

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

Институт
экономики и управления

Кафедра
«Социология и управление персоналом»

Направление подготовки

38.03.03 Управление персоналом

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему

«Совершенствование системы адаптации персонала на производственном
предприятии (на примере ООО «Агро-Прогресс»)»

Студент

 05.09.2022
(подпись, дата)

Ханжова В.В.
(фамилия, инициалы)

Руководитель

 05.09.2022
(подпись, дата)

Щанина Е.В.
(фамилия, инициалы)

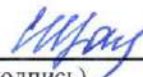
Нормоконтролер

 15.09.2022
(подпись, дата)

Данилова Е. А.
(фамилия, инициалы)

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

Заведующий кафедрой

 _____
(подпись)

Щанина Е.В.

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

Секретарь ГЭК

(подпись)

Мордишева Л.Н.
(фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2022

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА.....	8
1.1 Адаптация персонала: сущность, цели, задачи и формы.....	8
1.2 Подходы к формированию системы адаптации персонала на предприятии.....	17
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «АГРО-ПРОГРЕСС» И РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ЕЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ.....	29
2.1 Изучение кадрового состава и системы адаптации персонала ООО «Агро-Прогресс».....	29
2.2 Пути совершенствования системы адаптации персонала в ООО «Агро-Прогресс».....	37
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	48
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	50
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	54

ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день в условиях нестабильности социально-экономической сферы актуальность проблемы формирования эффективной системы адаптации персонала на производственных предприятиях возрастает.

В трудовых коллективах возрастают негативные проявления нестабильности в виде роста текучести кадров, снижения лояльности персонала по отношению к работодателю. Известно, что каждый вновь принятый сотрудник требует внимания со стороны отдела по персоналу и непосредственного руководителя, адаптационный период длится до трех месяцев, по этой причине важно помочь сотруднику раскрыть свой потенциал с помощью грамотно разработанной системы адаптации.

Система адаптации персонала – это неотъемлемая часть всей системы управления персоналом, это разработанная комплексная программа мер, способствующая включению в трудовой процесс вновь принятых сотрудников или для коллектива в условиях изменений условий труда, социально-экономической обстановки и прочего [8, с.26].

Адаптация как общенаучное понятие заключается в приспособлении, функционировании той или иной системы в условиях динамичных изменений внутренней и внешней среды. Для работников производственных предприятий это один из важнейших этапов в трудовой деятельности, потому что специфика производств разная, требующая определенных знаний, умений от работника.

Адаптация новых работников по своей сути сильно разнится с адаптацией работников, которые на предприятии длительный срок. Рассматривая проблему исследования со стороны адаптации новичков, то в ее процессе будут привлекаться постоянные работники, специалисты в качестве наставников. Адаптация как управленческий процесс внутри сформированного коллектива – это устранение напряженности среди

работников предприятия и приспособление к изменяющимся условиям внутренней и внешней среды, здесь адаптационные мероприятия будут основаны на совместной работе руководства компании и специалистов по персоналу по созданию программы адаптации персонала в условиях нестабильности.

Изучением проблем формирования и внедрения системы адаптации сотрудников на предприятии занималось немало отечественных ученых, наиболее известные из них: Т.Ю. Базаров, А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, Ю.Г. Одегов, однако, в связи с динамичными изменениями социально-экономической среды, данная проблематика должна изучаться дополнительно и дополнительно должны научно разрабатываться новые направления изучения адаптации персонала, таким образом степень изученности проблемы формирования системы адаптации не достаточна.

Другие отечественные авторы, такие как А.А. Алексеевский, С.П. Дешина в своих научных трудах склоняются к тому, что трудовая адаптация персонала – это взаимовлияющий процесс как на работников, так и на само предприятие. Также, как и сотрудник, предприятие приспосабливается к новым условиям труда, по причине того, что сотрудник не может сразу раскрыть свой потенциал, производственный процесс также претерпевает изменения. Условия труда при этом включают в себя не только касающиеся профессиональной деятельности элементы, но и административные требования, бытовые условия и пр. В целом же адаптация персонала является достаточно сложной составляющей системы управления персоналом.

Адаптация – это сложный социально-психологический процесс, в ходе которого работник привыкает к сложившимся в коллективе межличностным взаимоотношениям. Психологические аспекты системы адаптации являются основополагающими и определяющими успешность завершения процесса адаптации новых сотрудников.

Адаптация персонала является объектом исследования многих современных ученых, их научные труды позволяют всесторонне изучить систему адаптации персонала производственных предприятий, к этим авторам относятся: Т.Ю. Базаров, А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, Ю.Г. Одегов, А.В. Карпов, С.П. Дешина, А.В. Таланова, Е.А. Ачимова, И.И. Бевз, М. Армстронг и др.

Целью данного исследования является изучение системы адаптации персонала на производственном предприятии (на примере ООО «Агро-Прогресс») и разработка рекомендаций по ее совершенствованию.

