

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

Факультет экономики и управления
Кафедра «Социология и управление персоналом»

Направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему

**«Совершенствование системы адаптации персонала в сфере
телекоммуникационных услуг(на примере ПАО «Ростелеком»)»**

Студент

(подпись, дата)

Сорокина С.С.
(фамилия, инициалы)

Руководитель

(подпись, дата)

Барсукова С.А.
(фамилия, инициалы)

Нормоконтролер

(подпись, дата)

Данилова Е. А.
(фамилия, инициалы)

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

Заведующий кафедрой _____
(подпись)

Кошарная Г.Б.

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

Секретарь ГЭК _____
(подпись)

Корж Н. В.
(фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2019

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМОЙ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА.....	8
1.1 Понятие, цели и виды адаптации персонала	8
1.2 Процесс формирования системы адаптации персонала.....	16
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В СФЕРЕ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫХ УСЛУГ	25
2.1 Отечественный опыт построения системы адаптации персонала в области телекоммуникационных услуг	25
2.2 Система адаптации персонала в ПАО «Ростелеком» и пути ее совершенствования	30
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	45
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	48
ПРИЛОЖЕНИЯ	51

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования вопросов адаптации работников в сфере телекоммуникационных услуг состоит в том, что первые три-шесть месяцев на новой работе - самые трудные, и большое число новичков покидает новую работу именно в этот период. Это происходит по ряду причин, из которых наиболее распространенными являются несовместимость с остальными сотрудниками; недовольство стилем руководства; неоправдавшиеся представления о работе организации; утрата «иллюзий» относительно организации; непонимание работником предъявляемых к нему требований; высокая интенсивность и сложные условия труда на новом месте; несовпадение ожидаемой и фактической оплаты труда.

Для преодоления этих факторов процессом адаптации сотрудников на новом рабочем месте необходимо целенаправленно управлять, разрабатывая соответствующие инструменты и технологии.

Объектом исследования выступает система адаптации персонала организации.

Предметом исследования является система адаптации персонала в сфере телекоммуникационных услуг и пути ее совершенствования.

Целью исследования является изучение системы адаптации персонала в сфере телекоммуникационных услуг на примере ПАО «Ростелеком» и разработка рекомендаций по ее совершенствованию.

Для достижения цели исследования представляется целесообразным решить следующие задачи:

- рассмотреть понятие, цели и виды адаптации персонала;
- ознакомиться с процессом формирования системы адаптации персонала;
- изучить отечественный и зарубежный опыт построения системы адаптации персонала в области телекоммуникационных услуг;

– проанализировать систему адаптации персонала в ПАО «Ростелеком»;

– разработать рекомендации по ее совершенствованию.

Основной метод исследования - анализ документации и интервью.

Проблема адаптации персонала на предприятии и ее влияние на эффективность работы персонала в различных аспектах рассматривалась в научных публикациях М.А. Авдеенко, А.В. Анучкина, В.В. Арутюнова, Н.П. Беляцкого, А.Я. Кибанова и других авторов. Существенный вклад в теоретическую разработку проблемы адаптации внесли В.П. Бычков, Н.А. Володина, А.В. Дейнека, И.Б. Дуракова, Ю.Г. Одегов и другие ученые, в работах которых исследовались ее сущность, виды, факторы.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМОЙ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА

1.1 Понятие, цели и виды адаптации персонала

Многие люди знакомы с этой проблемой, но текущая адаптация персонала является одной из самых популярных тем исследования. Во многом это связано с изменяющимися экономическими условиями, которые позволяют организациям адаптироваться к новым форматам, чтобы выжить на рынке. Основное и конкурентное преимущество компании - это ее сотрудники. Они составляют богатство предприятия, и капитал предприятия должен управляться разумно и эффективно с учетом изменений внешней и внутренней среды предприятия.

Работа с людьми и бизнес-ресурсами на этапе адаптации. Способ эффективной организации этого процесса зависит от эффективности дополнительной работы, способности внедрять свои навыки и способности достигать целей своей организации. Неграмотность процесса адаптации управления, особенно несовершенство, требует низкого уровня труда и неудовлетворенности в экстремальных ситуациях.

Адаптивность - это взаимная адаптация работников и организаций, основанная на постепенной интеграции работников в новые профессиональные, социальные, организационные и экономические условия труда. Адаптация включает в себя новые обязанности, которые сочетают стереотипы и приближения о дружбе и поведении с командой (полностью адаптированные к среде) и идентификации (определение целей, сходных с личными интересами) [7, с. 81].

В зарубежной практике значительный объем работы был посвящен изучению проблем кадровой перестройки (Э. Шейн, Г.Ю. Айсенк,

Г.Хартманн, А. Маслоу, В. Арнольд, Р. Мейли, Л. Колберг, Р. Линтон, Ж. Пиаже и другие). Это явление не менее исследовано в русской теории и практике (И. И. Архипов, Т.Ю. Базаров, В.Р. Веснин, А.П. Егоршин, Б.Л. Еремин, А.Я., Кибанов И.). В. Грошев, А.А. Реан, Ю. Г. Одегов, А.Р. Кудашев и др.).

Однако результаты исследователя весьма противоречивы. Природа процесса реструктуризации персонала в сочетании с единой системой реструктуризации не получила широкого применения в теории и практике управления. Поэтому необходимо изучить характеристики, элементы и компоненты процесса адаптации, чтобы составить корректирующий план и, самое главное, обеспечить эффективное выполнение и надлежащее управление.

Понятие «адаптация» восходит к 19 веку и используется в основном в биологии. Проблемы адаптации сначала решаются биологами, такими как Ж.-Б. Ламарк Дж. Сен-Илер, К. Дарвин.

Адаптация на этапе развития научного знания может рассматриваться как междисциплинарная концепция. Это считается одной из наиболее важных характеристик любой системы. Другими словами, вы можете адаптироваться к изменяющимся условиям окружающей среды. Термин «адаптация» очень широк и может использоваться в различных науках, таких как природа, технологии, общество и экономика.

А. Анучкина [2, с. 49] считает, что процесс набора персонала является продолжением процесса отбора сотрудников. Благодаря сложной системе настройки сотрудники, недавно присоединившиеся к компании, чувствуют себя очень комфортно, а руководство может минимизировать свою рабочую нагрузку. Адаптация - это нормальный процесс. Сотрудники адаптируются к новым организациям, а организации адаптируются к новым сотрудникам. Плавность хода этого процесса зависит от производительности труда новых сотрудников и их сверстников.

В.А. Дятлов [11,с. 45] подтверждает, что применение сотрудников к

рабочим процессам в «Применении молодых специалистов к организациям: влияние, стандарты и показатели» проходит профессиональную деятельность, а адаптация - это непрерывный процесс. С другой стороны, адаптивность как конечный результат адаптации делит процесс социальной адаптации и профессиональной адаптации на несколько этапов. Кроме того, на каждом этапе сотрудники приобретают новые навыки и знания, которые способствуют их профессиональному развитию и развитию рабочих мест.

Различные исследования часто путают три понятия: корректирующие факторы, критерии оценки и корректирующие показатели.

А.П. Егоршин [12, с. 53] выполнил детальный анализ и разделение на основе трех задуманных этимологий. Автор рассматривает факторы адаптации в процессе адаптации как факторы, влияющие на процесс адаптации и его последствия. Эти факторы включают в себя социально-демографические характеристики характера автора, характер социальной организации группы и ее деятельности, а также содержание деятельности. Критерии адаптации следует понимать как систему оценки, которая может классифицировать процесс адаптации по всем критериям. Критерием может быть, например, угол, под которым дается адаптивная оценка человека, то есть его позиция (внутренний стандарт) или позиция наблюдателя (внешний критерий). Калибровочные показатели являются характеристиками, адаптивными характеристиками.

А.П. Егоршин [12, с. 54] также отметил, что адаптация - это процесс и результат пассивной и активной адаптации и индивидуальной настойчивости к изменяющимся условиям окружающей среды, которые развиваются и изменяются на разных уровнях функциональной организации индивида.

Исследователь М.О. Патуха [25, с. 31] исследовал взаимосвязь между реструктуризацией сотрудников и показателями эффективности и влиянием организационных процессов на статью «Оценка эффективности реструктуризации сотрудников». Автор определил 22 человека корректировки (успешное вступительное обучение, интерес к работе,

удовлетворенность команды и т. д.). На основании оценки степени координации и интеграции в организационную среду удовлетворенности работников.

Т.О. Шведова утверждает в своей статье «Новая система адаптации персонала» [28, с. 8], что основой эффективных банковских операций является установление органического взаимодействия между людьми и организациями. Первым шагом в этом направлении является процесс корректировки. Автор понимает, что потребности и ценности сотрудников соответствуют организационным потребностям, установленным стратегическими целями.

С точки зрения адаптации, Н.И. Шаталова и А.Г. Галкин [27, с. 214] определили, что сотрудники будут постепенно включаться в новые рабочие места в ненормальных условиях. Адаптация - это не еженедельное мероприятие, а длительный, многоэтапный процесс. Ученые также подчеркивают концепцию «профессиональной адаптации» - активное развитие всех действий и действий работника, основанных на должностных обязанностях, технических процессах и стандартах труда. Есть много факторов, которые влияют на способность фирмы к адаптации, такие как содержание и тип работы, условия работы компании, организационный уровень, корпоративная культура (формальные и неформальные нормы и правила). Корпоративная структура, система оплаты труда, правила труда, дисциплинарный статус, социальная, экономическая и психологическая поддержка, система управления персоналом, стиль управления компанией и уникальное лидерство, командный психологический климат.

