на 4,2%) меньше, чем годом ранее.

Чистые активы ООО «Металлоптторг» по состоянию на 31.12.2022 г. составили 46,8 млн. руб.

Результатом работы ООО «Металлоптторг» за 2022 г. стала прибыль в размере 6,1 млн. руб. За год финансовый результат деятельности организации изменился незначительно.

В соответствии с регистрационными документами основным видом деятельности ООО «Металлоптторг» является производство металлических дверей и окон.

Другие виды деятельности ООО «Металлоптторг»:

- строительство жилых и нежилых зданий;
- торговля розничная металлическими и неметаллическими конструкциями в специализированных магазинах;
- торговля оптовая металлами в первичных формах;

- перевозка грузов неспециализированными автотранспортными средствами.

Преимущества ООО «Металлоптторг» перед конкурентами:

- исполнение заказов в чётко установленные сроки;
- сохранение привлекательного вида изделий и коммерчески рациональный подход;
- гарантия на предоставляемые услуги от 12 месяцев.

Организационная структура ООО «Металлоптторг» представлена на рисунке 5.

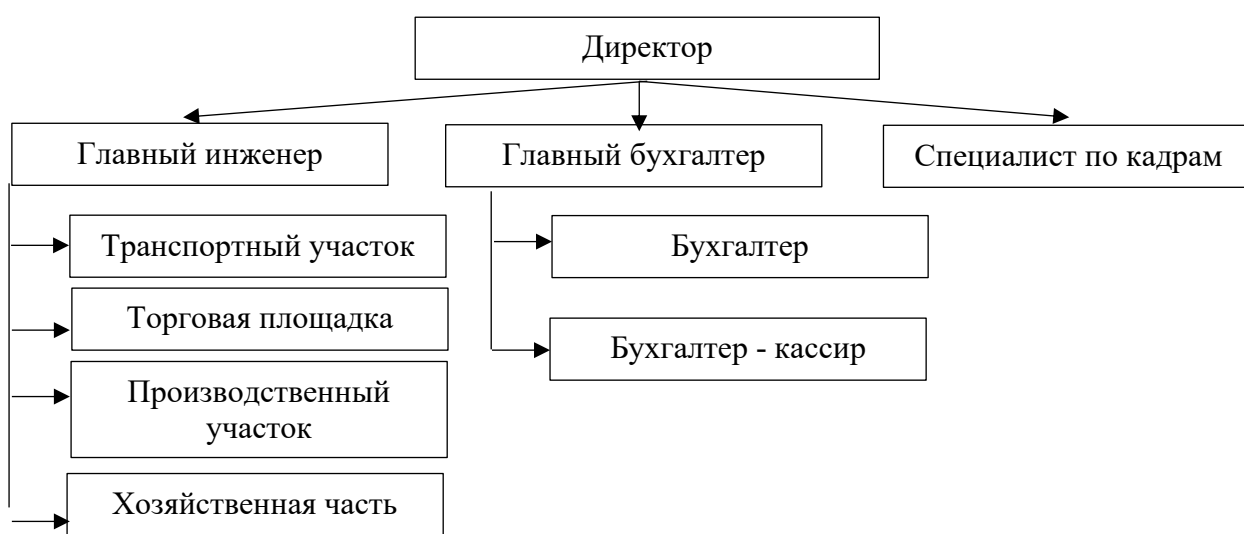


Рисунок 5 - Организационная структура ООО «Металлоптторг»

Источник: составлено автором на основе документации ООО «Металлоптторг»

ООО «Металлоптторг» имеет линейный тип структуры управления. Все подразделения и службы в организационной структуре взаимосвязаны и подчиняются директору предприятия.

В целом ООО «Металлоптторг» осуществляет свою деятельность в соответствии с Уставом и законодательством Российской Федерации. Правовое положение работников Общества определяется трудовым законодательством Российской Федерации, Правилами внутреннего распорядка и другими внутренними актами Общества.

В ООО «Металлоптторг» кадровыми вопросами занимается специалист по кадрам. Он ведет личные дела сотрудников, воинский учет, составляет штатное расписание и график отпусков, оформляет дисциплинарные взыскания, готовит приказы по кадровым вопросам и выполняет другие обязанности работодателя, которые устанавливает Трудовой кодекс РФ [14].

Количественный и качественный состав персонала ООО «Металлоптторг» определяется в таких документах, как штатное расписание и расчет численного состава.

В ООО «Металлоптторг» по данным на 1 января 2023 г. работает 126 человек. Общую динамику за последние три года можно видеть на рисунке 6.

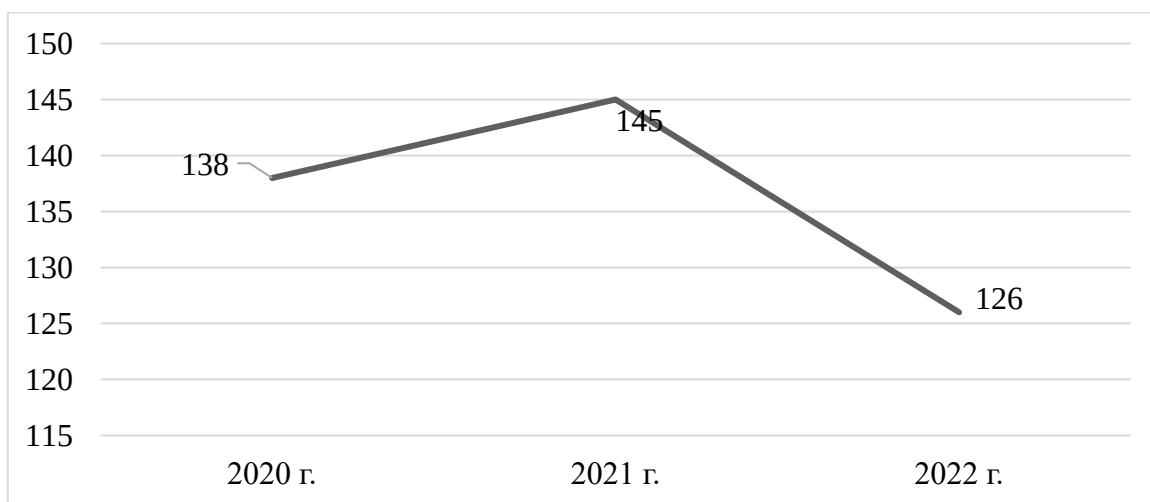


Рисунок 6 – Динамика численности персонала ООО «Металлоптторг», чел.

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

Как видно из рисунка 6, в 2022 г. по сравнению с 2021 г. произошло резкое сокращение численности персонала ООО «Металлоптторг» (на 19 чел.). Снижение численности работников обусловлено уменьшением количества заказов на металлические двери.

По данным структуры управления персоналом видно, что в структуру входят руководители, специалисты и производственный персонал (таблица 1).

Таблица 1 – Структура персонала ООО «Металлопторг» по категориям за 2020-2022 гг.

Категория	2020 г.		2021 г.		2022 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Руководители	7	5,07	6	4,14	8	6,35
Специалисты	42	30,43	45	31,03	38	30,16
Производственный персонал	89	64,49	94	64,83	80	63,49
Всего	138	100,00	145	100,00	126	100,00

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

Самая большая доля в структуре ООО «Металлопторг» в 2022 г. приходится на производственный персонал. Он составляет около 64% от общего количества персонала. Достаточно высокая доля в структуре персонала приходится на специалистов: около 30% (рисунок 7).

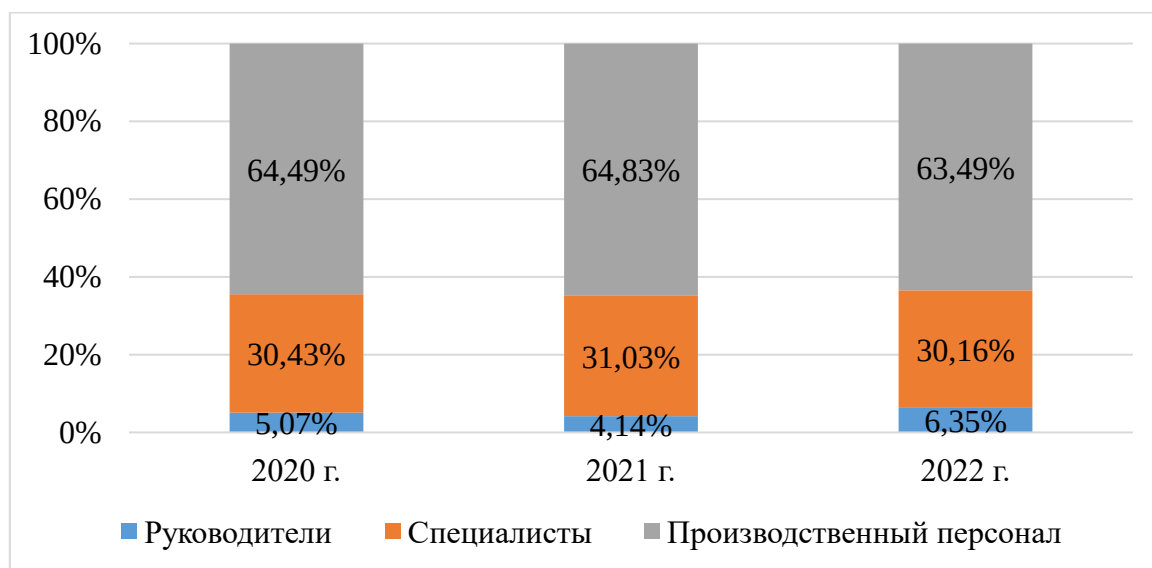


Рисунок 7 - Структура персонала ООО «Металлопторг» по категориям за 2020-2022 гг.

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

На рисунке 8 представим структуру персонала ООО «Металлопторг» по гендерному признаку.

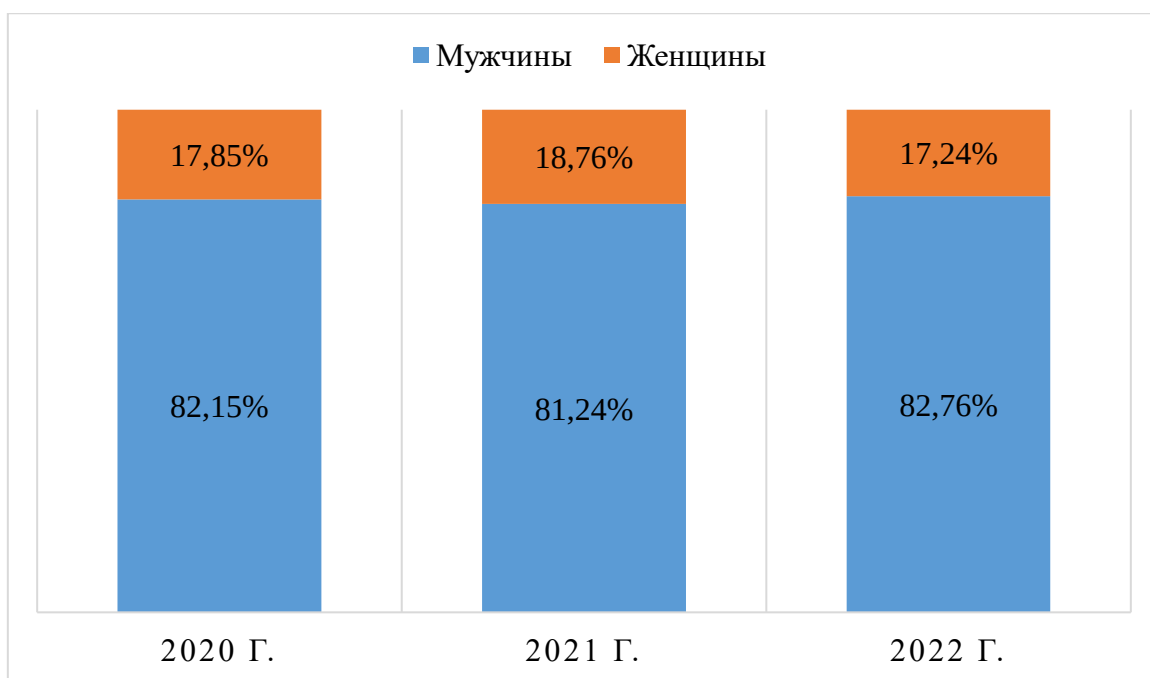


Рисунок 8 - Структура персонала ООО «Металлоптторг»
по гендерному признаку за 2020-2022 гг.