Поставленная цель исследования обуславливает решение следующих задач:

1. Рассмотреть адаптацию персонала: ее сущность, цели, задачи и формы.
2. Провести анализ подходов к формированию системы адаптации персонала на предприятии.
3. Изучить кадровый состав и систему адаптации персонала ООО «Агро-Прогресс».
4. Разработать рекомендации по совершенствованию системы адаптации персонала в ООО «Агро-Прогресс».

Объектом исследования является ООО «Агро-Прогресс».

Предметом исследования является система адаптации персонала на производственном предприятии (на примере ООО «Агро-Прогресс»).

В ходе исследования были использованы общенаучные методы и эмпирические методы исследования, такие как метод опроса, метод классификаций, метод аналогии.

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

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА

1.1 Адаптация персонала: сущность, цели, задачи и формы

Адаптация персонала всегда будет оставаться важнейшим элементом системы управления персоналом, так как адаптация является неотъемлемой частью функционирования трудового коллектива. Именно когда новый сотрудник внедряется в уже сложившийся коллектив значительно возрастает роль по организации мер по адаптации нового сотрудника, по причине возможного возникновения стресса, показатели работоспособности и производительности у нового работника могут снизиться, поэтому очень важно создать для него благоприятные условия труда на первоначальном этапе его трудовой деятельности.

Согласно исследованиям, проведенным в 2015 г. на основе применения шкалы стресс-факторов М. Аргайла увольнение приравнивается к стрессу среднего уровня, а это примерно 47% от максимального стрессового уровня [23, с.144].

В исследовании Б.А. Балла, проведенным годом ранее, использовалась еще одна стресс-шкала, разработанная Холмсом-Реєм, в своих научных трудах он сравнивает стресс-уровень на момент увольнения человека с работы одинаковым по силе, когда человек теряет близкого родственника или разводится [26, с.108].

Роль адаптации сотрудника возрастает именно в тот время, когда его окружение меняется, привычный рабочий уклад также претерпевает иногда кардинальные изменения, зачастую эти перемены сопровождаются некоторыми негативными эмоциями, необходимостью менять модель поведения. На данном этапе становится важным наличие развитой корпоративной культуры на предприятии и развитого наставничества, чтобы работник как можно комфортнее мог включиться в рабочий процесс, чтобы

эффективность его труда на предприятии не снижалась, так как и само предприятие заинтересовано в быстрой и качественной адаптации новых сотрудников. В данных процессах регуляторную функцию выполняют службы персонала, отделы кадров, специалисты по персоналу, руководители подразделений и руководство предприятия.

Сущность понятия адаптации уходит своими корнями в психологию и биологию. Адаптация по своей сути – это процесс приспособления живого организма к изменяющимся условиям [25, с. 109].

Со временем понятие адаптации ушло в профессиональный обиход управления персоналом и в другие сферы. И теперь эксперты рассматривают трудовую адаптацию как процесс, в ходе которого работник ознакамливается с новым местом работы и всеми трудовыми процессами, правилами и требованиями внутрикорпоративной культуры своего нового места работы.

В современной науке есть множество научных подходов к сущности и определению трудовой адаптации.

Например, по мнению Э. Шейна трудовая адаптация – это процесс, в ходе которого происходит освоение работником новой организационной системы, с существующими на предприятии нормами и правилами, осознание своего места и принадлежности к организационной культуре, определение работником его собственного места [8, с.58].

В.А. Толочком выдвигается похожая точка зрения. Он считал, что адаптация является постоянным процессом, в котором человек подстраивает свои интеллектуальные способности к условиям внешней среды, а именно к требованиям, которые предъявляет новое руководство, организационная культура нового места работы, сложившиеся социальные группы на предприятии и т.д. Эти качества позволяют новым сотрудникам положительно проявить себя на этапе адаптации, реализовать себя в трудовом новом коллективе, поэтому руководству предприятия необходимо создавать условия для эффективной адаптации ценных работников,

повышать активность вновь принятых работников в трудовой сфере на предприятии [14, с.107].

А.Я Кибанов, в свою очередь, рассматривает трудовую адаптацию под несколько другим углом. Он предлагает подход, где трудовая адаптация предстает как двусторонний процесс приспособления, то есть адаптация является взаимной для работника и для организации. Данный подход может считаться более обоснованный, ведь адаптация затрагивает не только вновь пришедшего сотрудника, его включение в трудовой процесс зависит и от других работников, которые могут либо усложнить процесс, либо сделать его более комфортным, например, с помощью наставничества. Наставничество помогает новичку быстро адаптироваться к организационно-административным и социально-психологическим условиям труда на предприятии [23, с.207].

Таким образом, сущность трудовой адаптации заключается в постепенном включении в новую трудовую деятельность, постепенное привыкание к новой социальной среде. В ходе адаптации возрастает уровень стресса и напряженности не только со стороны работника, но и в коллективе, этому неблагоприятному воздействию на рабочем месте подвержены все категории работников и возрастов.