Таким образом, библиографический анализ может продемонстрировать принципиальное сходство всех понятий. Другими словами, «реструктуризация персонала» - это процесс, с помощью которого новые сотрудники адаптируются ко всем аспектам организационной деятельности. Разница в понимании процесса между другими исследователями и экспертами заключается в том, что процесс интерпретируется (с точки зрения

нового сотрудника) или взаимно (с точки зрения организации и нового сотрудника) и учитывает основной механизм. Фокус на новых сотрудниках. Поэтому определение «реструктуризация персонала» - это адаптивность новых сотрудников.

На протяжении всего исследования концепция «адаптации» ученых часто рассматривалась как процесс, а иногда и как метод. Адаптация как процесс предполагает, что каждая организация имеет определенные намерения и инструменты как систему, и предпринимает конкретные действия для создания конкретных условий, которые позволяют человеку стать лидером, социальной атмосферой и организационной культурой. С точки зрения результатов можно сказать, что разработка плана адаптации, а также реализация организации и компетентных органов могут дать значимые результаты, которые можно разделить на объективные субъективные результаты.

В связи с этим М.О. Патуха [25, с. 32] прокомментировал результаты объективного равновесия в ходе сокращения затрат для новых сотрудников в российских рабочих, сокращения числа субъектов и снижения личного поведения сотрудников, что влияет на конкурентоспособность организации. Сотрудники проводят время, приспосабливаясь к новым людям, чтобы они могли проводить больше времени, работая в реальном времени.

Процесс адаптации разнообразен для каждой должности в каждой организации. Для организации процесса адаптации проводится следующая классификация по типу [26, с. 60].

О теме - Объект:

– позитивный - когда человек пытается влиять на окружающую среду, он должен ее изменить (быть в курсе норм, ценностей и т. д.);

– пассивный - если он не находит этот эффект.

Через влияние на сотрудников:

– прогресс - положительное влияние на работников;

– регресс негативного содержания - ручная адаптация к окружающей

среде (например, низкая трудовая дисциплина).

С точки зрения должности и опыта работы:

– начальная школа - подходит для людей, которые не имеют опыта работы;

– среднее - для работников с таким профессиональным опытом: выбирайте работников, чтобы адаптироваться к новым должностям и подготовиться к падениям.

Направления:

– производство;

– нет производительности.

Производственная среда организации, являющаяся предметом индивидуализации, является сложной, поскольку она разделена на элементы (рисунок 1).

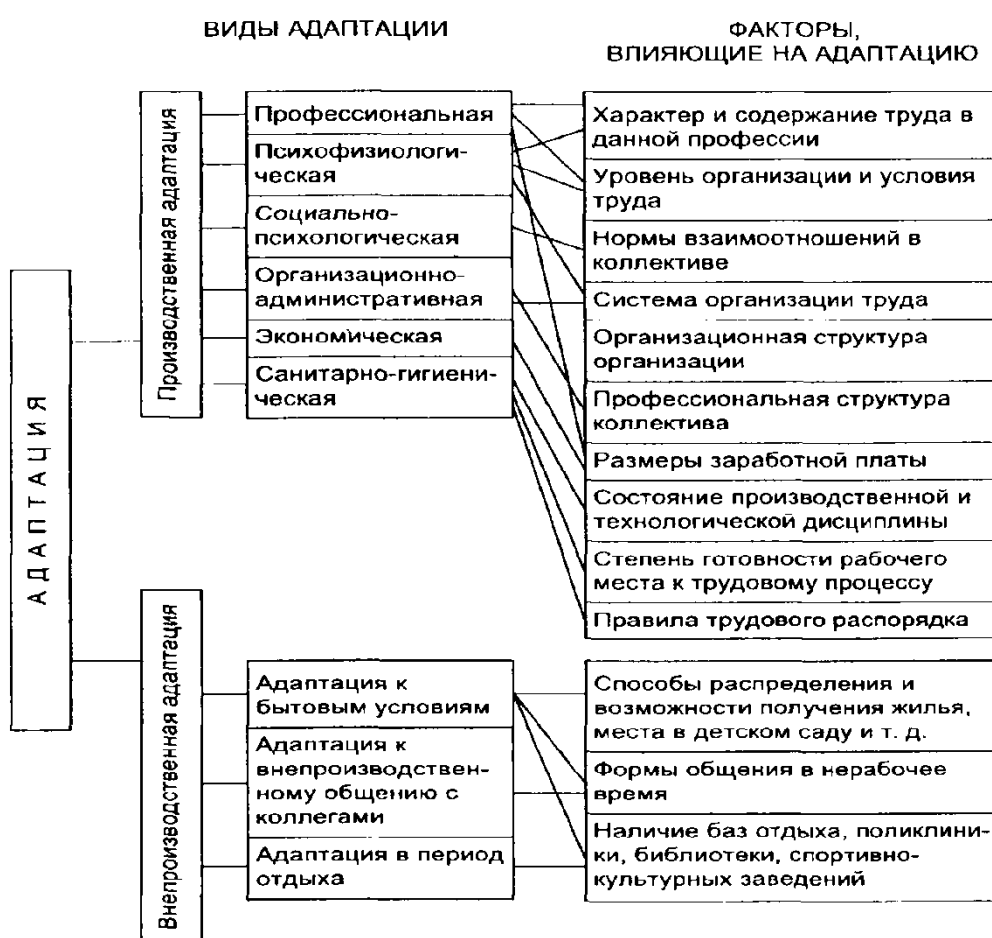


Рисунок 1 – Виды адаптации и факторы на нее влияющий

Источник: Мазилкина, Е.И. Адаптация в коллективе: учебное пособие / Е.И. Мазилкина. – Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2014. – С. 82.

Существуют следующие виды адаптации: производственная и внепроизводственная. Производственная адаптация делится на социально-психологическую, экономическую, профессиональную [28, с. 9].

Факторы, влияющие на производственную адаптацию:

- уровень организации и условия труда;
- размеры заработной платы;
- организационная структура организации;
- правила трудового распорядка;
- формы общения в нерабочее время.

Внепроизводственная адаптация это адаптация к бытовым условиям, адаптация в период отдыха.

На непроизводственную влияют следующие факторы:

- способы распределения и возможности получения жилья;
- формы общения в нерабочее время;
- наличие баз отдыха.

Процесс активной адаптации новых сотрудников к организации и работе является прямым продолжением процесса отбора. Поэтому компания заинтересована в том, чтобы набранные сотрудники не закрывались в течение нескольких месяцев. Адаптация - это процесс, в котором сотрудники и организации участвуют в равной степени.

С теоретической и практической точки зрения существует несколько аспектов промышленной адаптации:

- социально-психологический;
- профессионалы;
- систематически;
- психофизиологические;
- экономический [23, с. 61].

Психофизиология - сотрудники адаптируются к новым психологическим и физическим условиям. Эта адаптивность основана на условиях труда работника, а качество напрямую связано со способностью

работать и контролировать настроение. Долгосрочные побочные эффекты психофизиологических факторов могут серьезно снизить качество жизни и здоровье работников, увеличивая заболеваемость, травмы и общую эмоциональную депрессию.

Профессиональная адаптация - полностью приобрести новые рабочие места и обязанности без помощи и совета. То есть это автономия профессиональных сотрудников.

Адаптация социальной психологии - это командная адаптация, принятие определенных социальных ролей, овладение правилами и традициями, а также стиль руководства. Конечная цель этой адаптации - обеспечить, чтобы команда полностью охватила нового сотрудника и приобрела профессионального работника [8, с. 214].

Рабочие группы сложны по структуре и имеют открытые неофициальные правила. Успешное внедрение команды улучшает способность сотрудников к полной и успешной адаптации. Поэтому для новых сотрудников естественно присоединиться к команде и найти свою нишу.

Четыре этапа социально-физиологической адаптации людей и труда научно определены.

- уровень 1 - Начальный уровень. В результате сотрудники не в полной мере ценят ценность и направленность команды и не чувствуют себя частью команды;

- уровень 2 - Пересечение личных и командных привычек и поведенческих систем. То есть стороны признают друг друга, но никто не меняет их статус;

- уровень 3 - это внутренняя ценность человека, выполняющего коллективную работу, и, следовательно, это изменение местоположения и системы ценностей;

- уровень 4 - Финал [22, с. 103].

Процесс активной адаптации новых сотрудников к организации и

работе является прямым продолжением процесса отбора. Поэтому компания заинтересована в том, чтобы набор персонала не был остановлен через несколько месяцев.

Рабочая группа имеет сложную структуру с открытыми и неформальными правилами. Успешная реализация команды увеличивает возможности для полной и успешной адаптации сотрудника, поэтому новые сотрудники могут присоединиться к команде и обнаружить пробел.

В результате, изменения в сотрудниках являются неотъемлемой частью кадровой политики, поэтому сотрудники должны быть уведомлены и обновлены как можно скорее. Адаптивность сотрудников обеспечивает высочайший уровень развития, обеспечивая эффективное взаимодействие новых сотрудников и организаций и способствуя содержанию информации, коммуникационным навыкам, мотивации, новому направлению развития сотрудников, инициативам и любознательности [21, с. 159].

1.2 Процесс формирования системы адаптации персонала

Процесс адаптации делят на четыре этапа [7, с. 32]:

- оценка уровня подготовленности;
- ориентация;
- действенная адаптация;
- функционирование.

Переход с одного уровня на другой создает трудности. Так называемый кризис адаптации. Это связано с тем, что влияние внешних факторов значительно увеличивается. В результате сотрудники испытывают стресс, тревогу и эмоциональные состояния, ищут способы уйти и нуждаются в наиболее интенсивных новых аспектах развития.

В процессе согласования отдел кадров должен координировать свои

действия с другими администраторами и менеджерами. В небольших компаниях, не имеющих кадровых служб, производственный отдел, который является новым сотрудником, несет полную ответственность за процесс конфигурации.

Первый знакомый процесс для новичка, работы и персонала является очень важным и важным шагом и играет важную роль в статусе нового сотрудника организации. Сотрудники должны чувствовать поддержку и чувство. Первым, кто увидит нового сотрудника, станет прямой начальник. Помимо предоставления информации об организации, ценностях, клиентах, предоставляемых услугах, сотрудниках и ожидаемом поведении новичков, вы также должны продемонстрировать свою корпоративную культуру.