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

Из рисунка 8 видно, что в основном в ООО «Металлоптторг» работают мужчины (около 82% от общей численности персонала). Структура женщины на предприятии за последние годы находится на уровне около 18%. Данная структура объясняется спецификой деятельности предприятия и считается нормальной, так как большая часть должностей предполагает физический труд.

В таблице 2 на рисунке 9 представим структуру персонала ООО «Металлоптторг» по возрасту.

Большая часть работников ООО «Металлоптторг» находится в возрастной категории от 31 до 40 лет: около 44%. На втором месте находится возрастная категория: от 18 до 30 лет (около 28%). На третьем месте – возрастная категория от 41 года до 50 лет (около 8%). В целом можно сделать вывод, что на предприятии трудится достаточно молодой работоспособный коллектив.

Таблица 2 – Структура персонала ООО «Металлопторг» по возрасту за 2020-2022 гг.

Возраст	2020 г.		2021 г.		2022 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
от 18 до 30 лет	37	26,65	41	28,4	36	28,42
от 31 до 40 лет	63	45,54	64	43,89	56	44,12
от 41 до 50 лет	25	17,94	28	19,03	24	18,95
51 год и старше	14	9,86	13	8,68	11	8,54
Всего	138	100	145	100	126	100

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

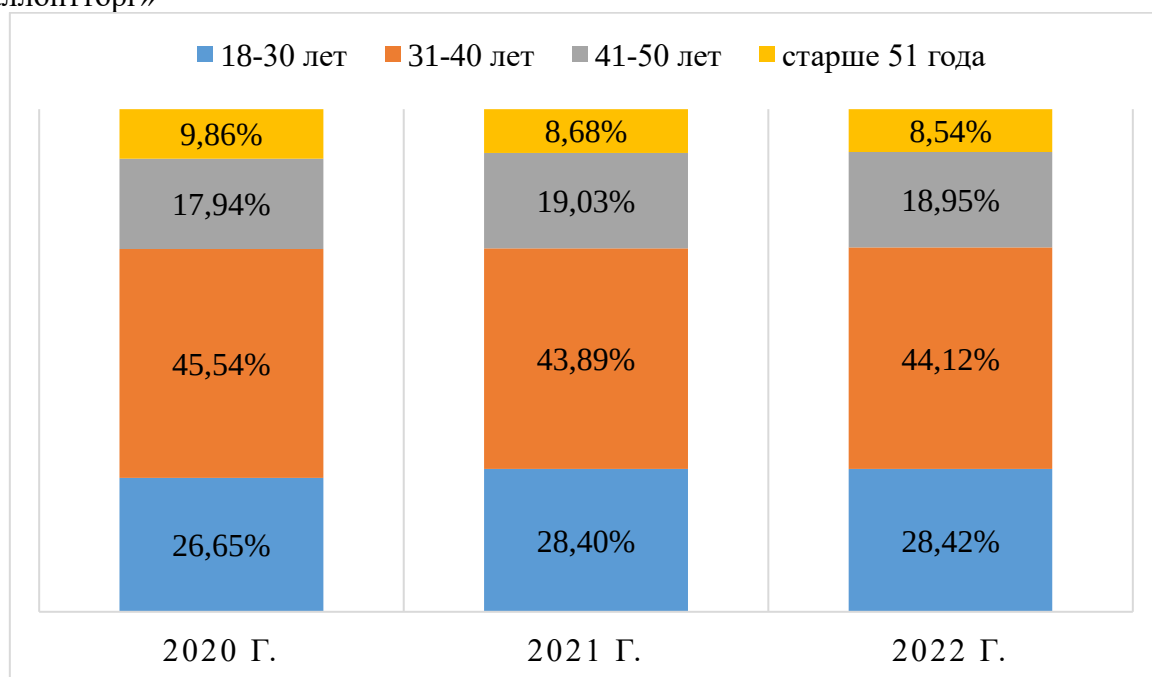


Рисунок 9 - Структура персонала ООО «Металлопторг» по возрасту за 2020-2022 гг.

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

В таблице 3 и на рисунке 10 представим динамику и структуру персонала по уровню образования.

Так большинство сотрудников предприятия имеют высшее и среднее специальное образование: 48% и 47% соответственно. Структура по уровню образования является нормальной для ООО «Металлопторг».

Таблица 3 – Структура персонала ООО «Металлопторг» по уровню образования за 2020-2022 гг.

Уровень образования	2020 г.		2021 г.		2022 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Высшее образование	67	48,73	68	47,24	61	48,34
Среднее специальное	65	46,85	70	48,46	59	47,16
Среднее основное (школа)	6	4,42	6	4,3	6	4,5
Всего	138	100	145	100	126	100

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

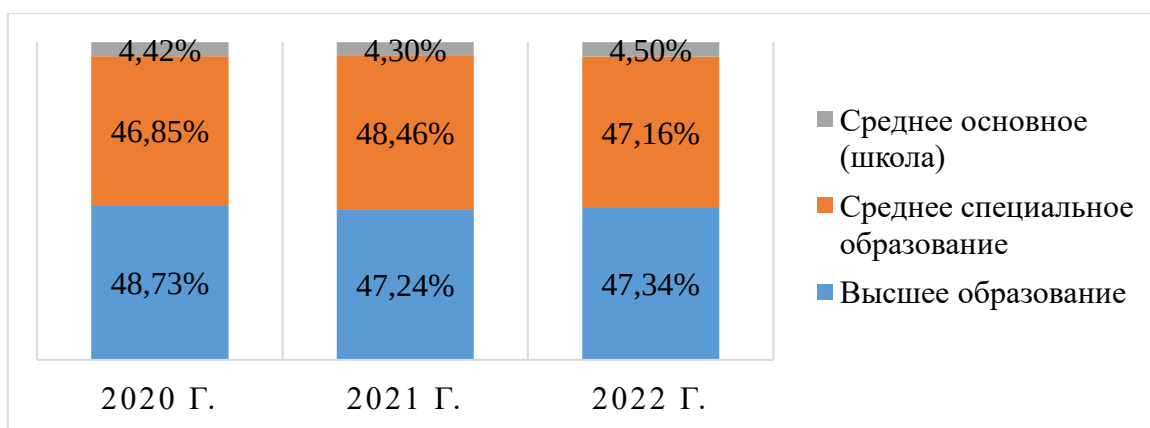


Рисунок 10 - Структура персонала ООО «Металлопторг» по уровню образования за 2020-2022 гг.

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

В таблице 4 и на рисунке 11 представим структуру персонала по стажу работы.

Большая часть работников ООО «Металлопторг» (около 60%) имеет стаж от 5 лет до 20 лет, т.е. это сотрудники, накопившие багаж теоретических и практических навыков, способные обеспечить непрерывный производственный процесс. Работников со стажем менее года в течение анализируемого периода не более 7%, что говорит о ежегодном привлечении молодых специалистов и обновлении кадрового состава. Кардинальным образом структура в течение 2020-2022 гг. не менялась.

Таблица 4 – Структура персонала ООО «Металлоптторг» по стажу работы за 2020-2022 гг.

Период стажа работа	2020 г.		2021 г.		2022 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
менее года	26	18,84	32	22,07	17	13,49
от года до 5 лет	54	39,13	56	38,62	61	48,41
от 5 лет до 10 лет	47	34,06	44	30,34	40	31,75
Свыше 10 лет	11	7,97	13	8,97	8	6,35
Всего	138	100,00	145	100,00	126	100,00

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

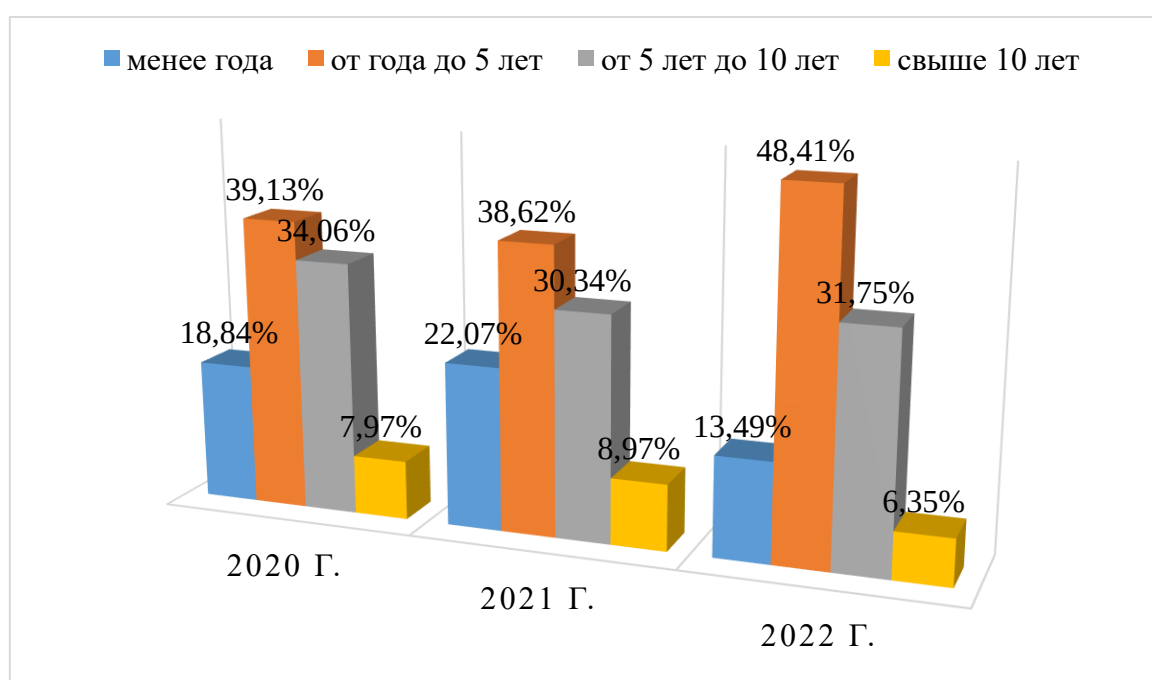


Рисунок 11 - Структура персонала ООО «Металлоптторг» по стажу работы за 2020-2022 гг.