Существует несколько видов адаптации, соответствующие определённому временному периоду, который отработал сотрудник на предприятии.

Характеристики видов трудовой адаптации персонала заключаются в особенностях трудовой деятельности этапа нахождения работника на новом месте и характере его трудовых обязанностей.

К основным видам трудовой адаптации персонала относятся те, которые наглядно представлены на рисунке 1.

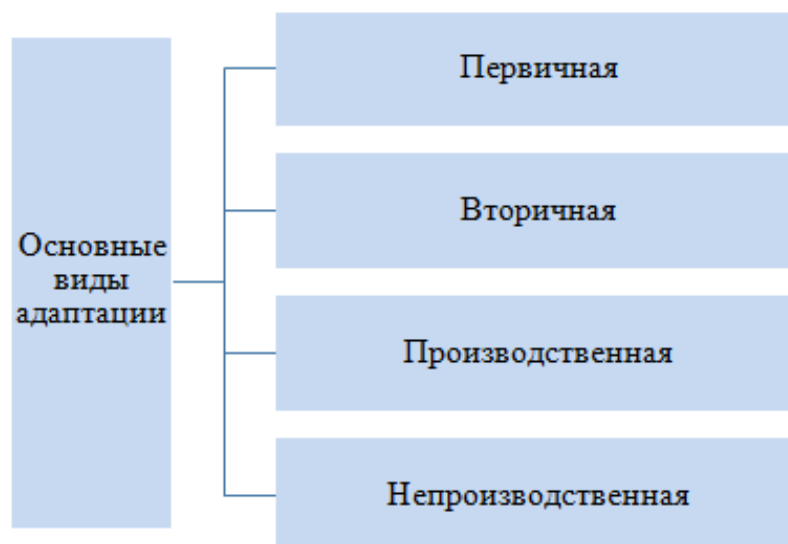


Рисунок 1 – Классификация видов адаптации работника

Источник: Глик, Д. И. Эффективная работа с персоналом: практическое пособие / Д. И. Глик. – 2-е изд. – Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. – 144 с.

Выделяют первичную адаптацию. Она представляет собой систему адаптации для работников, которые впервые трудоустраиваются. У таких работников еще нет опыта работы, они еще не работали в трудовых коллективах, эти навыки также могут быть утрачены работником, например, когда женщина возвращается из декретного отпуска. В эту категорию также относятся студенты. У таких работников период адаптации часто затягивается и достаточно сложен [18, с.103].

Также выделяют вторичную адаптацию, когда работник меняет место работы и приходит в новую организацию. У таких кадров есть трудовой опыт за плечами, а также опыт общения с коллегами в трудовых коллективах. Однако они не меньше нуждаются в адаптации на новом месте работы, особенно когда условия труда значительно изменяются. Данная категория работников более адаптивна, они быстро включаются в трудовой процесс, легче переносят изменения внешней среды.

Таким образом, основными видами адаптации персонала являются вышеуказанные - первичная и вторичная. Однако существуют еще

профессиональная адаптация (или служебно-делова), социально-психологическая.

Кроме того, А.Я. Кибановым предложены еще два вида адаптации: производственная и непроизводственная.

Производственная адаптация заключается в формировании позитивных взаимоотношений между работником и предприятием, сюда входят следующие аспекты взаимодействия:

- профессиональные;
- социально-психологические;
- административные.

Непроизводственная адаптация затрагивает другую сферу человека, совершенно противоположную, это:

- дружба с коллегами;
- общение вне стен предприятия;
- совместный досуг и интересы с коллегами [5, с.92].

Выделяют и другие виды адаптации, например:

- социальную, процесс знакомства с трудовым коллективом, в результате которого новичок принимает нормы поведения в данном трудовом коллективе;

- физиологическую, процесс привыкания сотрудника к условиям труда (графику, нагрузке), изменяя свой распорядок дня, приемы пищи и т.д.;

- психологическую, процесс, когда новый сотрудник, для того, чтобы чувствовать себя комфортнее, выстраивает и налаживает самостоятельно отношения с руководством и коллегами;

- профессиональную, процесс освоения новых знаний и навыков новичком, в это же время происходит самооценка новым работником на перспективу роста и повышения квалификации;

- организационная, процесс знакомства с должностными обязанностями, структурой предприятия, понимание собственных роли места в этой структуре, кроме того, новый работник должен знать, к кому он может

обращаться с вопросами в процессе работы. Такая адаптация обязательно должна включаться в программу, так как это позволит быстро познакомить работника с особенностями его работы.

Таким образом, все виды трудовой адаптации могут применяться как в комплексе, так и по отдельности. Программа адаптации обычно строится на нескольких видах, выбор которых зависит от трудовых характеристик работника, к которому она будет применяться.