Процесс ориентации нового сотрудника можно представить схематично (рисунок 2).

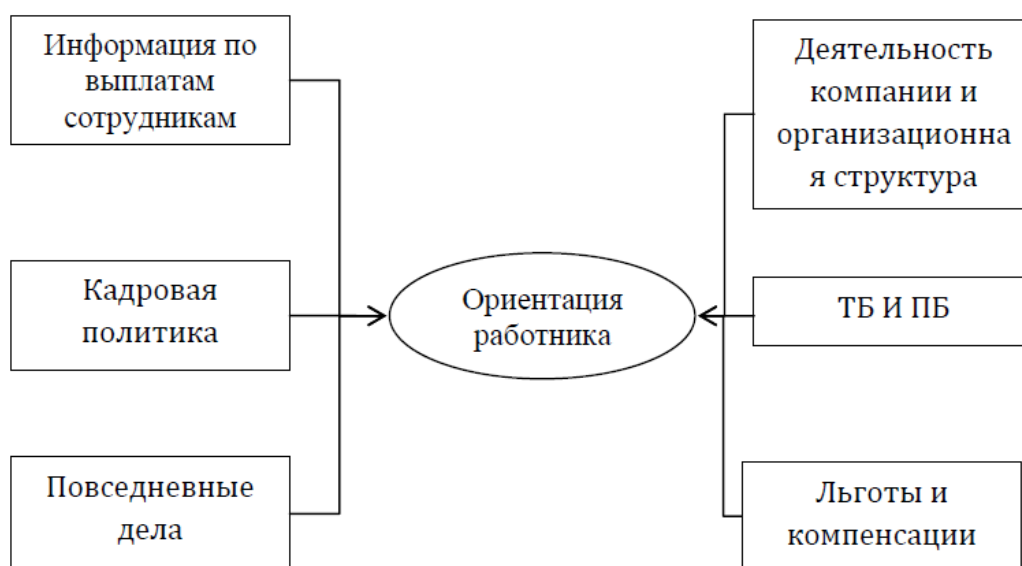


Рисунок 2 – Процесс ориентации нового сотрудника

Источник: Авдеенко, М.А. Анализ факторов, влияющих на адаптацию персонала/ М.А. Авдеенко // Экономика и современный менеджмент: наука и практика. – 2015. – №2 (46). – С. 15.

Сотрудники должны работать с сотрудниками и менеджерами. Это требует понимания их обязанностей и организационной политики и практики, чтобы их можно было сравнить с банками. Набор сотрудников может привести к путанице, потере рабочего времени и увеличению затрат

на набор персонала и пренебрежению всей ориентацией.

Первый шаг - оценить готовность человека. Второй этап включает в себя реальное понимание обязанностей сотрудников, разъяснение требований и всей организации. Это так называемое позиционирование. То есть отправка человека на должность - это комбинация задач, таких как личная беседа с сотрудником с описанием должности и непосредственным руководителем. Их цель - избежать проблем на работе и прояснить работу и направления работы отделов и всей организации. Прямое управление и управление персоналом участвуют.

Наиболее эффективная работа на практике заключается в следующем:

- прямые лидеры помогут вам спланировать вводную программу обучения, уточнить задачи и требования, познакомить сотрудников с рабочими группами, назначить инструкторов и установить начальные уровни в рабочих группах;

- возможности менеджера по персоналу ограничены теми, кто знаком с корпоративной культурой организации, условиями труда и правилами. Это также помогает установить направленное планирование и контролировать весь процесс адаптации [3, с. 68].

Эти шаги могут иметь следующие проблемы:

- общее представление о компании (цели, приоритеты, традиции, внутренние и внешние стандарты и стандарты, услуги, организационная структура, история);

- внедрить элементы корпоративной культуры;

- организационная политика (кадровая политика, карьерные возможности, принципы профессионального обучения);

- оплата труда (стандарты труда и оплаты труда, ранжирование работников);

- дополнительные пособия (страхование, использование различных пособий, социальные мероприятия) [5, с. 13].

После завершения Ориентационного плана вы можете предпринять

специальные действия на свой страх и риск, а иногда даже лицом, ответственным за вашу организацию.

Сотрудники получают информацию о своем отделе (деятельность и развитие, структура, взаимодействие со структурными подразделениями, прямая ответственность, ожидаемые результаты и критерии оценки). Второй этап имеет элементы психофизиологии и организационной адаптации, но он более профессиональный. Третий шаг - эффективная адаптация. Последний этап характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к более или менее стабильной работе [4, с. 54].

Важно помнить, что у каждого участника этого процесса управления персоналом есть уникальное представление об эффективности приема и координации персонала. Можно слушать ваши вопросы, задавая вопросы или спрашивая о результатах выполнения шагов по корректировке работы.

Через некоторое время можно оценить качество приемки и адаптации персонала, в том числе сертификацию работника.

Другие компании используют один или другой набор показателей эффективности для координации и координации своих сотрудников. Тем не менее, приложение ограничено. Это отражает прошлые или будущие деловые ситуации. В то же время в области корпоративного управления часто бывает необходимо определить конкретные доходы для инвестиций в развитие и применение сотрудников или конкретные проекты (такие как обучение в бизнес-школах, обучение персонала, профессиональная переподготовка и обучение, краткосрочные курсы и обучение).

С этой целью модель Джека Филлипса стала наиболее распространенным инструментом оценки экономической эффективности наших сотрудников. Рентабельность инвестиций в кадровую эффективность инвестиций широко используется не только в крупных западных компаниях, но и в России [9, с. 77].

Поэтому концепция Philips основана на классическом ресурсном подходе, который определяет эффективность. Входные ресурсы являются выходными ресурсами.

Модель Philips предполагает, что почти все заинтересованные стороны вовлечены в бизнес-процесс [9, с. 78]:

- владельцы бизнеса и потенциальные инвесторы могут более точно определить перспективы развития инвестиционной компании;
- высшее руководство - более полно оценить работу соответствующих отделов;
- менеджер по персоналу - получить важные аргументы, чтобы выбрать правильное направление для инвестиций сотрудников и убедить в необходимости и необходимости в обслуживании.

В то же время у менеджеров есть другой способ предоставления дополнительной нефинансовой информации в свои финансовые отчеты. Даже без юридических требований этот метод распространяется очень быстро и демонстрирует весь потенциал финансирования программного обеспечения.

Очевидно, что это означает использование показателей оценки и воздействия, которые ранее не могли быть определены количественно из-за нематериальных или финансовых потоков и нематериальных ресурсов (потоков знаний и ручного труда персонала и руководителей). В результате затраты на ресурсы не определяются дорогостоящими методами точных финансовых расчетов или на основе методов, основанных на доходах, а определяются допущениями и предположениями о ценности многих нефинансовых данных.

Существуют также специальные психосоциальные и организационные методы, которые определяют степень адаптации сотрудников с точки зрения управления человеческими ресурсами [2, с. 205].

Вы можете использовать методы опроса, чтобы оценить удовлетворенность сотрудников корректировкой работы. С этой целью отдел

кадров разработал специальную анкету. Вопросы анкеты могут быть закрыты (да или нет), чтобы представить свои собственные ответы. На основании полученных данных и обработки анкеты был сделан вывод об удовлетворенности приемного персонала системе адаптации организации.

Эти методы включают в себя «Сотрудник и его решение Анализ проблем занятости», Анкета «Мнение команды», «Анкета адаптации сотрудника», «Анкета сотрудника», «Анкета адаптации сотрудника», «Заявка на увольнение», «Личные карточки, анкеты и эксперты стажеров не имеют права на оценку.

Оценка экономической эффективности приема и адаптации работников основана на методологии оценки эффективности использования трудовых ресурсов.

Эффективность использования трудовых ресурсов предполагает наиболее полное использование труда работников. Повышение эффективности работы может повлиять на производительность сотрудников из-за различных факторов. Анализ эффективности использования трудовых ресурсов - очень сложный процесс, включающий несколько этапов. Каждый шаг важен. Эффективность управленческих решений напрямую определяется анализом влияния использования предпринимательского персонала. Оценка показателей эффективности и содержания работы может помочь вам определить вклад отдельных сотрудников или рабочих групп в общие производственные результаты. Поэтому основными критериями оценки эффективности труда должны быть эффективность, качество работы и услуг, а также установленные обязанности.

Критерии оценки качества персонала можно разделить на следующие группы [11, с. 189]:

1. Показатели экономической эффективности организации. Эти показатели включают организационную и кадровую эффективность, организационную лояльность, достижение целей, рабочую нагрузку и

качество работы, заказы на изготовление продукции, прибыль, производственные затраты, удельные затраты и затраты.

2. Сложность работы, показатели производительности и качества. Этот показатель определяет основные результаты работы устройства и уровень внедрения организации. Это включает в себя производительность. Этот показатель определяет эффективность использования экономических ресурсов в качестве стандарта для экономики в целом рыночной системы. В целом соотношение производства и затрат на оплату труда характерно. Эти показатели подробно описаны ниже.

Другим показателем качества и производительности является уровень и динамика средней заработной платы и денежных эквивалентов, эквивалентных стоимости труда. Действительно, используются такие показатели, как потеря рабочего времени, доставка товаров, потеря брака и возврат товаров.

3. Показатели эффективности социального управления. Команды включают такие показатели, как текучесть кадров, заказы сотрудников и трудовая дисциплина.

ПАО «Ростелеком» также предоставляет систему управления для новых сотрудников.