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

Таким образом, проанализировав все показатели, характеризующие персонал ООО «Металлоптторг», можно сделать следующие выводы:

- на предприятии работает согласно штатному расписанию 126 человек;
- большая часть сотрудников имеет среднее-профессиональное или высшее образования;

- возраст сотрудников в среднем находится в диапазоне от 30 до 40 лет;
- обнаружены небольшие половые особенности среди персонала, большая часть сотрудников мужского пола.

2.2 Анализ системы адаптации персонала ООО «Металлоптторг» и разработка мероприятий по ее совершенствованию

Система управления адаптацией персонала в ООО «Металлоптторг» представлена на рисунке 12.



Рисунок 12 - Система управления адаптацией персонала
в ООО «Металлоптторг»

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

Как видно из рисунка 13, основной акцент в адаптации персонала предприятия сделан на обеспечение эффективной системы взаимодействия между руководителем и сотрудниками.

Адаптация персонала в ООО «Металлопторг» предполагает прохождение нескольких этапов (рисунок 13).



Рисунок 13 – Этапы адаптации персонала в ООО «Металлопторг»

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

Рассмотрим каждый этап адаптации более подробно.

1. Подготовительный этап.

На этом этапе новые работники начинают знакомство с деятельностью предприятия, правилами его внутреннего распорядка, системой предоставления отпусков, оплаты труда и больничных, возможностью обучения, продвижению по карьерной лестнице.

При трудоустройстве новый работник проходит медицинское обследование, заключает трудовой договор с работодателем, который оформляет приказ о приеме на работу и заводит на него личное дело. В трудовом договоре детально прописаны права и обязанности работника и работодателя, размер заработной платы с условиями ее начисления.

Четкое понимание возможностей нового работника при трудоустройстве способствует его длительной занятости на данном предприятии, желании повышать свое профессиональное мастерство.

Для более эффективного прохождения новичком ООО «Металлоптторг» этого этапа была разработана книга нового сотрудника (welcome-book) (приложение Б).

Welcome-book содержит несколько разделов:

- знакомство с предприятием;
- первые шаги новичка;
- советы новичку;
- правила «Не» (для обеспечения безопасности работника на рабочем месте);
- деловая этика;
- социальное обеспечение (материальная и нематериальная мотивация).

2. Начальный этап.

Основная роль на этом этапе принадлежит сотруднику отдела по работе с персоналом. Задачами этого этапа является достижение позитивного отношения работника к новому месту работы, снижение тревожности и неопределенности, достижение понимания принципов функционирования организации, соблюдение правил внутреннего трудового распорядка.

Все мероприятия этого этапа направлены на введение нового работника в ООО «Металлоптторг» (рисунок 14).

На данном этапе важно ознакомить нового работника предприятия с действующими положениями в сферах оплаты труда, организации труда и отдыха, системах обучения и развития, возможности карьерного роста.

Особое внимание уделить правилам внутреннего распорядка. Это позволит избежать нарушений со стороны работника и позволит ему более безболезненно войти в трудовой коллектив.

Знакомство новичка с наставником позволит почувствовать его более уверенно на рабочем месте.

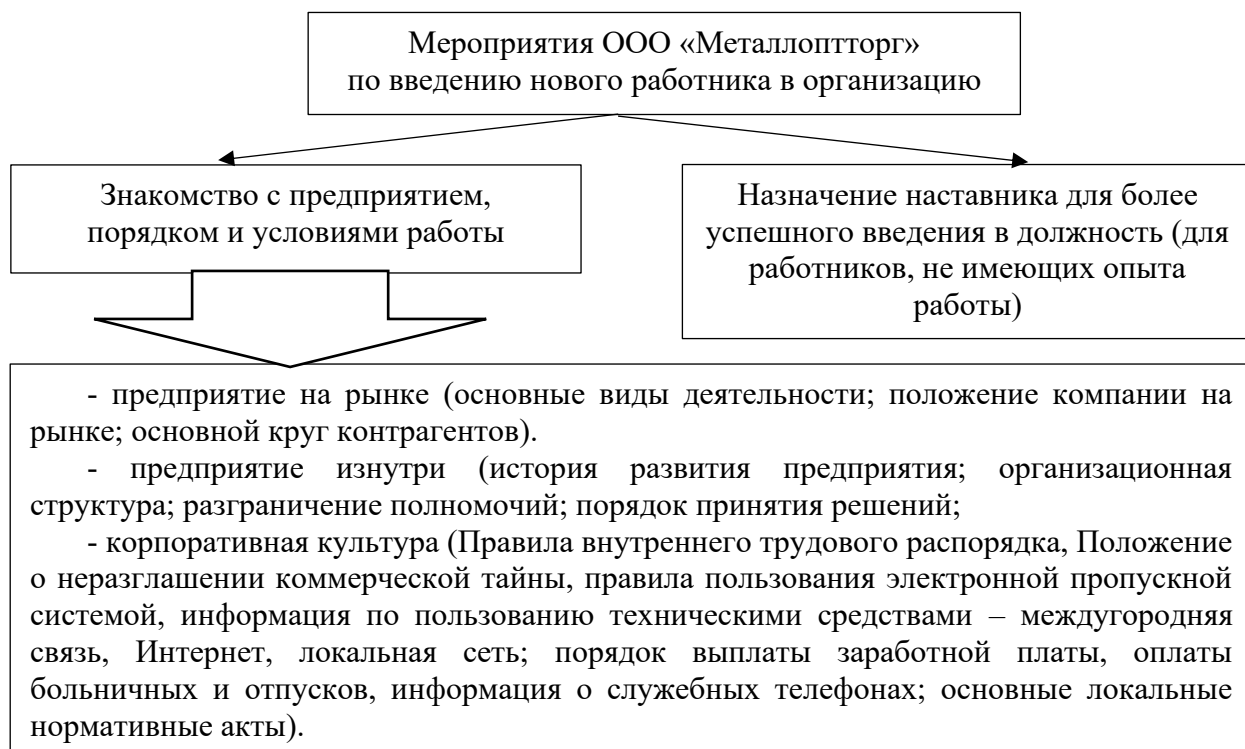


Рисунок 14 - Мероприятия ООО «Металлопторг» по введению нового работника в организацию

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

Все мероприятия проводятся в течение 1-ой недели (начиная с 1-го рабочего дня).

3. Этап приспособления (2-ая неделя).

На этом этапе начинается введение нового сотрудника в подразделение. Основная роль на этом этапе принадлежит руководителю подразделения или наставнику. Наставник, ориентируясь на индивидуальность сотрудника, должен создать благоприятную среду для адаптации и обучения новичка.

Задачами данного этапа являются знакомство со структурой организации и местом нового сотрудника в ней, знакомство с рабочей ситуацией, овладение сотрудником своей профессиональной ролью, достижение хорошей ориентации в деятельности и структуре предприятия, подготовка рабочего места подготовка к работе с техническими средствами, достижение самостоятельности при выполнении должностных обязанностей.

Введение нового сотрудника в ООО «Металлопторг» включает в себя ряд действий (рисунок 15).

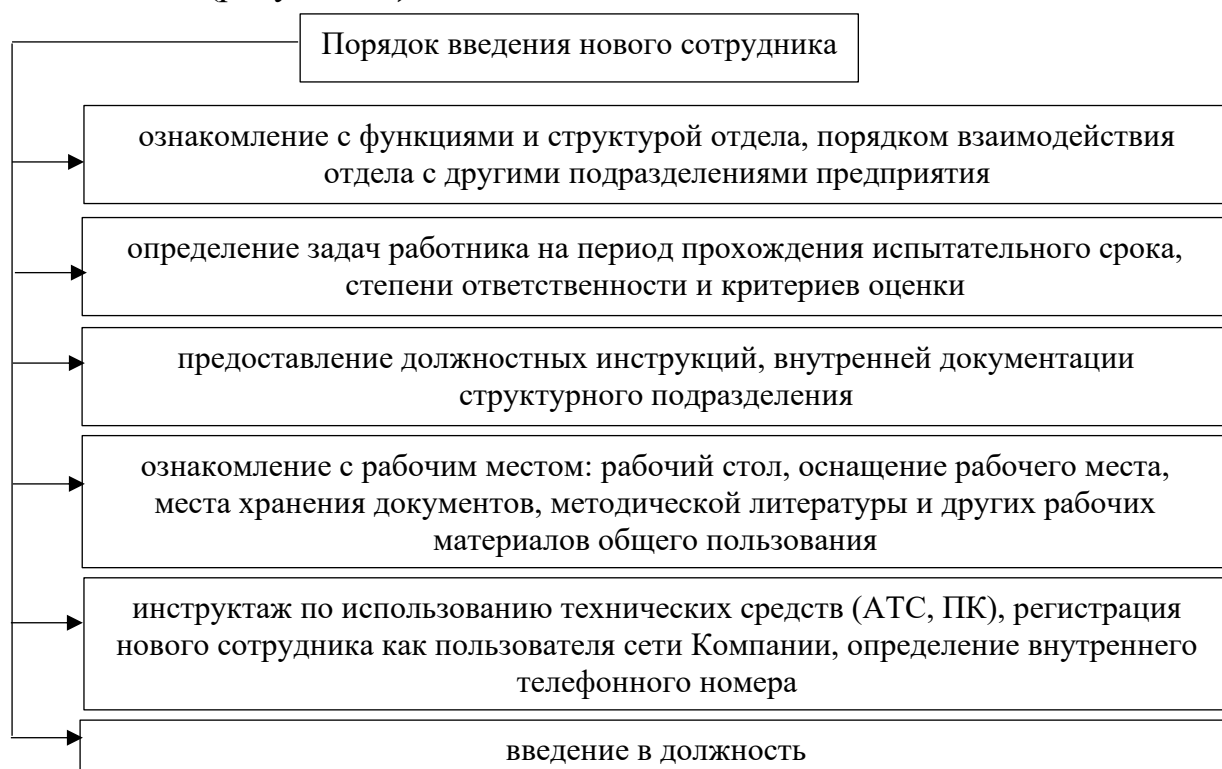


Рисунок 15 – Порядок введения нового сотрудника
в ООО «Металлопторг»

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

Для более эффективного введения новичка в должность была разработано «Положение об адаптации персонала» (приложение Г), где структурировано выстроена система взаимодействия работника и предприятия в процессе освоения первым новых функций.

4. Завершающий этап (3-я неделя).

Цель этапа – получение инструментов для подведения итогов и принятия решения по результатам прохождения испытательного срока. На этом этапе руководитель структурного подразделения (при методической поддержке работника отдела по работе с персоналом), разрабатывает план и критерии оценки результатов прохождения испытательного срока для работников, принятых с условием испытательного срока. Новый работник совместно с руководителем или наставником составляет индивидуальный

план работы до конца испытательного срока и согласовывает его со специалистом отдела по работе с персоналом. Оценка работы нового сотрудника выполняется руководителем структурного подразделения и фиксируется в Оценочном листе работника с целью получения документального материала о результатах адаптации и аргументированных рекомендаций по дальнейшему служебному использованию оцениваемого.

На этом этапе целесообразно проведение тренингов, направленных на сплочение и командообразование.

Для проведения таких тренингов ООО «Металлопторг» может возложить функции тренера на специалиста по кадрам предприятия, либо обратиться к услугам внешнего тренера.