Каждая программа адаптации должна иметь цель. Цель трудовой адаптации заключается не только в том, чтобы создать благоприятные условия для вновь принятого сотрудника или трудового коллектива.

Обращаясь к системе управления персоналом, важным становится определение целей и задач системы адаптации на предприятии, все цели и задачи адаптации персонала на предприятии можно разделить на три категории.

1. Соблюдение экономических интересов компании:

- знакомство новичков с бизнес-процессами и оргструктурой;
- достижение работником своей максимальной эффективности в короткие сроки;
- оптимизация работы персонала, который вынужден отвлекаться на то, чтобы вводить новичка в курс дела;
- уменьшение текучести кадров.

2. Помощь новичку:

- избавиться от неуверенности в своих силах;
- почувствовать себя полноценным участником команды;
- поднять свою эффективность, получать удовлетворение от работы.

3. Содействие коллективу:

- команда гармонично принимает новичка, без стрессов;
- задействованные в процессе сотрудники получают опыт наставничества;

- у тех, кто участвует в реализации программы, появляется возможность попасть в кадровый резерв руководителей [30, с.113].

Адаптация сотрудников в организации — процесс сложный и крайне важный. Он помогает решить объемный комплекс кадровых и производственных задач. Практика показывает, что при спонтанном внедрении в коллектив среднестатистический сотрудник становится полноценным участником команды к концу первого года работы. Если подход контролируемый и профессиональный, адаптация персонала успешно завершается за несколько месяцев.

Однозначно утвержденных названий этапов адаптационного процесса нет, ниже, на рисунке 2, предлагаются следующие.

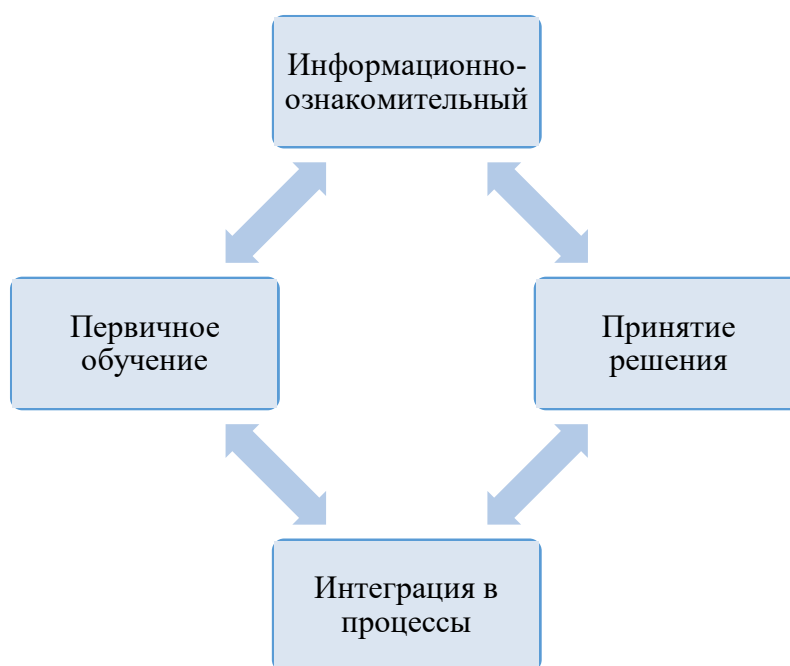


Рисунок 2 – Этапы адаптационного процесса сотрудника на предприятии

Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации : учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова, Л.Н. Кибанова – Москва: КноРус, 2021. – 360 с.

1. Информационно-ознакомительный. Этот этап двунаправленный. Главная задача - дать работнику информацию о компании, предстоящей

работе, одновременно собрав сведения о нем. Руководству следует знать о его опыте, уровне знаний, ожиданиях от работы. Обязательно выяснить, какая помощь требуется новичку. Именно на этом этапе проявляются проблемные моменты и получают данные для построения стратегии адаптации нового сотрудника в организации.

2. Первичное обучение. Это можно сравнить с пробой пера. Дается теоретическая основа (знакомство с требованиями, функциональными обязанностями), а затем предоставляется возможность сделать первые практические шаги, оставаясь рядом и страхуя. На практике это можно организовать как стажировку или кураторство — когда сотрудник действует самостоятельно, но под присмотром более опытного коллеги.

3. Интеграция в процессы. Это уже почти полноценная производственная деятельность. Только, может, в уменьшенном объеме, со скидками на ошибки. Давать новичкам ошибаться очень важно. Главное при этом разобрать ошибки и сделать выводы на будущее. Специалисты называют этот этап переломным в адаптации. После него становится ясно: человек будет работать дальше или сдастся.

4. Принятие решения. Если сотрудник хорошо адаптировался, к этому этапу у него и у работодателя есть четкое решение: сотрудничество продолжится. Во многих компаниях это соответствует успешному прохождению испытательного срока [27, с.3].