Основная миссия наставничества - информационная, организационная, профессиональная и психологическая поддержка новых сотрудников на этапе адаптации. Наставничество будет организовано для новых сотрудников в течение всего периода адаптации. Основными обязанностями наставника являются:

- делитесь ценностями, традициями и кодексами поведения компании с новыми сотрудниками;
- ускорение бизнес-процессов обучения новых сотрудников и развитие способности выполнять назначенные функции независимо и эффективно в зависимости от должности;

– разработайте план развития с вашим непосредственным руководителем, чтобы контролировать эффективность вашей деятельности. Меры по адаптации помогают новичкам ознакомиться с должностными обязанностями, правилами и стандартами поведения, применимыми к компании, обмениваться информацией, передавать знания, получать периодические отзывы и, если они считают, что понимают, Он предназначен. О результатах их миссии. Этот принцип полностью отражает ценность предприятия ПАО «Ростелеком» как «открытость» и «устойчивость».

Процедура адаптации новых работников ПАО «Ростелеком» состоит из 4 этапов [29]:

I. ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫЙ ЭТАП (до трудоустройства нового работника на работу) - участие в составление проекта Плана развития для нового работника.

II. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ЭТАП (первый рабочий день нового работника):

- знакомство нового работника с коллегами,
- ознакомление нового работника с офисными и производственными помещениями,
- помощь в организации проведения инструктажей

III. ЭТАП СОПРОВОЖДЕНИЯ (в течение периода адаптации нового работника):

- оказание организационной, информационной, профессиональной и психологической поддержки новому работнику,
- ознакомление нового работника с порядком кроссфункционального взаимодействия с другими структурными подразделениями,
- помощь в планировании работы и сопровождение нового работника в период адаптации.

IV. ЭТАП ОЦЕНКИ (за 2 недели до завершения периода адаптации нового работника)

- совместно с руководителем участие в финальном адаптационном интервью;

- передача заполненных форм документов в рамках процедуры адаптации.

Подводя итог всему вышеизложенному, можно сделать следующие выводы. Адаптация персонала - необходимый элемент кадровой политики, позволяющий удержать персонал и как можно быстрее ввести его в курс дела. Адаптация может быть производственной и внепроизводственной. К производственной адаптации относят: социально – психологическую; профессиональную; организационную; психофизиологическую; и экономическую. К внепроизводственной адаптации относят: адаптация к бытовым услугам, к внепроизводственному общению с коллегами, в период отдыха. Процесса адаптации состоит из следующих этапов: оценка подготовки новичка, ориентация, действенная адаптация, функционирование.

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В СФЕРЕ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫХ УСЛУГ

2.1 Отечественный опыт построения системы адаптации персонала в области телекоммуникационных услуг

Недавно в России была создана сеть связи, и условия труда сотрудников часто ненормальные и неясные. В отличие от традиционных организаций, эти организации являются особой формой организации труда. В этих условиях процесс социальной адаптации работников в этих организациях представляет собой особую форму, которая влияет на эффективность и качество работы [8, с. 308].

Рынок телекоммуникаций в настоящее время является одним из самых конкурентоспособных, инновационных и динамичных рынков в Соединенных Штатах. В связи с жесткой конкуренцией и желанием укрепить свои позиции, ключевые фигуры активно ищут талантливых специалистов, сильных менеджеров и близких профессионалов. Чтобы сохранить свои конкурентные преимущества, телекоммуникационные компании проводят активную инновационную политику, чтобы систематически выводить на рынок новые услуги и продукты.

По мере развития рынка телекоммуникационных услуг вы можете выделить три основных сегмента: мобильная связь, местная телефония и международная связь. В Москве ОАО «Мобильные Телесистемы» (ОАО «МТС») является крупнейшим, ОАО «МГТС» - вторым, а ОАО «Ростелеком» - третьим. Средний возраст работников составляет 42,8 года. На основе этой компании мы изучаем конъюнктуру рынка и тенденции развития телекоммуникационной отрасли в отношении найма, поддержки и продвижения молодых компетентных людей. Ситуация на рынке труда четко

обозначена спросом на специалистов из разных секторов телекоммуникационных компаний в Москве (таблица 1).

Таблица 1 - Потребность в специалистах телекоммуникационных компаний Москвы на 2018 года

Основное направление работы	ОАО «МТС»		ОАО «МГТС»	
	Всего	%	Всего	%
Информационные технологии, Интернет, телеком	42	16,03	10	32,26
Специалисты в области маркетинга и продаж	107	40,84	10	32,26
Сотрудники экономического профиля	20	7,63	3	9,68
Начало карьеры, студенты	51	19,47		3,23
Административный персонал	5	1,91	0	0,00
Прочие	37	14,12	7	22,58
Всего	262	100,00	31	100,00

Источник: Информационное агентство REGNUM. [Электронный ресурс] – Режим доступа <http://www.regnum.ru/news> <https://delovoymir.biz/>

Телекоммуникационные компании в основном ищут технических экспертов на всех уровнях. Для разработчиков, которые устанавливают коммуникационное оборудование, внедряют, вводят в эксплуатацию, поддерживают, обновляют и поддерживают свое техническое оборудование, крайне желательны разработчики программного обеспечения и решения. Предприятиям нужны программисты, руководители проектных групп, сервисные инженеры, технические отделы и другие отделы.

Что больше всего нужно, так это эксперт с опытом эксплуатации высокотехнологичного оборудования, а также с системой оперативного контроля и управления. Это сложный и дорогой специалист, которому необходимо постоянно организовывать инвестиции. Спрос на специалистов по маркетингу и продажам не такой стабильный. Особенно нужны сотрудники в области брендинга, маркетинга и связей с общественностью. Это связано с необходимостью постоянно совершенствовать оборудование и

технические системы. В этом случае необходимо динамически обеспечивать, чтобы сегменты рынка и влияние на потребителей сотовой связи были одинаково динамичными, чтобы защитить их и увеличить спрос на услуги.

Это также требует сотрудника с экономическим имиджем. Анализ показывает, что вышеуказанные телекоммуникационные компании активно ищут сотрудников, обучают их, повышают их квалификацию и адаптируют их к новым сотрудникам. Например, ОАО «МТС» ищет молодых талантов традиционным и инновационным способом. Традиционные методы включают работу с университетами по владению или привлечению информационных каналов (официальные сайты, СМИ, объявления и т. д.).

ОАО «МТС» предоставляет портал для соискателей: <http://rabota.mts.ru>, предоставляющий информацию о развитии Группы МТС, возможностях карьерного роста, корпоративной культуре, возможностях трудоустройства для новых иммигрантов, а также опытных экспертов и менеджеров. Любой соискатель, ищущий работу в МТС, может ответить на предложение о работе, которое ему интересно.

Для привлечения талантливой молодежи ОАО «МТС» широко использует нестандартные методы: коммерческие игры ведущих университетов России, тренинги личностного роста, дебаты, мастер-классы менеджеров МТС и совместные проекты с бизнес-школами. Компания отвечает за студенческие банки и внимательно следит за конкурсами и конкурсами, проектами и студенческими работами. Обеспечить адаптацию и программы обучения для новичков в компании. Например, в ОАО «МТС» была разработана и внедрена специальная система конфигурации: используйте новый каталог сотрудников «Добро пожаловать в МТС» через интегрированный курс: «Введение в МТС», «Введение в GSM» и т. Д.

Работодатели больше озабочены и неэкономически мотивированы для продвижения и сохранения талантливых телекоммуникационных талантов [11, с. 324].

Помимо зон отдыха, гимназий, тематических вечеров и конкурсов,

телекоммуникационных компаний, свободного выбора проектного персонала, возможностей удаленной работы, различных программ обучения и т. Д. Начинаются «креативные» офисы, программы обучения, активно развиваются новые навыки и способности. Должен быть реализован до практики.

В результате ОАО «МТС» приобрело собственный корпоративный университет, что позволило компании полностью развить основные направления своей деятельности. Программа управления талантами предназначена для развития навыков и навыков, которые способствуют развитию ценных человеческих ресурсов в организации. Многие участники программы включены в кадровый резерв и имеют соответствующие вакансии, чтобы иметь возможность начать свою следующую карьеру.

На ОАО «МГТС» 831 работник получил корпоративную награду. Компания разработала негосударственный пенсионный план для своих сотрудников.

ОАО «МТС» также проводит тренинги по развитию навыков, способствующих экспертной деятельности. Эти курсы учат людей тому, как эффективно распоряжаться своим временем, расставлять приоритеты и принимать самостоятельные решения. Участники пройдут обучение по построению команды, эффективной командной работе и активному управлению.

Ориентированное на клиента обучение предназначено для развития способности сотрудников компании взаимодействовать с так называемыми внешними агентами, включая клиентов, деловых партнеров, представителей средств массовой информации и правительственные учреждения. Курс также призван развить правильное психологическое отношение к клиенту, работать на выставке, проводить лекции и переговоры. Компания проводит следующие тренинги:

- тренинг компании по курсу «Введение в МТС»;
- компания принимает обучение по курсу «Введение в GSM»;

- «Ориентация на клиента: от понимания к действию»;
- «Навыки продаж»;
- «Сервисные технологии»;

С точки зрения адаптации персонала в сфере телекоммуникационных услуг в России большинство телекоммуникационных компаний имеют следующие основные проблемы:

- недостаток образования. Необходимость дополнительного обучения в самой компании требует значительных инвестиций в процесс переподготовки сотрудников. Эксперты, созданные существующими системами образования, не могут сразу же начать работать в ИТ-компаниях. Компания серьезно инвестирует в дополнительное обучение своих сотрудников, но самое главное, что это требует времени;

- обучение часто проводится за границей, чтобы специалисты могли достичь необходимого уровня квалификации. В результате, иногда телекоммуникационные компании привлекают готовых профессионалов и платят больше, чтобы научить молодежь быть более прибыльной. Однако рынок высококвалифицированных молодых специалистов ограничен, их можно привлекать только из аналогичных компаний, и последние готовы любой ценой сохранить своих хорошо обученных сотрудников.