5. Подведение итогов испытательного срока.

Цель этапа – оценка степени соответствия работника занимаемой должности, уровня исполнительской дисциплины, потенциала, и выработка рекомендаций по дальнейшему вхождению в должность. Не позднее, чем за 7 рабочих дней до окончания испытательного срока оценочный лист, с которым новый работник знакомится под роспись, и отзыв – характеристика передаются в отдел по работе с персоналом.

За 5 рабочих дней до окончания испытательного срока начальник отдела по работе с персоналом на основании документов, предоставленных руководителем структурного подразделения, предоставляет директору рекомендации для принятия решения о результатах испытания.

Один экземпляр оценочного листа и отзыв-характеристика приобщаются к личному делу работника. При успешном прохождении испытательного срока руководитель структурного подразделения устно информирует работника о продолжении трудовых отношений. При неудовлетворительном результате испытания специалист отдела персонала готовит письменное уведомление о расторжении трудового договора с указанием причин, послуживших основанием для признания нового работника не выдержавшим испытания. Не позднее, чем за три дня до

окончания испытательного срока работнику вручается уведомление под роспись, и трудовой договор с работником расторгается.

К сожалению, в ООО «Металлоптторг» прописанной программы адаптации не существует. Чаще всего новичок в первый день работы просто знакомится с предприятием, должностной инструкцией, проходит инструктаж по технике безопасности. В качестве наставника, который знакомит адаптанта с предприятием, выступает любой сотрудник с безупречным опытом работы.

Таким образом, грамотная адаптация персонала позволит максимально быстро новому сотруднику включиться в работу полностью, а руководителю на ранних этапах оценить насколько человек действительно подходит для работы, и принять верное решение еще до окончания испытательного срока. Однако в ООО «Металлоптторг» Положение об адаптации персонала отсутствует.

Для более полного анализа системы адаптации персонала ООО «Металлоптторг» было проведено глубинное интервью с экспертом – специалистом по кадрам (приложение В).

На вопрос, есть ли на предприятии документы (кодексы, стандарты или другие подобные документы), устанавливающие систему адаптации персонала, был получен следующий ответ:

«К сожалению, никаких Положений по адаптации персонала в ООО «Металлоптторг» нет. Система адаптации персонала носит в большинстве случаев формальный характер».

На вопрос, какие технологии адаптации используются в ООО «Металлоптторг», был получен следующий ответ:

«На предприятии используются три технологии адаптации: адаптационные беседы с новичками с целью выявления у них проблем в процессе осуществления своей работы и взаимодействия со всеми членами коллектива, наставничество и привлечение «новеньких» к участию в корпоративных мероприятиях».

На вопрос, как строится процесс адаптации нового сотрудника в ООО «Металлоптторг», был получен следующий ответ:

«В первый рабочий день непосредственный руководитель знакомит нового работника с Положением о подразделении, должностной инструкцией и другими локальными актами, регламентирующими деятельность подразделения. В помощь новому работнику на весь период прохождения испытательного срока и в целях скорейшей адаптации его к условиям работы, непосредственный руководитель может назначить наставника из числа наиболее опытных и квалифицированных работников. Непосредственный руководитель составляет план работы на период испытания, который включает в себя конкретные задачи (не менее трех), и сроки их выполнения. План работы на период испытания составляется в одном экземпляре, копии плана вручаются наставнику и новому работнику. Не позднее, чем за пять рабочих дней до истечения испытательного срока непосредственный руководитель совместно с наставником, представляет в отдел кадров, завизированное вышестоящим руководителем по курируемому направлению заключение о результатах проверки соответствия нового работника выполняемой им работе».

На вопрос, как принимаются решения после прохождения нового работника периода испытательного срока, был получен следующий ответ:

«Решения о прохождении новичком испытательного срока принимают по трем основным критериям. Во-первых, это, конечно, результаты работы, во-вторых, соответствие корпоративным компетенциям и ценностям. В-третьих, наличие всех необходимых знаний или достаточно быстрое освоение тех, которых не хватает».

На вопрос, «Какова продолжительность процесса адаптации новых сотрудников?» был получен следующий ответ:

«Сроки профессиональной адаптации зависят от того, к какой категории относится вновь принятый работник и варьируются: рабочие низкоквалифицированного труда – от 3 до 14 дней; рабочие

высококвалифицированного труда – до 1 месяца; специалисты и служащие – от 1 до 3 месяцев; руководители и заместители руководителя – до 6 месяцев».

На вопрос, какая роль наставника в период адаптации, был получен следующий ответ:

«В роли наставников выступает любой сотрудник с безупречным опытом работы. Во время адаптационного периода наставник с помощью своих знаний, умений и навыков пытается ускорить процесс ознакомления новичка с особенностями работы по должности, а также развить у него позитивное отношение к работе».

На вопрос о том, как поощряется наставник в процессе адаптации нового сотрудника, заданный специалисту по кадрам, был получен следующий ответ:

«Материального вознаграждения за наставничество не предусмотрено. Как правило, наставник лишь получает устную благодарность».

На вопрос, «Какие основные особенности можно выделить при прохождении сотрудником вторичной адаптации на предприятии?» был получен следующий ответ:

«Вторичную адаптацию, а если быть точнее адаптацию в должности проходит сотрудник только в том случае, если его принимают на вышестоящую должность или переводят в другое подразделение и соответственно его функциональные обязанности становятся иными.

Предложить адаптацию в должности может непосредственный руководитель работника.

Общая продолжительность адаптации может занимать от 1 месяца до 6 месяцев.

Процесс адаптации в должности признается успешно пройденным при условии выполнения в полном объеме мероприятий индивидуального плана развития».

На вопрос, какие корпоративные мероприятия проводятся в ООО «Металлоптторг», был получен следующий ответ:

«На предприятии организуются спортивные соревнования, субботники, походы на концерты, совместное проведение праздничных мероприятий (Новый год, День защитника отечества, Международный женский день, юбилей фирмы). В целом корпоративные мероприятия позволяют укрепить командный дух персонала; сплотить коллектив; создать в коллективе доброжелательную атмосферу; снять межличностные конфликты».

На вопрос, возникают ли конфликтные ситуации с новыми сотрудниками на предприятии, был получен следующий ответ:

«Можно отметить трудности в общении между работниками коллектива, которые приводят к возникновению конфликтных ситуаций. При этом с новым сотрудником мной проводится еще на стадии отбора собеседование, во время которого я подробно расспрашиваю об ожиданиях кандидата в отношении работы, рассказываю об организационной структуре компании и требованиях к нему. Поэтому конфликтные ситуации с новичками бывают, но не часто».

В целом основные недостатки системы адаптации персонала ООО «Металлоптторг», выявленные в ходе исследования, и рекомендации по их устранению представлены на рисунке 16.

Основными недостатками системы адаптации персонала ООО «Металлоптторг» являются:

- отсутствие нормативного акта, регламентирующего систему адаптации персонала;
- отсутствие «путеводителя» новичка для его быстрой адаптации;
- трудности в общении между работниками коллектива.

Для решения данных проблем необходимо разработка ряда документов и проведение тренингов.

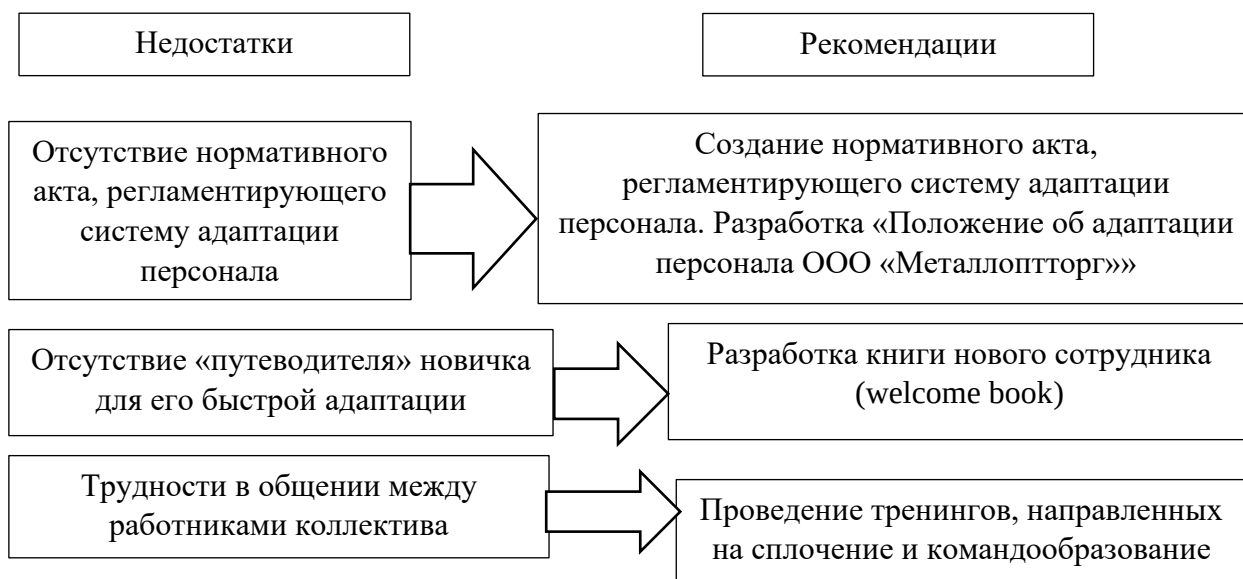


Рисунок 16 - Недостатки системы адаптации персонала ООО «Металлоптторг» и рекомендации по их устранению

Источник: составлено автором на основе анализа интервью работников ООО «Металлоптторг»

«Положение об адаптации персонала предприятия ООО «Металлоптторг» содержит пять этапов (рисунок 17). Особое место адаптации новичков занимают наставники.

Так наставник, подходящий к возложенным на него полномочиям с ответственностью, способен ускорить процесс адаптации новых работников на предприятии, сформировать у работника понимание важности его работы для организации и показать преимущества трудоустройства на данном предприятии, что побудит новичка остаться в данном месте на длительный срок.

К сожалению, на практике наставники ООО «Металлоптторг» достаточно формально относятся к выполнению возложенных на них функций по наставничеству.

Для решения проблемы формального подхода наставников к адаптации новых сотрудников нужно предусмотреть материальное вознаграждение наставников. Например, в случае если адаптация работника завершена в срок или досрочно, а к работе нового работника нет замечаний, то по

представлению начальника цеха или отдела, приказом руководителя лучшим наставникам ежегодно можно выдавать денежную премию в размере месячного должностного оклада. Вручать премию можно в день празднования создания предприятия («день рождения» предприятия).