Однако бывает и наоборот: адаптационный период вскрывает непримиримые противоречия между сотрудником и его новой работой. Не стоит пугаться такого исхода — стопроцентного совпадения не бывает ни у кого. Однако если число сбоев при подборе и адаптации персонала велико, стоит пересмотреть принципы поиска работников, начальной работы с ними.

Формы адаптации сотрудников также разнообразны, как и методы. Не существует какой-то одной конкретной формы проведения адаптационных мероприятий, каждое предприятие выбирает ее исходя из собственных

интересов, целей и задач. Однако у современных специалистов по персоналу всегда в наличии немало эффективных инструментов адаптации персонала.

Рассмотрим основные самые распространенные в практике современных предприятий:

1. Наставничество. Метод был популярен еще в советское время: почти к каждому новичку «приставляли» опытного сотрудника, который помогал освоиться на предприятии, сделать первые трудовые шаги. Принцип сохранился и сейчас, хотя метод часто называют более современным словом «коучинг». Это могут быть семинары или тренинги, цель которых – дать сотруднику специализированные навыки и знания. Например, обучить поведению в критических ситуациях, развить ораторское мастерство, освоить методы ведения переговоров. Специфика зависит от особенностей трудовой деятельности данного работника.

2. Тим-билдинги или ролевые игры. Основная задача — помочь новичку влиться в коллектив, стать гармоничной частью команды. Такие мероприятия полезны не только адаптируемому, но и всему коллективу, поскольку укрепляют командный дух.

3. Личные беседы. С непосредственным руководителем, старожилami предприятия, специалистами по охране труда, другими ключевыми работниками. Это помогает новеньким познакомиться со структурой компании, ее историей, принципами организации и корпоративной культурой. Беседы хороши и тем, что новичок может получать нужную ему информацию в режиме прямого диалога. Основная задача при составлении программы адаптации нового сотрудника – не выбрать какой-то один метод, а найти наиболее эффективное сочетание из нескольких [13, с.118].

Таким образом, сущность адаптации, как системы заключается в ее планомерности и адресности. Мероприятия по адаптации должны разрабатываться с учетом требований к кандидатуре и должности, которую займет работник, а также согласно целям и задачам, поставленным руководством.

1.2 Подходы к формированию системы адаптации персонала на предприятии

Попадая в сложный коллектив, новый сотрудник часто сталкивается со стрессом, вызванным всем новым, начиная от обстановки и коммуникации, заканчивая условиями труда и выполняемыми задачами.

Если сотруднику не помочь в это время пройти адаптацию, он может не сосредоточиться на новых обязанностях и качественно их выполнять, а вынужден будет самостоятельно привыкать к новой обстановке, настраивать контакты с коллективом организации, справляться со стрессом. Это негативно отразится на его трудовой деятельности, и грозит убытками для всей компании.

Поэтому многие организации внедряют систему адаптации персонала. Следуя четкой схеме, сотрудник полностью адаптируется уже спустя пару недель после вступления в новую должность, благодаря чему сможет выполнять свои функции максимально эффективно.

По А.Я. Кибанову система адаптации персонала представляет собой комплекс мероприятий, которые позволяют сотруднику преодолеть данный этап и выйти на необходимый уровень производительности. Благодаря системе адаптации, применяемой на предприятии, у персонала появляется возможность увеличения собственной эффективности на рабочем месте, налаживанию положительных отношений с опытными сотрудниками и новичками.

Грамотно составленная система адаптации позволяет не только сократить число ошибок в период испытательного срока, но и существенно снизить уровень текучести кадров в организации [20, с.154].

А.Я. Кибанов в своих научных трудах подробно рассматривает цели и задачи системы адаптации персонала, схематично они представлены на рисунке 3.



Рисунок 3 – Цели и задачи системы управления персоналом

Источник: Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации : учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова, Л.Н. Кибанова – Москва: КноРус, 2021. – 360 с.

По мнению А.Я. Кибанова, для того, чтобы предприятие могло достичь поставленные в системе адаптации цели, необходимо иметь в штатном расписании специалистов по профориентации и адаптации персонала или отдельное подразделение, которое решало бы вопросы, связанные с адаптацией кадров.

Систему адаптации могут разработать и внедрить как минимум два сотрудника отдела кадров:

- менеджер по персоналу, который осуществляет отбор, подготовку и адаптацию сотрудников;
- профконсультант, который помогает в профессиональной ориентации сотрудников предприятия.

Определенно, что главенствующую роль в системе адаптации играют линейные руководители, и принимают непосредственное участие в процессе ее разработки.

В процессе изучения сущности и содержания системы адаптации персонала на предприятии важным для исследования становится аспект подходов к формированию системы адаптации персонала в современных организациях.

Подходы к формированию системы адаптации основаны на зарубежном и отечественном опыте в данной сфере. Управление персоналом в организации претерпевает серьезные и масштабные изменения с начала 2000-х годов, так именно с момента реформирования управления и начала бурного развития компаний, их менеджмента, многие отрасли и направления получили серьезные изменения в своей сути как в теории, так и на практике.