Самооценка кандидата высока, и он ожидает, что он будет несовместим с предложением компании. Специалисты с опытом и необходимыми компетенциями очень активны в поиске работодателей. Их интерес объясняется не только конкретными обстоятельствами и перспективами развития отрасли связи, но и имиджем отрасли, который они считают гарантией позитивной, энергичной и успешной жизни. Это часто приводит к тому, что кандидаты формируют необоснованные ожидания, которые, как ожидается, будут переоценены экспертами по их способности или отсутствию информации о характеристиках рынка (например, об уровнях заработной платы) [4, с. 268].

Недостатки или недостатки в жилищном, культурном, медицинском

обслуживании и других социальных программах телекоммуникационных компаний. Компания пытается решить эту проблему, но комплексного подхода нет. ОАО «МТС» максимально усиливает желание сотрудников вести здоровый образ жизни. Компания имеет собственную футбольную, баскетбольную и волейбольную команду. Сотрудники имеют возможность участвовать в корпоративных соревнованиях со своими семьями и участвовать в футбольных, баскетбольных, волейбольных, плавательных и других курсах. ОАО «МГТС» разработало систему добровольного медицинского страхования, а также организовало спортивные и патриотические мероприятия, чтобы вдохновить молодое поколение сотрудников принять традицию МГТС: 7 мая, день празднования праздника, с ветеранами Великой Отечественной войны, Годом конкурса профессиональных навыков мастеров Москвы. Поэтому процесс адаптации персонала телекоммуникационной службы является важной частью организации кадровой политики. Это позволяет вам эффективно управлять своими человеческими ресурсами и достигать своих бизнес-целей. В то же время, как показывает практика, сотрудники имеют самый высокий процент сотрудников, покидающих компанию в первые несколько месяцев. Можно упомянуть основные причины ухода: разница между реальностью и ожиданиями сотрудников и сложность влияния в новой организации. Важнейшая задача для руководителей и специалистов службы персонала – помочь новым сотрудникам успешно интегрироваться в новую организацию.

2.2 Система адаптации персонала в ПАО «Ростелеком» и пути ее совершенствования

ПАО «Ростелеком» (www.company.rt.ru) является крупнейшим поставщиком цифровых услуг и решений в России, представленным во всех

сегментах рынка и охватывающим миллионы домохозяйств в России. Компания занимает лидирующие позиции на российском рынке услуг широкополосного доступа и платного телевидения: число абонентов широкополосного доступа превышает 13,0 млн. [29]. Мы проанализируем таблицу 2.

Таблица 2 - Анализ численности рабочих кадров ПАО «Ростелеком» в 2018 г.

Показатели	2018 г.
Численность персонала на начало года, тыс. чел.	1439
Принято на работу, тыс. чел.	104
Выбыло, чел.	219
в том числе	
по собственному желанию	86
уволено за нарушение трудовой дисциплины	1
по согласованию сторон	93
Численность персонала на конец года, тыс. чел.	1324
Среднесписочная численность персонала, тыс. чел.	1330
Количество работников, проработавших весь год, тыс. чел.	129

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации

Проанализируем численность персонала ПАО «Ростелеком» в 2016-2018 гг. (таблица 3).

Таблица 3 - Численность персонала ПАО «Ростелеком» за три года

Категория персонала	2016 г.		2017 г.		2018 г.	
	Штат, тыс. чел.	Уд.вес, %	Штат, тыс. чел.	Уд.вес, %	Штат, тыс. чел.	Уд.вес, %
Управленческий персонал	30	20	26	17,56	21	14,58
Производственный персонал	120	80	122	82,44	123	85,42
Всего	150	100	148	100	144	100

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации

Из таблицы 3 видно, что в течение трех лет тенденция в отношении доли руководителей и производственного персонала в общей численности

работников в организации меняется, а общая численность работников также меняется в течение трех лет. Согласно данным таблицы 3, наибольшее изменение численности работников компании ПАО «Ростелеком» в 2017–2018 годах произошло, когда было уволено 53 000 человек. В рассматриваемом периоде среднее количество сотрудников в компании в целом увеличилось из-за увеличения объема заказов компании.

Показатели эффективности управления персоналом ПАО «Ростелеком» в 2016-2018 гг. показаны в таблице 4.

Таблица 4 - Показатели эффективности управления кадрами компании ПАО «Ростелеком»

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Коэффициент оборота по приему работников	0,153	0,162	0,201
Коэффициент оборота по выбытию работников	0,153	0,162	0,201
Коэффициент текучести кадров	0,153	0,162	0,201
Коэффициент постоянства кадров	0,86	0,837	0,798

Источник: составлено автором основе анализа кадровой документации

Согласно данным, приведенным в таблице, текучесть кадров среди сотрудников, принимающих и выходящих на пенсию в 2016–2018 годах, была максимальной, что подтверждает данные предыдущей таблицы.

Наибольшее значение постоянства сотрудников было достигнуто в 2018 году, и соответственно текучесть кадров в этом году была минимальной.

Согласно таблице 5 можно проследить показатели состава и структуры персонала ПАО «Ростелеком» по возрастным и квалификационным критериям.

Таблица 5 - Состав и структура персонала ПАО «Ростелеком» по возрастному признаку

Возрастной признак	2016 г.		2017 г.		2018 г.	
	Тыс. чел.	Уд.вес, %	Тыс. чел.	Уд.вес, %	Тыс. чел.	Уд.вес, %
18-30 лет	63	42	63	42,56	71	49,3
31-40 лет	47	31,33	46	31,08	44	30,55
41-50 лет	32	21,33	32	21,62	21	14,58
51-60 лет	8	5,34	7	4,74	8	5,57
Всего	150	100	148	100	144	100

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации

Большинство сотрудников организации находятся в возрасте 18-30 лет, так как в связи со спецификой сферы деятельности организации необходимы хорошее здоровье и физическая подготовка производственного персонала (таблица 6).

Таблица 6 - Численность персонала организации по квалификационному признаку

Квалификационный признак	2016 г.		2017 г.		2018 г.	
	Тыс. чел.	Уд.вес, %	Тыс. чел.	Уд.вес, %	Тыс. чел.	Уд.вес, %
Руководитель	6	4	6	4,1	6	4,2
Руководитель среднего звена	24	16	20	13,5	15	10,4
Производственный персонал	120	80	122	82,4	123	85,4
Всего	150	100	148	100	144	100

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации

Из таблицы 6 видно, что большинство работников ПАО «Ростелеком» в 2016–2018 годах занимали производственный персонал. Проанализированная численность работников организации на уровне

образования приведена в приложении А.

На основании полученных данных мы отмечаем, что в течение трех лет число людей, занятых в непрерывном профессиональном образовании и обучении, увеличилось, а к 2018 году число людей со средним общим и непрерывным специальным образованием сократилось. Кроме того, в 2018 году сократилось количество работников с неполным высшим образованием.

Нормативно-правовые акты, регламентирующие деятельность ПАО «Ростелеком» в сфере адаптации персонала являются [29]:

- «Кодекс корпоративного управления ПАО «Ростелеком»;
- Кодекс этики ПАО «Ростелеком»;
- Политика оплаты труда ПАО «Ростелеком»;
- Положение об адаптации.

ПАО «Ростелеком» разработало эффективную методику коучинга, которая позволяет скорректировать сроки адаптации новых сотрудников. Благодаря коучингу компания интегрирует опытных сотрудников в индивидуальные процессы, чтобы сократить материальные, временные и финансовые затраты для достижения эффективности, необходимой новым сотрудникам в кратчайшие сроки. Процесс адаптации к новым сотрудникам следует принципам.

Ассоциация. Реализация мер по адаптации зависит от продолжительности пребывания сотрудника в компании, его профессиональных и личных и деловых навыков. Начиная с первого рабочего дня, чтобы обеспечить новых сотрудников необходимыми ресурсами.

Внимание и открытость - на этапе корректировки новые сотрудники должны понимать внимание компании и понимать компанию. Лидеры, наставники и коллеги могут делиться информацией и делиться знаниями и открытостью. Обратная связь - это регулярная возможность получать и предоставлять информацию о фазе корректировки от всех заинтересованных сторон. Не только он, но и его коллеги также заинтересованы в успешной

адаптации к новым сотрудникам [29].

Чтобы наиболее эффективно адаптироваться к новичкам, используется материальная система мотивации для инструкторов, которая учитывает их интенсивность работы в зависимости от конкретной деятельности компании в соответствии с «правилами руководства».

В новых правилах адаптации и ухода за работниками ПАО «Ростелеком» предусмотрены новые процедуры адаптации работников, а именно система ухода за новыми работниками ПАО «Ростелеком».

Целью правил является:

- адаптируемость информационной среды всех участников процесса;
- обеспечить качественную и эффективную работу новых сотрудников в короткие сроки;
- активно понимать требования компании и основные принципы лояльности новых сотрудников и формировать позитивный рабочий настрой;
- создайте приятную рабочую среду для новых сотрудников в первый рабочий день компании и хорошо разберитесь в климате команды.
- адаптация и забота о сотрудниках помогает создавать новые качества для этих сотрудников, поскольку они являются частью дел других отделов и всей компании, понимая задачи, их роли в команде и интересы всего сотрудника.

В ходе исследования было проведено интервью с ведущим специалистом по персоналу. Были заданы следующие вопросы:

- Расскажите нам первый день новичка вашей компании?

Ответ: *«Он обычно ведет лидера непосредственно на рабочем месте, объясняет задачи и требования, знакомит его с рабочей группой и назначает наставника. Он рассказал о компаниях, правилах внутреннего трудового права, заработной плате и корпоративной культуре».*

- Каковы наиболее распространенные трудности для новых сотрудников?

Ответ: *«Конечно, у новичков много проблем, когда они знакомы со*

своими задачами. Менеджер пытается объяснить своим начинающим свои профессиональные задачи, деятельность и руководство всего отдела, а также взаимодействие с другими отделами, чтобы помочь преодолеть производственные и межличностные проблемы».