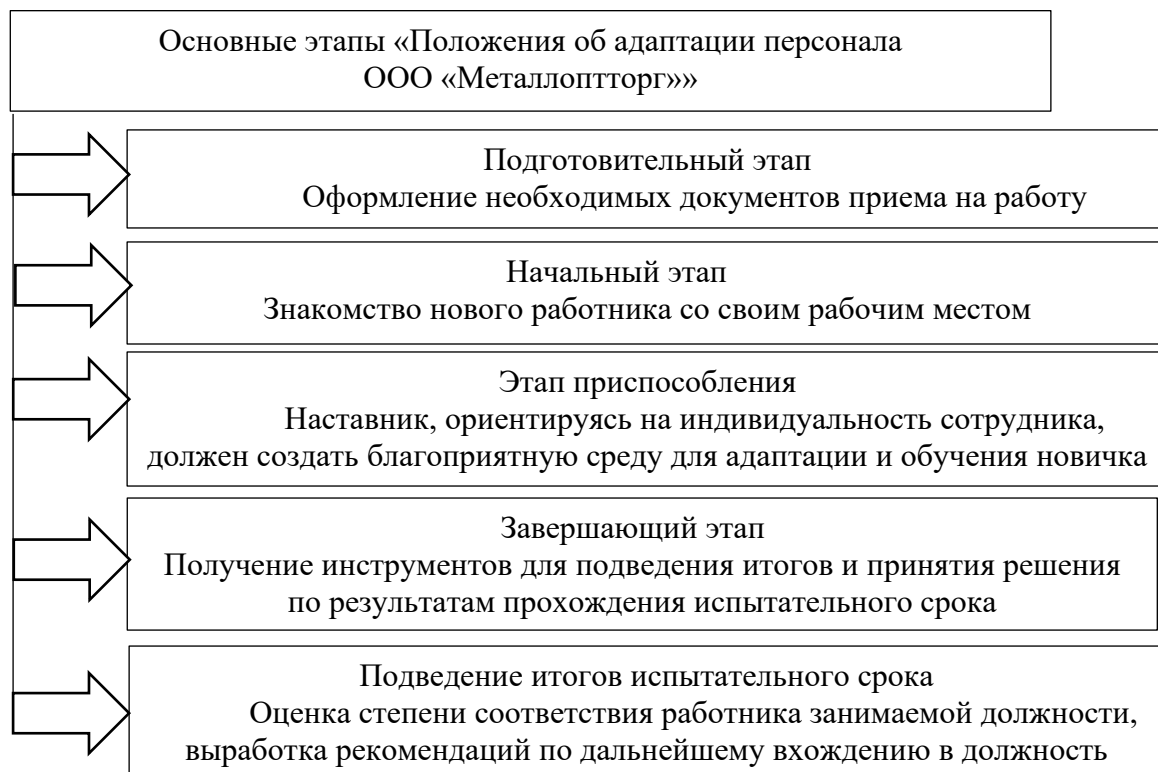


Рисунок 17 - Основные этапы «Положения об адаптации персонала ООО «Металлоптторг»»

Источник: составлено автором на основе анализа интервью работников ООО «Металлоптторг»

Повысит эффективность системы адаптации персонала в ООО «Металлоптторг» разработанная автором книга нового сотрудника (welcome book).

Для разрешения трудностей в общении между работниками коллектива необходимо проведение тренингов, направленных на сплочение и командообразование.

Для проведения таких тренингов ООО «Металлоптторг» может возложить функции тренера на специалиста по кадрам предприятия, либо обратиться к услугам внешнего тренера (например, в компанию «ServiceUp»

в г. Пенза). Преимущества и недостатки внутреннего и внешнего тренера отражены в таблице 5.

Таблица 5 - Преимущества и недостатки внутреннего и внешнего тренера

Внутренний тренер	Внешний тренер
Преимущества	
- знаком с особенностями организации; - видит ее реальные проблемы; - экономия бюджета; - возможность диагностики его профессиональных и личностных характеристик; - возможность посттренингового сопровождения и текущего консультирования.	- объективно видит проблемную ситуацию; - непредвзятое объективное отношение ко всем участникам; - более профессионален и гибок; - может предлагать альтернативные решения; - более свободен.
Недостатки	
- субъективное отношение к проблемам организации; - возможно участие в тренинге коллег, друзей, знакомых, с которыми могут быть различные отношения; - невысокий профессионализм, невладение последними инновационными технологиями; - максимальная нагрузка	- может не знать специфики организации и ее реальных потребностей; - высокая стоимость; - нет возможностей предварительной диагностики профессионализма тренера; - нет возможности текущего консультирования и посттренингового сопровождения.

Разработанная Программа тренинга для сплочения коллектива ООО «Металлоптторг» представлена в приложении Д.

Предложенные рекомендации по улучшению системы адаптации персонала ООО «Металлоптторг» позволят увеличить производительность труда, снизить текучесть кадров и повысить эффективность деятельности предприятия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Эффективная система адаптации персонала предполагает совокупность способов и методов организации деятельности работников с учетом их индивидуальных особенностей, где цель деятельности организации – соответствие качества кадров текущим и стратегическим целям компании. Результатом такого управления должно стать с одной стороны повышение индивидуальной эффективности, а с другой - организационной эффективности. В целом существует достаточно большое количество методов адаптации персонала на предприятии. При этом каждое предприятие самостоятельно, исходя из специфики своей деятельности, выбирает наиболее эффективные из них.

ООО «Металлоптторг» действует с 2002 г. и специализируется на производстве металлических дверей и окон. ООО «Металлоптторг» имеет линейный тип структуры управления. Все подразделения и службы в организационной структуре взаимосвязаны и подчиняются директору предприятия.

В целом ООО «Металлоптторг» осуществляет свою деятельность в соответствии с Уставом и законодательством Российской Федерации. Правовое положение работников Общества определяется трудовым законодательством Российской Федерации, Правилами внутреннего распорядка и другими внутренними актами Общества.

Самая большая доля в структуре ООО «Металлоптторг» в 2022 г. приходится на производственный персонал. Он составляет около 64% от общего количества персонала. Достаточно высокая доля в структуре персонала приходится на специалистов: около 30%.

Большая часть работников ООО «Металлоптторг» находится в возрастной категории от 31 до 40 лет: около 44%. На втором месте находится возрастная категория: от 18 до 30 лет (около 28%). На третьем месте – возрастная категория от 41 года до 50 лет (около 8%). В целом можно сделать

вывод, что на предприятии трудится достаточно молодой работоспособный коллектив.

Большая часть работников ООО «Металлопторг» (около 60%) имеет стаж от 5 лет до 20 лет, т.е. это сотрудники, накопившие багаж теоретических и практических навыков, способные обеспечить непрерывный производственный процесс. Работников со стажем менее года в течение анализируемого периода не более 7%, что говорит о ежегодном привлечении молодых специалистов и обновлении кадрового состава. Кардинальным образом структура в течение 2020-2022 гг. не менялась.

Проанализировав все показатели, характеризующие персонал ООО «Металлопторг», можно сделать следующие выводы:

- на предприятии работает согласно штатному расписанию 126 человек;
- большая часть сотрудников имеет среднее-профессиональное или высшее образования;
- возраст сотрудников в среднем находится в диапазоне от 30 до 40 лет;
- обнаружены небольшие половые особенности среди персонала, большая часть сотрудников мужского пола.

Для более полного анализа системы адаптации персонала ООО «Металлопторг» было проведено глубинное интервью с экспертом – специалистом по кадрам. Были получены следующие результаты:

1. Отсутствие Положения по адаптации персонала в ООО «Металлопторг». Система адаптации персонала носит в большинстве случаев формальный характер.

2. На предприятии используются три технологии адаптации: адаптационные беседы с новичками с целью выявления у них проблем в процессе осуществления своей работы и взаимодействия со всеми членами коллектива, наставничество и привлечение «новеньких» к участию в корпоративных мероприятиях.

3. Оценка системы адаптации персонала на предприятии проводится с помощью оценки таких показателей как соответствие квалификационных навыков нового работника требованиям рабочего места, соответствие поведения новичка нормам и правилам организации, оценка степени его утомляемости, уровня перегрузок.

4. Решения о прохождении новичком испытательного срока принимают по трем основным критериям. Во-первых, это, конечно, результаты работы, во-вторых, соответствие корпоративным компетенциям и ценностям. В-третьих, наличие всех необходимых знаний или достаточно быстрое освоение тех, которых не хватает.

5. В роли наставников выступает любой сотрудник с безупречным опытом работы. Во время адаптационного периода наставник с помощью своих знаний, умений и навыков пытается ускорить процесс ознакомления новичка с особенностями работы по должности, а также развить у него позитивное отношение к работе.

6. На предприятие организуются спортивные соревнования, субботники, походы на концерты, совместное проведение праздничных мероприятий (Новый год, День защитника отечества, Международный женский день, юбилей фирмы). В целом корпоративные мероприятия позволяют укрепить командный дух персонала; сплотить коллектив; создать в коллективе доброжелательную атмосферу; снять межличностные конфликты».

7. Были отмечены трудности в общении между работниками коллектива, которые приводят к возникновению конфликтных ситуаций. При этом с новым сотрудником проводится еще на стадии отбора собеседование, во время которого подробно расспрашивается об ожиданиях кандидата в отношении работы, рассказывается об организационной структуре компании и требованиях к нему. Поэтому конфликтные ситуации с новичками бывают, но не часто.

Для совершенствования системы адаптации персонала ООО «Металлоптторг» необходимо:

1. Разработка «Положение об адаптации персонала ООО «Металлоптторг»».
2. Разработка книги нового сотрудника (welcome book).
3. Проведение тренингов, направленных на сплочение и командообразование.

Все эти мероприятия позволят ООО «Металлоптторг» создать благоприятные условия для работы новичкам и снизить текучесть кадров на производственном предприятии.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Беседина, О. И. Инновационные методы в кадровой политике / О.И. Беседина // Экономика. Менеджмент. Инновации. – 2019. – №1(19). – С. 3-10.
2. Брюхова, О. Ю. Адаптация персонала в современной организации: ориентация на цифровизацию / О.Ю. Брюхова // Экономика, предпринимательство и право. – 2023. – Том 13. – № 2. – С. 551-566.
3. Бычкова, Н. А. Адаптация персонала как залог успеха организации / Н.А. Бычкова // Молодой ученый. - 2018. - № 43 (229). - С. 203-205.
4. Гасанова, А.А. Управление персоналом в системе управления организацией // А.А. Гасанов / Инновационная наука. – 2021. – №11. –С. 50-53.
5. Горина, М. С. Управление персоналом предприятия и методы оценки его эффективности / М.С. Горина // Modern Economy Success. – 2022. – № 3. – С. 15-22.
6. Десслер, Г. Управление персоналом; под редакцией И. М. Степнова; перевод Д. П. Конькова. – 4-е изд. – М.: Лаборатория знаний, 2020. – 800 с.
7. Зарубина, Е.В. Управление персоналом в современных условиях / Е.В. Зарубина // АОН. - 2022. - №4. – С. 47-52.
8. Епишкин, И.А. Особенности адаптации персонала на предприятиях / И.А. Епишкин // Научный журнал. - 2020. - №4 (49). – С. 87-93.
9. Карасев, М.А. Персонал организации: понятие, структура и методы управления / М.А. Карасев // Вестник евразийской науки. - 2022. - №5 (30). – С. 74-79.
10. Кибанов, А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева. - М.: ИНФРА-М, 2019. – 256 с.

11. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие / А.Я. Кибанов. – М.: КноРус, 2021. – 360 с.
12. Козлова, О. А. Инновационные методы обучения персонала / О.А. Козлова // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2022. – № 6. – С. 160-164.
13. Корнеева, А.С. Аттестация персонала организации / А.С. Корнеева // Молодой ученый. - 2020. - № 45 (335). - С. 317-318.
14. Коргова, М. А. Кадровый менеджмент: учебное пособие для вузов / М.А. Коргова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 216 с.
15. Котельникова, А.В. Некоторые аспекты управления адаптацией персонала / А.В. Котельникова // Молодой ученый. - 2022. - № 14 (409). - С. 140-141.
16. Макайкина, Н.В. Адаптация персонала на предприятии / Н.В. Макайкина // Молодой ученый. - 2019. - № 43 (281). - С. 181-183.
17. Малкова, Т.Б. Управление персоналом в цифровой экономике: учебное пособие / Т.Б. Малкова. – М.: КноРус, 2020. – 232 с.
18. Макарова, И.К. Управление персоналом / И.К. Макарова. – М.: ИМПЭ им. А.С. Грибоедова, 2019. – 198 с.
19. Маслова, В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / В.М, Маслова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 431 с.
20. Меньшикова, М.А. Роль системы адаптации персонала в деятельности организации / М.А. Меньшикова // Политика, экономика и инновации. - 2018. - №6(23). – С. 45-51.
21. Моисеев, А.В. Аттестация персонала / А.В. Моисеев / Молодой ученый. - 2019. - № 39 (277). - С. 44-46.
22. Положение «Об оплате труда работников ООО «Металлопторг» / Утверждено Приказом директора от 30.12.2020 г. №19.

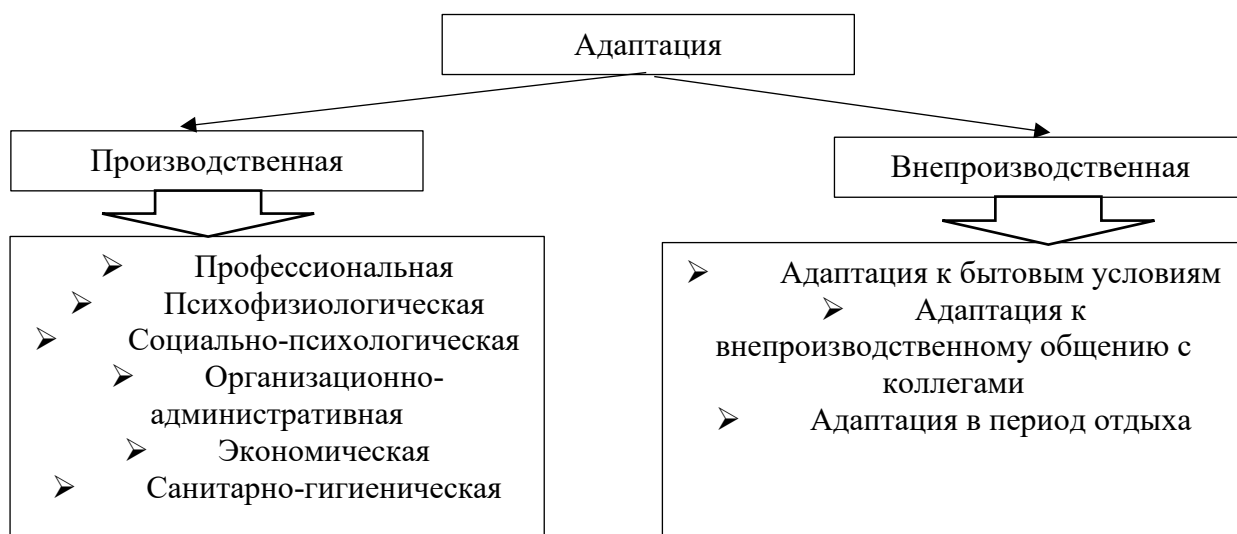
23. Положение об отделе кадровой службы ООО «Металлопторг» / Утверждено Приказом директора от 20.07.2021 г. №6.
24. Положение о повышении квалификации сотрудников ООО «Металлопторг» / Утверждено Приказом директора от 15.02.2021 г. №2.
25. Положение об аттестации ООО «Металлопторг» / Утверждено Приказом директора от 02.05.2023 г. №5.
26. Положении «Об оплате труда, премировании и дополнительных выплатах» ООО «Металлопторг» / Утверждено Приказом директора от 10.01.2021 г. №1.
27. Прокопьев, А. В. Современные методы адаптации персонала в организации и их влияние на развитие человеческого персонала / А.В. Прокопьев, Т.Н. Чернышова // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2021. – №4. – С. 236-243.
28. Пшениснгов, Н.В. Методы адаптации персоналом на предприятиях / Н.В. Пшениснгов // NovaInfo. - 2021. - № 32. – С. 24-29.
29. Пугачев, В.П. Управление персоналом организации: учебник и практикум для академического бакалавриата / В.П. Пугачев. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 402 с.
30. Темнова, И. О. Методы адаптации работников в современных организациях / И.О. Темнова // Проблемы науки. - 2018. - №9 (33). – С. 69-75.
31. Тлехурай-Берзегова, Л.Т. Особенности управления адаптацией персонала в современных условиях / Л.Т. Тлехурай-Берзегова // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. - 2021. - №4 (230). – С. 58-64.
32. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 №197-ФЗ (ред. от 19.12.2022, с изм. от 11.04.2023) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2023) // Собрание законодательства РФ, 07.01.2002, № 1 (ч. 1), ст. 3.
33. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / А. А. Литвинюк [и др.]; под редакцией А. А. Литвинюка. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 498 с.

34. Хорева, Е.Е. Аттестация персонала / Е.Е. Хорева // Экономика и социум. - 2023. - №12 (55). – С. 29-35.
35. Шведов, Л.А. Анализ проблем управления человеческими ресурсами и методов их эффективного решения / Л.А. Шведов // Экономическая наука и практика: материалы VII Междунар. науч. конф. (г. Краснодар, февраль 2019 г.). - Краснодар: Новация, 2019. - С. 26-28.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Виды адаптации



Источник: Бычкова Н. А. Адаптация персонала как залог успеха организации // Молодой ученый. - 2018. - № 43 (229). - С. 203.

КНИГА НОВОГО СОТРУДНИКА (WELCOME-BOOK)

Стань успешным!

Мы ставим цели, от которых захватывает дух, выходим за привычные рамки, постоянно анализируем рынок и используем самые передовые идеи и технологии. Наша цель – стремиться быть лучшими в своём деле!

Мы рады, что ты разделяешь наши цели, хочешь решать амбициозные задачи, развивать лидерские качества, реализовывать свой талант и строить успешную карьеру в сильной престижной компании.

Добро пожаловать в команду ООО «Металлоптторг»!

ЗНАКОМСТВО С ПРЕДПРИЯТИЕМ

ООО «Металлоптторг» зарегистрирована 30.09.2002 регистратором Управление Федеральной налоговой службы по Пензенской области.

Юридический адрес: 442530, Пензенская область, г. Кузнецк, ул. Алексеевское Шоссе, д. 5, к.а.

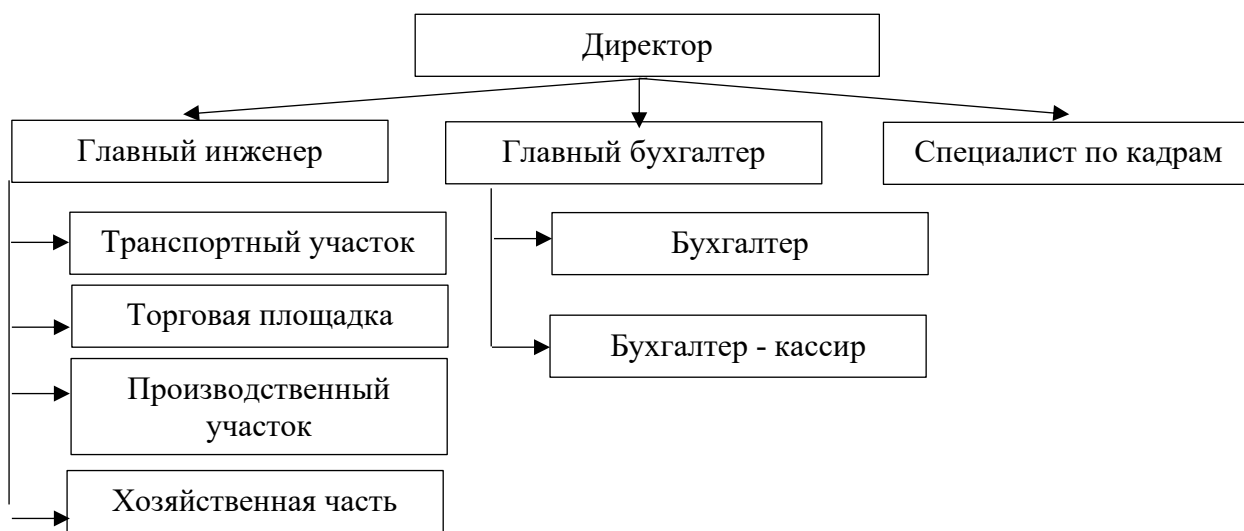
Директор: Прошин Владимир Александрович.

В соответствии с регистрационными документами основным видом деятельности ООО «Металлоптторг» является производство металлических дверей и окон.

Другие виды деятельности ООО «Металлоптторг»:

- строительство жилых и нежилых зданий;
- торговля розничная металлическими и неметаллическими конструкциями в специализированных магазинах;
- торговля оптовая металлами в первичных формах;
- перевозка грузов неспециализированными автотранспортными средствами.