Несколько актуальных исследований, проведенных в течение длительного периода, начиная с 2005 года по нынешний день, своими результатами свидетельствуют о том, что не более 50% руководителей малых и средних компаний уделяют нужное внимание адаптации своих работников.

Тем не менее, если руководство предприятий готово вкладываться в развитие системы адаптации сотрудников, уделять на это время и ресурсы, то данные меры помогут предприятию повысить эффективность и производительность некоторых работников, чья трудовая деятельность имеет важное значение для общего функционирования компании [17, с.63].

Адаптация сотрудника является достаточно длительным процессом ознакомления с трудовыми обязанностями и вхождения в трудовой коллектив.

Для руководителя целями адаптации всегда будут являться основные из них:

- желание уменьшить начальные издержки;
- понижение степени проявления неопределенности у новичков;
- снижение уровня текучести кадров;

- повышение лояльности работников к предприятию.

Этот перечень целей может быть продолжен, однако для достижения конкретных целей потребуется и определенная система адаптации, которую нужно будет разработать и внедрить на основе поставленных целей и задач.

Специалистами в области управления персоналом делается акцент на то, что успешность системы адаптации зависит от системы управления кадрами в каждом конкретном случае, а производственная среда - это второстепенный аспект.

Развитые предприятия России давно переориентировались на зарубежный опыт в сфере адаптации персонала, руководство таких компаний пользуется стандартами США, Японии, Германии и других стран потому, что в этих странах управление персоналом основано на развитии работников: профориентации, обучении и адаптации.

Касаемо опыта российских компаний в области адаптации персонала, он не имеет весомых результатов, а также не столь давно наши компании обратили внимание на взаимосвязь успеха предприятия на рынке и роли в этом персонала предприятия. По этой причине, анализируя и сопоставляя опыт отечественный и зарубежный, можно увидеть две наиболее острые проблемы кадрового менеджмента в России:

1. Неразвитость рынка труда.
2. Непонимание важнейшей роли адаптационных мероприятий в компании.
3. Отсутствие опыта в разработке проверенных на практике и успешно реализованных систем адаптации [12, с.23].

Лишь небольшое число руководителей российских компаний осознают, что уровень качества трудовой жизни их сотрудников зависит в том числе и от верной системы адаптации предприятия.

Основной проблемой причиной отсутствия отвечающей современным требованиям системы адаптации персонала на предприятиях является нехватка финансирования. Руководство отказывается внедрять новые

управленческие технологии, считая их бессмысленными и требующими затрат на реализацию. Однако это мнение идет в разрез с тем, что человеческие ресурсы – это самые ценные ресурсы, которые и обеспечивают успех компании, поэтому они и требуют финансовых затрат на развитие, отсутствие инвестиций в свой собственный трудовой коллектив со временем приведет к упадку всей компании и средств будет потеряно больше, чем потребовалось бы на траты в области адаптации или обучения персонала.

Рассматривая российский опыт в применении разных актуальных подходов формирования системы адаптации персонала все же можно выделить некоторые предприятия, которые смогли успешно сформировать и реализовать систему адаптации для своих сотрудников.

Например, крупное производственное предприятие ОАО «Славянка» г. Москва смогло разработать и применить систему адаптации для своих молодых работников. В трудовом коллективе преобладают молодые люди, возрастом до 30 лет, в котором активно строят карьеру. Предприятие переориентировалось на данную категорию работников и в течение одного года разработало и успешно применило комплексную систему адаптации, кроме того основанную на обучении сотрудников, что повлекло за собой рост ключевых показателей предприятия: экономических и уровня лояльности и удовлетворенности своей работой сотрудников [4, с.5].

Предложенная система предполагала предоставление персоналу алгоритмов и регламентов, по которым каждый строил свою работу, подключили элементы материального и нематериального стимулирования, что резко подстегнуло интерес к работе.

Таким образом, данный пример компании ОАО «Славянка» демонстрирует эффективное применение комплексного подхода руководства предприятия к формированию системы адаптации собственных работников.

Для современных отечественных предприятий остается важным анализировать и перенимать опыт зарубежных компаний, связанный с управлением персоналом, а конкретнее с адаптацией персонала. Кроме того,

современный уровень развития технологий позволяет быстро разработать систему адаптации, апробировать ее и внести изменения при необходимости.

Однако необходимо выборочно применять зарубежные технологии в процессе управления персоналом, так как отечественная система менеджмента имеет свои значимые отличительные особенности. Важно отдавать предпочтение эффективным и универсальным технологиям в формировании системы адаптации персонала.

Главным отличием в подходах к системе адаптации отечественных и зарубежных компаний является приверженность последних к формированию многоуровневых систем адаптации персонала. Такие системы позволяют эффективно охватить сразу несколько основных видов и этапов адаптации сотрудника.