– Какие меры вы предприняли для привлечения новых людей, чтобы присоединиться к жизни организации?

Ответ: *«Мы организуем различные спортивные соревнования - волейбол, футбол. Чтобы мотивировать новичков участвовать в корпоративной культуре, мы изобрели профессиональные конкурсы и приняли участие в организации дня обмена компании. Мы проводим различные тренинги и семинары».*

– Всегда ли вы получаете отзывы от новых сотрудников?

Ответ: *«К сожалению, мы не всегда можем быстро распознать трудности и проблемы начинающих и оказать своевременную помощь в профессиональных и межличностных отношениях. Конечно, мы сделаем все возможное, чтобы помочь новичкам адаптироваться и показать им пути решения тех или иных сложных ситуаций»*

– На ваш взгляд, какова важность успешной адаптации начинающих?

Ответ: *«Я считаю, что необходимо создать благоприятную атмосферу на рабочем месте, уделять молодым людям наибольшее внимание и поддержку, обучать новых людей для дальнейшего профессионального роста и делать их экономически выгодными».*

В интервью результаты показывают, что существующая система перемещения сотрудников ПАО «Ростелеком» очень эффективна. Руководство стремится к тому, чтобы новые сотрудники в организации чувствовали, что им это нужно, и немедленно адаптировались к новой команде. Тем не менее, вы можете внести некоторые предложения в этой системе, чтобы улучшить ее [29].

Учитывая текущую реорганизацию персонала, рейтинг репетиторов для начинающих довольно поверхностный и несколько формальный.

Кандидату назначается только один репетитор, а новый сотрудник может только оценивать его работу. Это означает, что в большинстве случаев он лучший и самый способный новичок. Каждый инструктор упомянет об этом один раз в форме обратной связи, которую новый сотрудник заполняет после завершения обучения. Это означает, что мы не говорим о выборе ежегодного объективного директора или объективной оценке работы этих экспертов.

Негативный аспект того факта, что у кандидата есть только один инструктор, также можно отнести к постоянному общению новичка: в этом случае во время многонедельного общения его стиль общения, способ, которым он предоставляет информацию и предоставляет услуги, копируются. Поэтому кандидаты могут не только принимать позитивные аспекты, но также принимать некоторые негативные аспекты действий, которые наставник не уделяет должного внимания, хотя эти ошибки могут быть небольшими. Однако из-за неточности компании новые сотрудники не должны начинать работать. Потому что, если нет опыта, даже если нет связанной стороны, даже небольшая ошибка может привести к конфликту.

Основными недостатками системы адаптации в ПАО «Ростелеком» являются [26, с. 139]:

1. Нет регулируемой процедуры регулировки.
2. Во время процесса корректировки нет этапа для проведения предварительного анализа подготовки новых сотрудников и оценки эффективности процесса корректировки в конце испытательного периода.

В этом случае новые сотрудники не могут быстро адаптироваться к рабочему месту и команде. Поэтому, чтобы исправить сложившуюся ситуацию, необходимо ввести предварительный этап оценки начинающего и окончательный анализ результатов сертификации, в том числе:

1. Определите факторы, влияющие на успешную адаптацию новых сотрудников, и определите критерии оценки эффективности корректировок.
2. Определите меры, принятые для установления успеха, а также новых сотрудников, чтобы изучить эффективные правила и положения компании.

3. Определите персонал, ответственный за реализацию и мониторинг мероприятий программы корректировки, и определите обязанности всех участников процесса корректировки.

Для более эффективного осуществления предлагаемых мероприятий следует использовать метод геймификации. Преимущества этого метода были обсуждены выше [26, с. 140].

В целях принятия практических мер по совершенствованию кадровой реорганизации ПАО «Ростелеком» путем геймификации рекомендуется провести конкурс «Лучший персонал», и победители будут определены по четким параметрам. Для включения новых сотрудников и их более эффективной адаптируемости рекомендуется разработать соответствующий план, создать контрольный список для документирования успеха адаптации и получить оценки сотрудников, которые будут использованы для подведения итогов конкурса «Лучшие сотрудники». Комментарии относительно временного отсутствия учитывают опыт, полученный при разработке программы корректировки и дальнейшего участия в предлагаемом конкурсе. Поэтому мы внимательно изучим предложенные мероприятия.

Для систематизации процесса корректировки инструктор должен поработать с начальником отдела для разработки плана корректировки новых сотрудников ПАО «Ростелеком».

Необходимым условием успешной адаптации является контроль процесса корректировки. Виды, контрольные периоды и ответственные лица перечислены в приложении Б.

Результатом успешного завершения процесса адаптации для новых сотрудников является: получение необходимых рабочих знаний и навыков, новые сотрудники достигли определенного уровня показателей эффективности. Поведение нового сотрудника соответствует требованиям, новый сотрудник ощущает необходимость расширить свою работу и связать свое будущее с работой ПАО «Ростелеком».

Качество программы адаптации оценивается лицом, ответственным за

структурное подразделение, в котором работает новичок. Он контролирует работу репетитора и ученика в конце периода акклиматизации посредством экзамена и оценивает его работу. Супервайзеры контролируют процесс корректировки, просматривая и просматривая документацию инструктора для настройки конкретных сотрудников [26, с. 142].

В конце фазы корректировки инструктор заполняет форму аудита нового сотрудника и дает рекомендации для дальнейших действий (приложение В).

По окончании стажировки (3 месяца) работник заполняет «Анкету корректировки», которая является лицом, ответственным за отправку формы в раздел обратной связи для пробной версии. План - График сотрудничества между инструктором и новым сотрудником приведен в Приложении Д.

Приступая к работе с новым сотрудником, инструктор должен подготовить план своей наставнической работы, который должен быть представлен сотруднику, и действовать в соответствии с планом на этапе корректировки, чтобы установить характеристики производительности.

Предлагаемая форма плана корректировки новых работников ПАО «Ростелеком» приведена в приложении И.

Таким образом, совершенствование адаптивной системы компании обеспечивает реализацию следующих мер: повышение адаптивности молодых специалистов, создание системы адаптации к новым сотрудникам и внедрение системы консультирования.

Следующим проектом предлагаемого мероприятия является мотивация, продвижение и организация деятельности компании, иными словами, в этом качестве проводится конкурс «Лучшие сотрудники».

В этой области есть два основных направления: мотивация сотрудников и улучшение корпоративной деятельности. Основой системы поощрения этики работников ПАО «Ростелеком» должна стать организация конкурса «Лучший персонал месяца» и выплата победителям премий. Лучшие сотрудники должны определяться отдельно для каждого типа

работников ежемесячно до конца года.

Критерии оценки конкурса «Лучший работник» приведены в таблице 7.

Таблица 7 - Критерии оценки конкурса «Лучший работник»

Критерии	Баллы от 1 до 10
активное участие в реализации инновационных технологий обслуживания	
улучшение сервисной составляющей обслуживания	
повышение своего профессионального мастерства	
совмещение работы по смежным профессиям	
вклад в улучшение имиджа предприятия	
строгое соблюдение правил охраны труда и техники безопасности;	
«наставничество» молодых специалистов;	
участие в общественной жизни трудового коллектива организации;	
наличие инновационных идей и предложений.	

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации

Конкурс «Лучшие работники» проводится в два этапа. На первом этапе будет подготовлена анкета для определения всех сторон, участвующих в конкурсе. Каждый сотрудник оценивает своих коллег в соответствии с установленными критериями, а сотрудник, заполняющий анкету, не может оценить себя. После обработки анкеты будут отобраны 10 сотрудников с наибольшим количеством голосов. На втором этапе руководство определяет трех победителей конкурса на основании представленных документов. Решение основывается на результатах работы сотрудника в этом месяце, наличии положительных отзывов клиентов и других показателей, а также качестве и времени адаптации новых сотрудников. Победители конкурса «Лучшие сотрудники» очень важны для создания праздничной атмосферы во время корпоративных мероприятий, которые присутствуют во всей команде.

Проведение конкурса «Лучшие сотрудники» поможет улучшить командную работу, повысить вовлеченность сотрудников и создать позитивную психологическую атмосферу. Титулом лучшего сотрудника является согласованное распределение бонусов, сумма бонусов и стоимость мероприятия приведены в таблице 8.

Таблица 8 - Затраты на проведение конкурса «Лучший работник»

Статьи затрат	Количество, шт.	Цена, руб.	Сумма, руб.
Почетные грамоты	6	600	3600
Денежная премия за I место	3	70000	210000
Денежная премия за II место	3	50000	150000
Денежная премия за III место	3	30000	90000
Итого за год			453600

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации

Помимо проведения конкурса, предусмотренное также совершенствование корпоративных мероприятий, в число которых мы отнесем расходы не только на корпоративные мероприятия, и на корпоративную форму и питание персонала, как часть корпоративного имиджа предприятия. Особенно здесь стоит отметить, то, что сотрудник будет подпадать под их реализацию, только при наборе минимум 40 баллов.

Затраты на персонал нематериального стимулирования и совершенствование корпоративных мероприятий представлены в таблице 9. Таблица 9 - Затраты на персонал нематериального стимулирования и совершенствование корпоративных мероприятий

Затраты	2018	2019	Относ. 2019 к 2018
Корпоративные мероприятия	18600	200000	181400
Корпоративная форма	38000	73000	35000
Питание персонала	538650	826000	287350
Итого за год			6045000

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации

Для оценки экономической эффективности предлагаемых мероприятий сначала необходимо определить размер затрат на их реализацию. Затраты на реализацию программы конкретизации требований к кандидатам приведены в таблице 10.

Таблица 10 - Затраты на реализацию новой системы ранжирования должностей

Мероприятия	Затраты
Разработка критериев отбора персонала по каждой должности	Оплата сотруднику за разработку 10 000 р.
Разработка соответствующих инструкций	24600 р.
Проведение работы по ранжированию требований	4500 р.
ОБЩИЕ ЗАТРАТЫ на год	39 100 р.