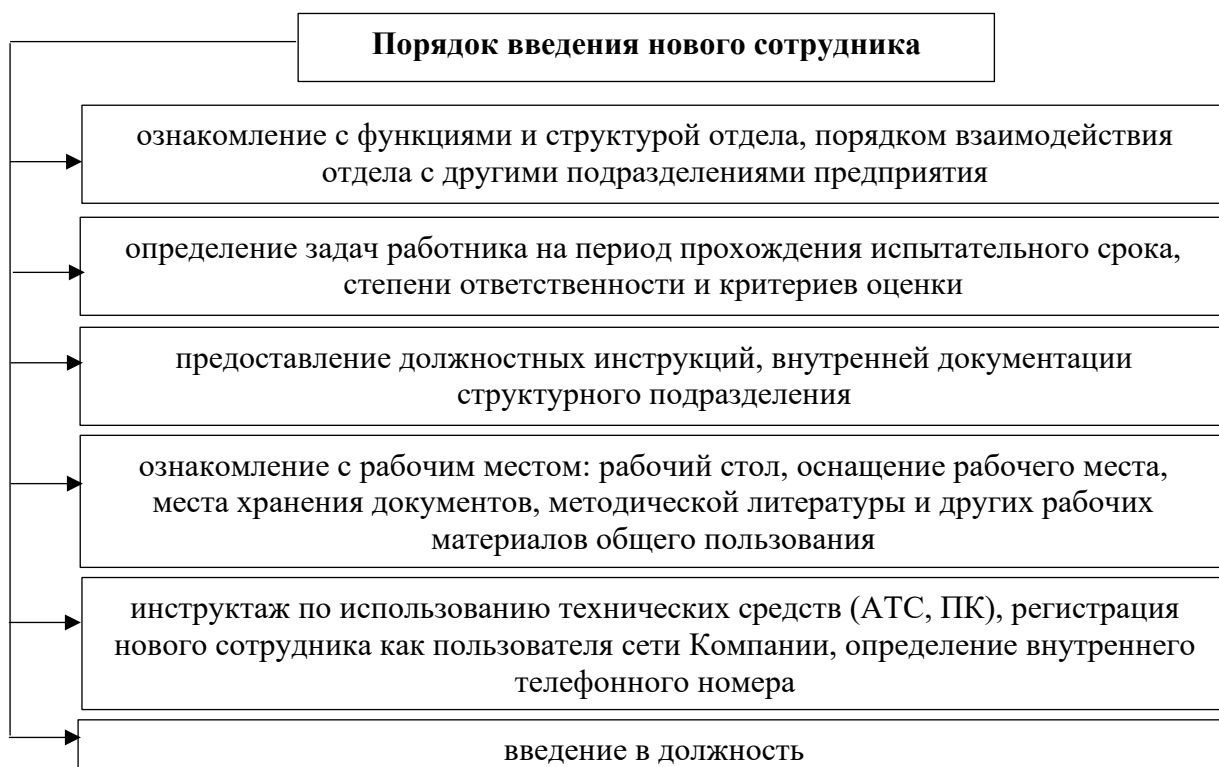
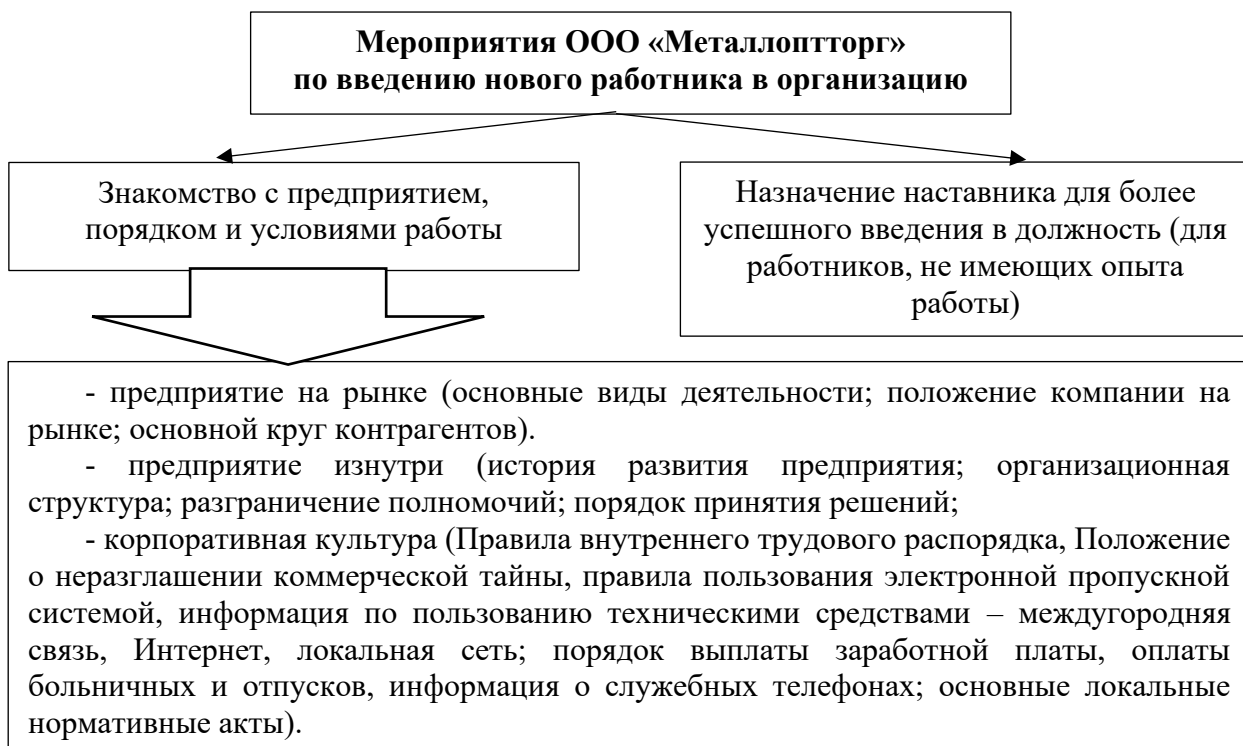
Организационная структура



Преимущества ООО «Металлопторг» перед конкурентами:

- исполнение заказов в чётко установленные сроки;
- сохранение привлекательного вида изделий и коммерчески рациональный подход;
- гарантия на предоставляемые услуги от 12 месяцев.

ВАШИ ПЕРВЫЕ ШАГИ



СОВЕТЫ НОВИЧКУ!

«УСПОКОЙТЕСЬ»:

Постарайтесь не волноваться. Ситуация и так достаточно стрессовая, т.к. в первый же день нужно «схватить» большой объем информации и вникнуть во все детали работы. Поэтому лучше всего сконцентрироваться именно на них.

«НАБЛЮДАЙТЕ»:

Внимательно наблюдайте, как сотрудники работают, общаются между собой, с шефом, с Вами. С самого начала очень важно понять неофициальные «правила игры» в компании.

«DRESSCODE»:

Известная пословица «по одежке встречают, а по уму провожают» не теряет своей актуальности. Какой бы стиль одежды не импонировал Вам в жизни, на работе следует придерживаться принятых условностей.

«БУДЬТЕ ПУНКТУАЛЬНЫ»:

Не опаздывайте! Особенно в первый день, придя на работу или возвращаясь с обеда, иначе Вы рискуете быстро потерять симпатию и уважение сослуживцев и шефа.

«ИЩИТЕ ПОДДЕРЖКУ»:

Постарайтесь сразу наладить отношения с коллегами, чья помощь и доброжелательное отношение очень важны на первом этапе. Кстати, руководство нашей компании на первых порах прикрепляет к новому работнику наставника, который помогает быстрее адаптироваться к работе. Но если вдруг Вы оказались без официального «учителя», то перед Вами стоит задача самому найти такого сотрудника.

«ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ»:

Через некоторое время стоит поинтересоваться у шефа, как он оценивает Вашу работу. Спросите, какие недостатки он в ней видит и что бы Вы могли, на его взгляд, делать еще лучше.

«НЕ БУДЬТЕ ПЕРФЕКЦИОНИСТОМ»:

Поймите, что с первых дней работы от Вас никто не ожидает блестящих показателей. Просто потому, что это невозможно. Вы еще не полностью разбираетесь в нюансах работы и не до конца понимаете производственные процессы предприятия. Поэтому не оправдывайтесь бесконечно по поводу возникающих недочетов. Лучше проявите понимание, покажите свое стремление исправить ошибки и сделать в следующий раз работу лучше.

«УЛУЧШАЙТЕ»:

Ваш свежий взгляд на работу очень важен! Записывайте все то, что Вы могли бы улучшить/усовершенствовать, а потом вносите предложения (с помощью которых, кстати, Вы можете зарабатывать деньги).

ДЛЯ ВАШЕЙ БЕЗОПАСНОСТИ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ НЕОБХОДИМО СОБЛЮДАТЬ НЕСКОЛЬКО ПРАВИЛ «НЕ»:

- НЕ приступайте к вновь поручаемой работе, пока не получите от руководителя подробного, понятного инструктажа о безопасных методах производства данной работы
- НЕ работайте без полагающихся вам и вполне исправных защитных средств, и спецодежды.
- НЕ поручайте без разрешения руководителя выполнение своих обязанностей кому бы то ни было, даже и на короткое время.
- НЕ загромождайте рабочее место, проходы и т.п.
- НЕ проходите и не находитесь под грузами, поднятыми и переносимыми механизмами, а также не прикасайтесь к таким грузам.
- НЕ допускайте нахождение посторонних лиц у порученного Вам оборудования или механизма.
- НЕ употребляйте на территории предприятия спиртных напитков, наркотических и токсических веществ.
- НЕ находитесь в нетрезвом состоянии на рабочем месте.
- НЕ включайте и не оставляйте, кроме аварийных случаев, оборудование, работа на котором не входит в трудовую функцию работника.
- НЕ заходить за ограждения опасных зон.
- НЕ прикасайтесь к открытым токоведущим частям электрооборудования, переносным электропроводам, кабелям, лежащим на земле или на полу.
- НЕ подходить с открытым огнем к газовым баллонам, емкостям с легковоспламеняющимися жидкостями и материалами, к местам производства окрасочных работ.
- НЕ наступайте и не перешагивайте через провода, лежащие на земле.

ДЕЛОВАЯ ЭТИКА

- Доброжелательное отношение как к гостю, так и к коллегам
- Поддержание чистоты на рабочем месте
- Начинать рабочий день в соответствии с графиком
- Прибывать на рабочее место, не позднее чем за 15 минут до начала рабочего дня
- Бережное отношение к имуществу компании
- Экономное расходование материалов и электроэнергии
- Не покидать рабочее место, без уведомления руководителя, до конца рабочего дня
- Принимай пищу в специально отведённых для этого местах.

Не нужно стесняться спрашивать и обращаться за помощью к коллегам. Большая часть сотрудников обращается друг к другу по имени и на "ты", а к руководителям - и на "вы", и на "ты"). Лучший способ что-то выяснить – подойти и поговорить. Мы уважительно относимся друг к другу, поэтому разговариваем вежливо. Не требуем, не приказываем (в том числе и подчиненным), а просим, рекомендуем и предлагаем.

СОЦИАЛЬНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Оплата труда

Выплата заработной платы производится два раза в месяц: за 1-ю половину месяца - 28 числа текущего месяца; за 2-ю половину месяца - 13 числа месяца, следующего за отработанным. Выплата производится путём перечисления денежных средств на личный банковский счёт сотрудника. Информация о начисленной заработной плате предоставляется в расчётном листе, который передают сотруднику лично или через руководителя подразделения.

Отпуск

Ежегодный оплачиваемый отпуск: Сотрудник имеет право на 28 календарных дней отпуска в год. Первый раз в отпуск можно уйти спустя 6 месяцев с начала работы. Одна часть отпуска должна составлять не менее 14 календарных дней, остальное - по согласованию с руководителем. Неоплачиваемый отпуск: По согласованию с руководителем. Заявление на оформление ежегодного оплачиваемого отпуска необходимо подать в отдел по работе с персоналом не позднее, чем за четыре рабочих дня до первого дня отпуска.

Материальная мотивация

- Выплата премии по итогам года в размере среднемесячного заработка работника.
- Премирование работников к памятным датам предприятия.
- Материальная помощь в связи со смертью близкого родственника.

Нематериальная мотивация

- Награждение сотрудников грамотами и подарками к профессиональным праздникам, памятным датам.
- Подарки работникам и детям работников на праздники (Новый год, 8 марта, 23 февраля).

Традиционно мы отмечаем 4 праздника в компании: день рождения компании, новый год, 23 февраля и 8 марта. Компания любит активный формат: креативные квесты, мастер-классы и соревнования на свежем воздухе и вкусные корпоративы.

МЫ РАДЫ ВИДЕТЬ ТЕБЯ В НАШЕЙ КОМАНДЕ!!!