Зарубежный подход к формированию универсальной системы адаптации основан на следующих методах:

- методике постепенного усложнения заданий для вновь принятых работников;
- инструктажах;
- общественной работе [11, с.2].

Кроме того, в зарубежной практике принято проводить различные семинары для новеньких, вводные курсы и корпоративные мероприятия, позволяющие в приятной и понятной форме рассказать новому сотруднику о сущности деятельности предприятия, о миссии предприятия, о тех задачах, которые будут возлагаться именно на этого работника, все это призвано сформировать у новичка понимание корпоративной культуры предприятия, ускорить его адаптацию на новом месте.

Подобного рода комплексный подход к формированию системы адаптации работников используют успешные японские компании. Опыт таких компаний основан на комплексе регулярного обучения новых работников с повышением уровня лояльности к своей организации.

В Японии заведено «присматривать» работников для компаний еще со школьной скамьи, компании выращивают своих работников, а увольнение вообще является чуть ли не нарушением закона, поэтому многие сотрудники работают десятилетиями на благо одной организации.

Для того, чтобы адаптировать совершенно неопытных молодых специалистов японцы используют комплексный подход, в этом компаниям помогает широкое использование наставничества. Наставником новичка не может стать рядовой сотрудник, это чаще всего опытный работник, обладающий необходимыми знаниями и навыками для того, чтобы максимально полно и эффективно передать их новому работнику. Наставничество, как часть комплексной адаптации длится долгое время, это целый процесс воспитания специалиста длиной несколько лет [22, с.118].

Одновременно с наставничеством сотрудник обучается с целью привития корпоративного духа, особенностью этого этапа является развитие чувства команды, желания делиться сложностями на рабочем месте с коллегами, решать задачи совместно.

За период адаптации японские работники получают максимальные знания о внутренней и внешней среде предприятия, о направлениях его деятельности. Кроме того, компания стремится решить социальные вопросы своего сотрудника, например, предоставляет жилье, учит корпоративной этике, раскрывает тонкости социальной политики на предприятии, параллельно вводя в курс дела о непосредственных трудовых обязанностях.

Японский подход к формированию системы адаптации новичков на предприятии является ведущим опытом в управлении персоналом, многие мировые компании пытаются использовать его в своей практике. В ходе применения такой системы подтверждается ее исключительная эффективность. От планомерных, точных мероприятий в комплексном подходе достигаются необходимые результаты: новые работники быстро адаптируются, участвуют в жизни компании, следуют ее целям, миссия и ритуалам.

Европейский подход в формировании системы адаптации персонала так же строится на комплексности, но делается упор на командообразование. В мероприятия по адаптации зачастую включается тимбилдинг и другие командные методики. Европейским компаниям свойственно переманивание успешных специалистов, для этого в системе должно быть хорошо продумано материальное и нематериальное стимулирование, это позволяет быстро адаптировать работника, повысить его лояльность и удержать.

В европейских компаниях существует проблема увольнения работников в первую неделю трудоустройства, это происходит, если компания не сможет на первом этапе адаптировать специалиста в течение трех дней после приема на работу. Поскольку серьезных требований к работнику в этот период не возлагается, если система адаптации не развита, сотрудник с легкостью может уволиться [3, с.438].

Таким образом, подходы к формированию системы адаптации персонала в разных странах различны, это связано и с уровнем развития рынка труда, с ситуацией в обществе, в экономике, но чаще всего все зависит от руководства, которое готово или не готово финансировать развитие системы адаптации персонала на своем предприятии.

Т.Б. Малкова и Р.Е. Мансуров, специалисты в области кадрового менеджмента, выделяют три основных и универсальных подхода к формированию системы адаптации, которые могут быть применимы и на отечественных предприятиях, что немаловажно, в связи с определёнными сложностями в разработке и внедрении систем адаптации предприятиями нашей страны.

Наиболее «продвинутые» предприятия, которые стараются применять передовые технологии в управлении персоналом обычно выделяют следующие подходы, которые наглядно представлены на рисунке 4.



Рисунок 4 – Основные подходы к формированию системы адаптации персонала на предприятии

Источник: Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации : учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова, Л.Н. Кибанова – Москва: КноРус, 2021. – 360 с.

Рассмотрим каждый подход к адаптации подробнее и представим их достоинства и недостатки ниже.

1. «Оптический» подход. Данный подход к адаптации персонала зачастую можно встретить на отечественных предприятиях. Новому работнику предлагается сначала проявить себя в работе, а руководство только потом, по итогу, оценивает уровень заработной платы и должностные обязанности. Это заведомо неправильный и неэффективный подход, руководство таких предприятий не может здраво оценить ситуацию на рынке труда, считает, что нет незаменимых людей и не дорожат своими подчиненными даже если те являются высококлассными профессионалами. С таким подходом у работника складывается неблагоприятное мнение об организации, ощущение незаинтересованности в нем и нестабильности предприятия, что влечет за собой скорое увольнение. Зачастую у

предприятий, использующих «оптический» подход в адаптации высокий уровень текучести кадров.