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации

В таблице 11 показаны затраты на внедрение программы адаптации.

Таблица 11 - Затраты на внедрение программы адаптации

№ п/п	Мероприятия	Затраты
1	Разработка общей программы геймофикации	Оплата сотруднику отдела кадров 85 000 руб.
2	Разработка Положения о наставничестве в ПАО «Ростелеком»	Оплата сотруднику отдела кадров 3 000 руб.
3	Разработка и оформление Программы адаптации	Оплата сотруднику отдела кадров 10 000 руб.
4	Обучение наставников – проведение тренинга	Обучение группы из 10 чел 80 000 руб.
5	Оплата работы наставников:	10 новых работ.х 3 мес. = 30 мес. 30 мес. х 5000 р. (доплата за работу наставника в месяц) = 150 000 руб.
6	Разработка документов для Программы (анкеты, Памятки, опросные листы, оценочные листы)	Оплата сотруднику отдела кадров 3 000 руб.
7	Оформление программы в виде памятки для наставников и новых сотрудников и их размножение	Общие затраты 4 500 руб.
8	Затраты на конкурс «Лучший работник»	453 600 руб.
9	ОБЩИЕ ЗАТРАТЫ на год	789 100 руб.

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации

В итоге можно сделать следующие выводы. ПАО «Ростелеком» является одной из крупнейших телекоммуникационных компаний в России и Европе и существует во всех областях рынка услуг связи по всей стране, охватывая миллионы семей в России.

Основными недостатками адаптивной системы ПАО «Ростелеком»

являются: отсутствие процедур адаптивной настройки, в процессе адаптации нет этапа для проведения предварительного анализа подготовки новых сотрудников, а также нет этапа для оценки эффективности процесса адаптации в конце испытательного периода.

Эти ситуации не позволяют новым сотрудникам быстро адаптироваться на рабочем месте и в команде. Поэтому, чтобы исправить текущую ситуацию, необходимо ввести заключительный этап анализа новичка и окончательный анализ результатов сертификации, включая: определение факторов, влияющих на успешную адаптацию новых сотрудников, и определение критериев для оценки эффективности адаптации, определение мер, которые необходимо предпринять.

Чтобы адаптация прошла успешно, новые сотрудники изучают принятые на предприятии нормы и правила, определяют персонал, ответственный за выполнение и мониторинг мероприятий плана адаптации, и определяют сферу ответственности всего персонала, вовлеченного в процесс адаптации [12, с. 567].

Для более эффективной реализации предложенных мероприятий необходимо использовать метод геймификации.

Этап адаптации персонала, вступления в должность, эффективного коучинга и работы очень важен:

- обеспечить эффективное сотрудничество с инструктором;
- контролировать соблюдение плана адаптации;
- обеспечить доступ сотрудников к запланированной программе обучения;
- обеспечить новых сотрудников всем необходимым, чтобы быстро приступить к работе.

На этапе завершения важно получить обратную связь от всех участников нового процесса адаптации сотрудников для анализа эффективности процесса и его элементов.

За две недели до окончания пробного периода необходимо:

- напомнить надзорному органу о прекращении испытательного срока его или ее сотрудников;

- отправить наставнику и сформировать руководителя для оценки деятельности новых сотрудников в течение испытательного периода.

За три дня до окончания пробного периода необходимо:

- проверить заполнение формы оценки;

- обсудить результаты ввода новых сотрудников на должности;

- инвентарь. Если вы решили обеспечить перевод или увольнение в другие места службы внутри компании. В случае положительного решения - поздравления с испытательным сроком;

- участие руководителей, наставников, персонала обслуживающего персонала и диалог с работниками;

- определить ключевые задачи года и разработать личный план развития сотрудников.

В период адаптации необходимо проводить адаптивные собеседования с новыми сотрудниками для оценки потребностей в помощи в период адаптации, чтобы уточнить принятие фазы адаптации. Обобщение результатов адаптации нового сотрудника основывается на планах развития, то есть выполненных задачах и результатах деятельности нового сотрудника. В некоторых случаях для новых сотрудников могут быть предоставлены задачи, тесты для оценки уровня полученных знаний и уровня знаний, необходимых для работы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Адаптация персонала является необходимым элементом кадровой политики, позволяющим удержать персонал и как можно быстрее ввести его в курс дела. Принципиальные цели адаптации можно свести к следующему: уменьшение стартовых издержек, так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат; снижение степени озабоченности и неопределенности у новых работников; сокращение текучести рабочей силы, так как если новички чувствуют себя неуютно на новой работе и ненужными, то они могут отреагировать на это увольнением; экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них; развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой.

Адаптация может быть производственной и внепроизводственной. К производственной адаптации относят: социально – психологическую; профессиональную; организационную; психофизиологическую; и экономическую. К внепроизводственной адаптации относят: адаптация к бытовым услугам, к внепроизводственному общению с коллегами, в период отдыха. Процесса адаптации состоит из следующих этапов: оценка подготовки новичка, ориентация, действенная адаптация, функционирование.

Процесс адаптации персонала в области телекоммуникационных услуг является важной составляющей кадровой политики организации, он позволяет эффективно управлять человеческими ресурсами и достигать целей предприятия. При этом, как показывает практика, наиболее высокий процент принятых на работу покидает предприятие в течение первых месяцев. Основными причинами ухода можно назвать: несоответствие реальности с ожиданиями работника и сложность влияния в новую организацию. Важнейшей задачей руководителя и специалистов службы

персонала является помощь новому сотруднику успешно влиться в новую организацию.

Стратегия телекоммуникационных компаний в адаптации персонала должна быть направлена на мотивацию и удержание молодых, талантливых сотрудников. Для дальнейшего развития талантливой молодежи руководству телекоммуникационных предприятий России необходимо изучить международный опыт работы; оптимизировать фонд оплаты труда; расширить практику контрактной системы направления на учебу выпускников школ и средних специальных учебных заведений; обеспечить более тесную интеграцию компаний и вузов, готовящих специалистов в области телекоммуникаций, в части пересмотра учебных планов с целью подготовки современных квалифицированных специалистов.

ПАО «Ростелеком» – одна из крупнейших в России и Европе телекоммуникационных компаний национального масштаба, присутствующая во всех сегментах рынка услуг связи и охватывающая миллионы домохозяйств в России.

Компания занимает лидирующее положение на российском рынке услуг ШПД и платного телевидения: количество абонентов услуг ШПД превышает 11,2 млн., а платного ТВ «Ростелекома» - более 8,2 млн. пользователей, из которых свыше 3 миллиона смотрит уникальный федеральный продукт «Интерактивное ТВ».

Численность персонала в ПАО «Ростелеком» ежегодно снижается и составила в 2018 г. 144 тыс. человек. При этом основная доля приходится на персонал в возрасте от 18 до 30 лет, преобладают мужчины в виду деятельности организации. По квалификационному признаку основное количество приходится на производственный персонал, так как предприятие оказывает услуги. Рост количества численности персонала обусловлено ростом объемов деятельности и, соответственно, объема работы у сотрудников.

Основными недостатками действующей в ПАО «Ростелеком» системы

адаптации являются: отсутствует регламентированная процедура адаптации; в процессе адаптации отсутствуют этапы предварительного анализа готовности вновь нанятого работника и этап оценки результативности прохождения процесса адаптации по окончании испытательного срока. Эти обстоятельства не позволяют новому работнику быстро адаптироваться как на рабочем месте, так и в коллективе.

Поэтому для исправления сложившейся ситуации необходимо ввести этапы предварительной оценки новичка и итогового анализа результатов аттестации, что будет предусматривать: определение факторов, которые оказывают влияние на успешную адаптацию новых сотрудников, а также определить критерии, которые позволят оценить эффективность адаптации; определение мероприятий, которые необходимо реализовать, чтобы адаптация прошла успешно и новый сотрудник усвоил принятые на предприятии нормы и правила; определение ответственных за проведение и контроль мероприятий программы адаптации, определить зоны ответственности всех, кто включен в процесс адаптации. Для более эффективной реализации предлагаемых мероприятий необходимо использовать методы геймификации.

Стоимость внедрения предлагаемых мероприятий составляет 7608600 руб. Внедрение предлагаемых мероприятий по совершенствованию процесса адаптации в ПАО «Ростелеком» позволит предприятию увеличить выручку на 15296959,25 тыс. руб. или на 5%, а рентабельность на 4,39% от текущего значения, что свидетельствует об экономической эффективности и целесообразности внедрения таких стандартов.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Авдеенко, М.А. Анализ факторов, влияющих на адаптацию персонала / М.А. Авдеенко // Экономика и современный менеджмент: наука и практика. – 2015. – №2 (46). – С. 15-21.
2. Анучкина, А.В. Управление персоналом / А.В. Анучкина. – СПб.: ИД «Нева», 2014. – 351 с.
3. Арутюнов, В.В. Управление персоналом / В.В. Арутюнов, И.В. Волковысский, Ф.Д. Кадария, Е.М. Шепелев. – Р-н-Д: Феникс, 2014 – 218 с.
4. Беляцкий, Н. П. Управление персоналом: учебник 2- е издание / Н.П. Беляцкий. – Минск: Современная школа, 2014. – 448 с.
5. Бухалков, М. И. Управление персоналом: учебник / М. И. Бухалков. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 49 с.
6. Бычков, В.П. Управление персоналом: учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков и др. – М.: НИЦ Инфра-М, 2014. – 184 с.
7. Волина, В.А. Адаптация нового персонала к организационной культуре / В.А. Волина // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2014. – №5. – С. 32-40.
8. Володина, Н. А. Адаптация персонала: Российский опыт построения комплексной системы / Н.А. Володина. – М.: ЭКСМО, 2016. – 399 с.
9. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: учебник для бакалавров / А.В. Дайнека. – М.: Дашков и К°, 2015. – 158 с.
10. Дуракова, И. Б. Теория управления персоналом: традиционные и новые подходы к планированию, обучению персонала и формированию кадровых служб: учебное пособие / И.Б. Дуракова, О.А. Родин, С.М. Талтынов. – Воронеж, 2014. – 103 с.
11. Дятлов, В.А., Управление персоналом: учебное пособие для студентов экономических вузов / В.А. Дятлов, А.Я. Кибанов, В.Т. Пихало; под ред. А. Я. Кибанова. – М.: Приор, 2015. – 525 с.