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Вопросы для глубинного интервью

1. Есть ли в ООО «Металлоптторг» документы (кодексы, стандарты или другие подобные документы), устанавливающие систему адаптации персонала?
2. Какие технологии адаптации используются в ООО «Металлоптторг»?
3. Как строится процесс адаптации нового сотрудника в ООО «Металлоптторг»?
4. Как принимаются решения после прохождения нового работника периода испытательного срока?
5. Какова продолжительность процесса адаптации новых сотрудников в ООО «Металлоптторг»?
6. Какая роль наставника в период адаптации?
7. Как поощряется наставник в процессе адаптации нового сотрудника в ООО «Металлоптторг»?
8. Какие основные особенности можно выделить при прохождении сотрудником вторичной адаптации в ООО «Металлоптторг»?
9. Какие корпоративные мероприятия проводятся в ООО «Металлоптторг»?
10. Возникают ли конфликтные ситуации с новыми сотрудниками в ООО «Металлоптторг»?

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

ПОЛОЖЕНИЕ ОБ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА

I. Общие положения

1.1 Положение об адаптации для новых сотрудников предназначено для введения единой процедуры адаптации в организации.

1.2. Процедура адаптации и вхождения в должность направлена на обеспечение более быстрого вхождения в должность нового сотрудника, уменьшения количества возможных ошибок, связанных с включением в работу, формирования позитивного образа организации, уменьшения дискомфорта первых дней работы, а также на оценку уровня квалификации и потенциала сотрудника во время прохождения им испытательного срока.

1.3 Данную программу должны знать и использовать в своей работе:

Руководитель организации;

Руководители структурных подразделений;

Работники организации, назначаемые наставниками вновь принятых сотрудников;

Работники отдела персонала.

II. Программа работы с сотрудником на период испытательного срока

2.1. Критерий прохождения испытательного срока будет определяться по 2 показателям:

- критерий эффективной работы - выполнение плана работы на период испытательного срока

- критерий эффективной адаптации - положительное заключение специалиста по персоналу- результат социометрии

2.2. Критерий эффективности работы определяется выполнением плана работы на испытательный срок, который составляет и контролирует его выполнение непосредственный руководитель.

Составляется календарь встреч с непосредственным руководителем по принципу: первая неделя – каждый день после рабочего дня, вторая неделя – 1 раз в два дня и т.д.

Цель встреч - координирование работы сотрудника, определение сильных и слабых сторон в работе, фокусирование сотрудника на результат («мышление в рамках результата»).

2.3. Критерий эффективной адаптации определяется планом работы с менеджером по персоналу. Составляется календарь встреч с менеджером по персоналу по принципу: первая неделя – каждый день после встречи с непосредственным руководителем, вторая неделя – на следующий день после встречи с непосредственным руководителем и т.д.

Цель встреч – помочь человеку быстрее и легче адаптироваться в компании. А также определить сильные стороны человека и стороны, которые необходимо развивать для успешной работы, определить его мотивацию, потенциал.

2.4. Социометрия – сотрудники, с которыми «новичок» работал и общался в период испытательного срока анонимно оценивают его.

Цель социометрии - понять насколько «новенький» легко создает отношения, адаптируется и справляется с возникающими трудностями.

После прохождения испытательного срока непосредственный руководитель заполняет лист Оценки работника после прохождения испытательного срока.

Специалист по персоналу проводит социометрию и предоставляет свое заключение вместе с результатом социометрии.

В последний день испытательного срока проводится собрание: непосредственный руководитель и специалист по персоналу. На собрании решается вопрос о дальнейшем сотрудничестве с сотрудником и определяется его план дальнейшего развития, разрабатываются критерии оценки его работы.

III. План введения в должность

3.1. Собеседование с менеджером по персоналу

3.1.1. Вручение буклета, краткий комментарий к его содержанию: история компании: когда образована, учредители, основные акционеры, цели и перспективы развития компании

3.1.2. Положение компании в настоящее время: направления деятельности, с какими организациями взаимодействует, штат

3.1.3. Ознакомление со схемой структуры организации

3.1.4. Знакомство с порядками и традициями организации:

- продолжительность рабочего дня
- внешний вид
- перерыв на обед
- организация питания
- регламентированные перерывы на чай/кофе и отдых
- пользование телефоном в личных целях
- дни и порядок выплаты зарплаты

3.1.6. Знакомство с корпоративным сайтом организации: телефоны сотрудников, дни рождения.

3.2. Представление сотрудника. Знакомство сотрудника с руководителем структурного подразделения, в которое выходит на работу новый сотрудник, уточнение роли значения отдела в структуре и деятельности компании.

3.3. Представление непосредственному руководителю.

3.3.1. Знакомство сотрудника с руководителем отдела.

3.3.2. Круг задач, которые должен будет решать сотрудник.

3.3.3. Должностные обязанности (по инструкции).

3.3.4. Функции других сотрудников в отделе.

3.3.5. Порядок взаимодействия с руководителем (приемные часы, круг вопросов).

3.3.6. Представление наставника из числа опытных сотрудников отдела.

3.4. Знакомство с коллегами и рабочим местом

3.4.1. Взаимное представление сотрудников.

3.4.2. Уточнение расположения рабочего места и его технической оснащенности и комплектации.

3.5. Знакомство с сотрудниками других отделов, с которыми новый сотрудник будет взаимодействовать по роду своих обязанностей.

3.6. Оформление в отделе кадров. Оформление документов в отделе кадров в соответствии с Положением о приеме на работу в организацию, в обязательном порядке новый сотрудник подписывает документ о Неразглашении коммерческой тайны и конфиденциальной информации.

3.7. При успешном прохождении испытательного срока, непосредственный руководитель устно информирует сотрудника о продолжении трудовых отношений. Отдел персонала инициирует заполнение сотрудником Личного плана профессионального и служебного развития. План служит основой для определения профессиональных и служебных интересов сотрудника, возможных путей мотивации, а также оценки достижений и потенциала специалиста во время аттестации. Индивидуальный план прохождения испытательного срока с оценками, комментариями и решением Директора, а также личный план профессионального и служебного развития передаются в отдел персонала для дальнейшей работы. Копии приобщаются к личному делу сотрудника.

3.8. В случае, если в ходе прохождения испытательного срока выявляется несоответствие сотрудника должности, непосредственный руководитель оформляет служебную записку на имя Руководителя направления о несоответствии сотрудника. Служебная записка согласовывается со специалистом по персоналу и визируется руководителем организации. О неудовлетворительном итоге прохождения испытательного срока работнику сообщается до даты истечения испытательного срока в письменной форме под роспись. После этого происходит процедура увольнения сотрудника.

Должность составителя _____ И.О. Фамилия
(личная подпись)

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Тренинг «Мы – команда!»

Цель: создание модели эффективной команды, формирование и усиление общего командного духа, принятие особенностей друг друга, сплочение коллектива, получение навыков совместной работы и обучение приемам выработки общей стратегии.

Задачи тренинга:

- Создать положительную атмосферу в течение тренинга (объединение, атмосфера доверия; поощрение участников к совместной длительной работе, поддержка каждого из участников);
- Сформировать модель эффективной команды (направить группу на достижение общей цели и реализации задач; отработать правила совместной коллективной работы с учетом интересов каждого участника; развить способности нахождения эффективных оригинальных решений и способов поведения в различных ситуациях; повысить осознание рациональности распределения командных ролей и обязанностей).
- Игровая коррекция поведения (снижение чрезмерного эмоционального напряжения; устранение барьеров, мешающих продуктивным конструктивным действиям; регуляция социальных отношений).

Актуализация темы тренинга.

Просмотр видеоролика «Командообразование» (сайт [youtube.ru](https://www.youtube.ru))

Цель: ознакомить участников с темой и целью работы, знакомство с составляющей корпоративной культуры - тимбилдингом.

Идею тимбилдинга приписывают японцам, но каждый из нас может вспомнить одни из первых его проявлений с детства на элементарном примере-перетягивание каната. В наше время тимбилдинг является одной из

перспективных моделей корпоративного управления, обеспечивает полноценное развитие коллектива, и является одним из наиболее эффективных инструментов управления персоналом. Целью нашего занятия является создание модели эффективной команды, формирование и усиление командного духа, принятие особенностей друг друга, получение навыков совместной работы и обучение приемам выработки общей стратегии!

Упражнение «Играем по правилам»

Цель: ознакомление участников с правилами работы.

Группам предлагается принять некоторые правила поведения и общения во время занятия.

Правила занятия:

- Уважать друг друга;
- Проявлять активность;
- Правило «одного микрофона» (все молчат, когда кто-то говорит)
- Уважать говорящего и отведенное для тренинга время (не отходить от темы, соблюдать утвержденный регламент)
- Я-высказывания (говорить только от своего имени: «Мне не нравится ..», «Я не могу ...», «Я не хотел бы ...» и т.п.);
- Правило соблюдать правила.

Упражнение «Говорящие руки»

Цель: эмоционально-психологическое сближение участников.

Ход упражнения: Участники образуют два круга: внутренний и внешний, стоя лицом друг к другу. Ведущий дает команды, которые участники выполняют молча в образовавшейся паре. После этого по команде ведущего внешний круг двигается вправо на шаг.

Варианты инструкций образующимся парам:

- Поздороваться с помощью рук.
- Побороться руками.
- Помириться руками.

- Выразить поддержку с помощью рук.
- Пожалеть руками.
- Выразить радость.
- Пожелать удачи.
- Попрощаться руками.

Психологический смысл упражнения: происходит эмоционально-психологическое сближение участников за счет телесного контакта. Между ними улучшается взаимопонимание, развивается навык невербального общения.

Обсуждение: Что было легко, что сложно? Кому было сложно молча передавать информацию? Кому легко? Обращали ли внимание на информацию от партнера или больше думали, как передать информацию самим? Как Вы думаете, на что было направлено это упражнение?

Упражнение «Поиск сходства»

Цель: Сплочение группы через нахождение сходств у ее участников.

Ход упражнения: Каждый участник должен найти черты сходства с остальными участниками.

Психологический смысл упражнения: Упражнение эффективно работает на сплочение группы, так как участники начинают более внимательно присматриваться друг к другу и обнаруживают, что сходства между ними гораздо больше, чем они думали раньше.

Упражнение «Кто быстрее?»

Цель: сплочение коллектива.

Время: 10 минут.

Ход упражнения: Группа должна быстро, без слов, построить, используя всех игроков команды, следующие фигуры: квадрат; треугольник; ромб; букву; птичий косяк.

Психологический смысл упражнения: координация совместных действий, распределение ролей в группе. Обсуждение: Трудно было выполнять задание? Что помогло при его выполнении?

Упражнение «Узел»

Каждый из группы держится за веревку.

Задача – завязать веревку в узел. Отпускать руки нельзя, можно только перемещать вдоль веревки (если кто-то отпускает руки, упражнение начинается сначала).

Варианты: потом развязать завязавшийся узел с теми же правилами; развязать узел, завязанный ведущим.

Упражнение помогает участникам задуматься о мерах по улучшению деятельности своей команды.

Упражнение «Лампа Алладина»

Все участники становятся в круг и по очереди передают лампу друг другу и выражают свои пожелания. Инструкция: «Представьте себе, что ваша команда находит старую лампу, потирая ее, появляется волшебный джин. Теперь каждая группа может загадать желание. Но есть один момент, так как лампу вы нашли вместе со своей командой, то и желание касается вашей работы.

Обмен впечатлениями и завершающая рефлексия всего тренинга

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

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

Библиография 35 наименований.
Рисунков 17, таблиц 5 штук.
Отпечатано в двух экземплярах.
Один экземпляр сдан на кафедру.

«17» января 2024 г.



Майорова А.И.