12. Егоршин, А.П. Управление персоналом учебное пособие / А.П. Егоршин. – М., 2014. – 720 с.
13. Журавлев, П.В. Технология управления персоналом: настольная книга менеджера / П.В. Журавлев, С.В. Карташов. – М.: Экзамен, 2014. – 576 с.
14. Зайцев, А.К. Организация труда персонала: учебник / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 86 с.
15. Зайцева, Т.В. Управление персоналом: учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. – М.: ИНФРА - М, 2015. – 178 с.
- 16.Замараева, З.П. Адаптационные ресурсы самообеспечения: социологический анализ / З.П. Замараева, А.В. Чистякова // Социальная политика и социология. – 2015. – №5. – Том 5. – 20 с.
17. Информационное агентство REGNUM. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.regnum.ru/news>
18. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: учебник / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 695 с.
19. Котлова, А.С. Адаптация персонала в современных условиях / А.С. Котлова, О.А. Попова // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2014. – №6. – С. 410-418.
20. Коханов, Е.Ф. Отбор персонала и введение в должность / Е.Ф. Коханов. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 311 с.
21. Кочеткова, А.И. Основы управления персоналом / А.И. Кочеткова. – М.: Инфра-М, 2015. – 338 с.
22. Мазилкина, Е.И. Адаптация в коллективе: учебное пособие / Е.И. Мазилкина. – Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2014. – 176 с.
23. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом / Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев. – М.: Инфра-М, 2015. – 207 с.
24. Официальный сайт практического журнала по кадровой работе «Кадровое дело» [Электронный ресурс]-Режим доступа
25. Патуха, М.О. Оценка эффективности адаптации персонала / М.О. Патуха // Справочник кадровика. – 2017. – № 8. – С. 31-37.

- 26.Прошина, А.Н. Адаптация персонала в российских организациях: социально-управленческий анализ: монография / А.Н. Прошина. – Москва, 2014. – 122 с.
- 27.Шаталова, Н. И. Управление персоналом на производстве: учебник / Н. И. Шаталова, А. Г. Галкин. – Екатеринбург: Изд-во УрГУПС, 2015. – 553 с.
- 28.Шведова, Т.О. Организация системы адаптации новых сотрудников / Т.О. Шведова // Управление персоналом: 100% практика. – 2016. – № 7. – с. 8-12.
- 29.Официальный сайт ПАО «Ростелеком» [Электронный ресурс] - Режим доступа : <http://www.rostelecom.ru/> .
- 30.Финансовая отчетность ПАО «Ростелеком» за 2016-2018 гг. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.rostelecom.ru/>
- 31.Официальный сайт практического журнала по кадровой работе «Кадровое дело» [Электронный ресурс]-Режим доступа: <http://www.kdelo.ru/>

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Численность персонала ПАО «Ростелеком» по уровню образования

Квалификационный Признак	2016 г.		2017 г.		2018 г.	
	Тыс. чел.	Уд.вес, %	Тыс. чел.	Уд.вес, %	Тыс. чел.	Уд.вес, %
Высшее	30	20	26	17,56	21	14,58
Среднее	28	18,67	50	33,78	60	41,67
профессиональное						
Среднее общее	35	23,3	28	18,9	27	18,75
Среднее специальное	38	25,3	29	19,59	24	16,7
Незаконченное среднее	19	12,73	15	10,17	12	8,3
Всего	150	100	148	100	144	100

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Контроль, оценка введения в должность нового сотрудника

Вид контроля	Цель контроля	Сроки выполнения	Ответственный
Оперативный, текущий контроль	Своевременность выполнения ежедневных рабочих задач	Ежедневно	Наставник
Промежуточный контроль	Оценка процесса подготовки к должности	2 недели 1 месяц	Руководитель подразделения Менеджер по персоналу Наставник
Социально-психологический контроль	Получение обратной связи от новичка: успешность вхождения в коллектив, впечатление от предстоящей работы	Каждые 2 недели	Менеджер по персоналу
Итоговый контроль	Оценка соответствия работника должности, оценка вхождения в коллектив (оценка по результатам испытательного срока)	Через 3 месяца работы	Руководитель подразделения Менеджер по персоналу наставник

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Оценка нового сотрудника

	Факторы работы	1	2	3	4	5	6	7
Оценка выполнения порученной работы	Соблюдение сроков							
	Выполнение работы в полном объеме							
	Качество выполненной работы							
Уровень подготовки нового работника	Знание предмета деятельности							
	Наличие необходимых профессиональных навыков							
Способность к совместной работе	Не любит работать в команде							
	Эффективно работает в группе							
Деловое общение	Грамотно готовит документы							
	Не облагает грамотностью							
	Речь развита							
Проявление самостоятельности	Способен работать без посторонней помощи							
	Нуждается в постоянном контроле							
	Теряется без посторонней помощи							
Умение доводить работу до конца	Требует постоянного контроля и напоминая сроков							
	Доводит дело до конца самостоятельно							

Отзывы руководителя: _____

Предложения по дальнейшей работе сотрудника:

Дата _____ Подпись непосредственного руководителя _____

Результаты прохождения адаптации : средний балл оценки заданий _____

(по среднему баллу делается вывод о потенциале работника)

Средний балл:

Потенциал:

до 3 _____

Не соответствует занимаемой должности

от 3 до 4 _____

Неполное служебное соответствие

от 4 до 5 _____

В целом соответствует занимаемой должности

свыше 5 _____

Полностью соответствует занимаемой должности

Дата _____ Подпись сотрудника отдела персонала _____

Оценочный лист

Должность _____
 Подразделение _____
 Дата выхода на работу _____ Дата оценки _____
 Ф.И.О. непосредственного руководителя _____
 Ф.И.О. куратора _____

Вопрос	Ответ	Оценка (баллы)
Мое рабочее место подготовлено надлежащим образом		
Мне четко сформулировали мои основные задачи		
Я ознакомился со своей должностной инструкцией		
Меня представили коллективу		
Я знаю, каких результатов от меня ждут		
Я знаю свои права и обязанности		
Я знаю свой рабочий график		
Я знаю, как вести себя в случае непредвиденных ситуаций		
Я ознакомился с перечнем сведений, составляющих коммерческую тайну		
Я активно взаимодействую с коллегами внутри отдела		
Я активно взаимодействую с другими подразделениями		
Я знаю направления деятельности		
Я знаю традиции, нормы, стандарты компании		
Я ознакомлен с требованиями и стандартами выполнения работы		

Что больше всего удивило Вас за это время?

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

План – график подготовки наставников к работе с новыми сотрудниками

№ п/п	Мероприятия	Дата	Ответственный	Отметка о выполнении (подпись)
1.	Назначение ответственного за осуществление наставничества	1 ноября 2018	Руководитель, СУП	
2.	Отбор группы наставников	5 ноября – 5 декабря 2018	Начальник службы управления персоналом	
3.	Подготовка наставников и их резерва (повышение квалификации в области общих и профессиональных компетенций, базовой педагогической квалификации и т.д.)	10 декабря – 10 января 2018	Руководитель, начальник службы управления персоналом	
4.	Определение сроков наставничества, необходимости назначения наставников (в случаях, когда решение принимается руководителем подразделения)	По мере необходимости	Руководитель, курирующий наставничество менеджер по управлению персоналом	
5.	Закрепление наставников за стажерами	По мере необходимости	менеджер по управлению персоналом (подготовка приказа), руководитель	
6.	Утверждение планов наставников, индивидуальных планов стажировок		Заместитель руководителя, курирующий вопросы наставничества, менеджер по управлению персоналом	
8.	Организация участия стажеров в мероприятиях по обмену опытом, смотрах, конкурсах (внутрикорпоративных и региональных)	1 раз в полугодие – первый раз в январе 2018	Заместитель руководителя, курирующий вопросы наставничества, менеджер по управлению персоналом	
9.	Проведение встреч руководства подразделения с наставниками и стажерами	2 раза в год Июнь январь	менеджер по управлению персоналом	
10.	Информационная поддержка развития наставничества (использование изостандов и т.д.).	постоянно	менеджер по управлению персоналом	

ПРИЛОЖЕНИЕ И

Форма адаптационного плана нового сотрудника ПАО «Ростелеком»

№	Мероприятия	Сроки исполнения	Ответственный	Набранные баллы
1	Помощь в составлении индивидуального плана стажировки, представлении его в службу управления персоналом, утверждении у курирующего вопросы наставничества заместителя руководителя подразделения	(не позднее второй недели)	Наставник,	
2	Содействие в освоении основополагающих документов ПАО «Ростелеком», его миссии, целей деятельности, задач, направлений текущей деятельности		Наставник	
3	Освоение и совершенствование навыков стажера: (указываются конкретные производственные операции, приемы и т.д.)		Наставник	
4	Помощь в освоении административной структуры подразделения, отношений подчиненности, порядка оформления официальной переписки (рапортов, объяснительных и т.д.).		Наставник	
5	Помощь в изучении норм и регламентов, освоении практических навыков внедрения стандартов качества		Наставник	
6	Разъяснение технологии работы		Наставник	
7	Оказание консультативной помощи в работе по специальности (профессии)		Наставник	
8	Контроль выполнения индивидуального плана стажировки	(ежемесячно)	Наставник	