2. «Армейский» подход. Сущность данного подхода заключается в создании дополнительных испытаний в ходе испытательного срока работника. Здесь особое значение принимает поговорка «тяжело в учении, легко в бою». Этот подход также часто встречается в практике отечественных предприятий. На новичка возлагаются ответственные задания, при этом не предоставляется информация и помощь в решении поставленных задач. Предполагается, что сотрудник сам должен проявить себя и найти выход из любой затруднительной ситуации. Необходимо отметить, что такой подход не создает вокруг новичка благоприятной и спокойной атмосферы, работник и без того находящийся в некомфортных условиях, подвергается дополнительным стрессам. Неудивительно, что при таком подходе многие не выдерживают и увольняются [28, с.120].

Однако применение такого подхода руководством может быть обосновано желанием отобрать лучших из лучших. Подход применяется с учетом профессиональных навыков и должностных обязанностей сотрудника.

Главным недостатком данного подхода является обратный эффект, после прохождения испытаний успешный сотрудник может расслабиться и потерять былое рвение к работе. Новичкам с такой системой адаптации будет сложно еще и потому, что их наставник может докучать над новеньким, так как когда-то сам подвергался этим испытаниям. Такая адаптация не привлечет новых работников, либо они не будут выдерживать давления со стороны коллег.

Данный подход к адаптации применим, если вся система управления построена на политике дисциплины не только к новым работникам, но и ко всему коллективу, тогда новичок не заметит разницы по истечению испытательного срока и условия работы для всего коллектива должны быть одинаковы.

Таким образом, «потогонная» система должна выстраиваться на равенстве между сотрудниками, отношение к новичкам и постоянным работникам не должно быть различным, чтобы не допустить негатива.

3. «Партнерский» подход. Сущность данного подхода заключается в развитой системе подбора персонала. Такой подход к адаптации могут использовать только зрелые предприятия, зрело оценивающие важность финансовых и временных затрат на мероприятия, связанные с адаптацией и развитием персонала [31, с. 78].

Руководство таких компаний стремится к формированию развитой системы адаптации для новичков, которая должна помочь им оперативно вникнуть в должность, а предприятию понять соответствуют ли профессиональные навыки сотрудника запросу работодателя. Определенный компромисс достигается между работником и предприятием, создаются доверительные отношения и входе социально-психологической адаптации, которая при этом подходе первостепенна, происходит и организационная, когда в комфортных условиях работник вникает в свои должностные обязанности. Главным итогом адаптации при таком подходе является соответствие между ожиданиями и действительностью и работодателя, и нового сотрудника.

Таким образом, наличие успешно сформированной системы адаптации с помощью того или иного подхода говорит о том, что руководителю важно иметь здоровый и эффективный трудовой коллектив. Не все подходы формирования системы адаптации можно применить в условиях того или иного предприятия, т.к. специфика предприятия и сложившаяся система управления персоналом не позволит применять инновационные подходы в адаптации новичков и повлечет за собой значительные материальные затраты. Если руководство не готово пойти на это, то целесообразным является совершенствование уже имеющейся системы адаптации или разработка новой с учетом актуальных целей и задач, которые ставит перед собой предприятие на данный период времени.

Итак, процесс адаптации является периодом приспособления нового работника к условиям труда и к взаимоотношениям в коллективе, длится этот процесс от четырёх до восьми недель. Если система адаптации грамотно и эффективно выстроена на предприятии, то этот период приносит взаимную выгоду и работодателю, и сотруднику. Работник всегда заинтересован в том, чтобы период адаптации его на новом рабочем месте прошел как можно эффективнее и быстрее. В этом же заинтересовано и предприятие, поскольку для обеих сторон процесса адаптации это и моральные затраты, и временные, и производственные, для сотрудника это еще и материальные, так как в некоторых случаях заработная плата на испытательный срок ниже.

Таким образом, каждая из сторон должна стремиться к эффективному завершению периода адаптации, а предприятие должно обладать разработанной системой для ключевых должностей, от которых зависит благосостояние всей компании.

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «АГРО-ПРОГРЕСС» И РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ЕЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ

2.1 Изучение кадрового состава и системы адаптации персонала ООО «Агро-Прогресс»

Кадровый состав производственного предприятия в первую очередь характеризуется взаимосвязанными количественными и качественными факторами. Человеческие ресурсы являются важной составляющей производственного и экономического потенциала предприятия, по этой причине важен подробный анализ основных характеристик кадров.

Для оценки кадрового потенциала ООО «Агро-Прогресс» необходимо охарактеризовать качественный состав его трудовых ресурсов по основным параметрам.

На рисунке 5 представлен анализ состава трудовых ресурсов по возрасту ООО «Агро-Прогресс» за период 2017-2021 гг.

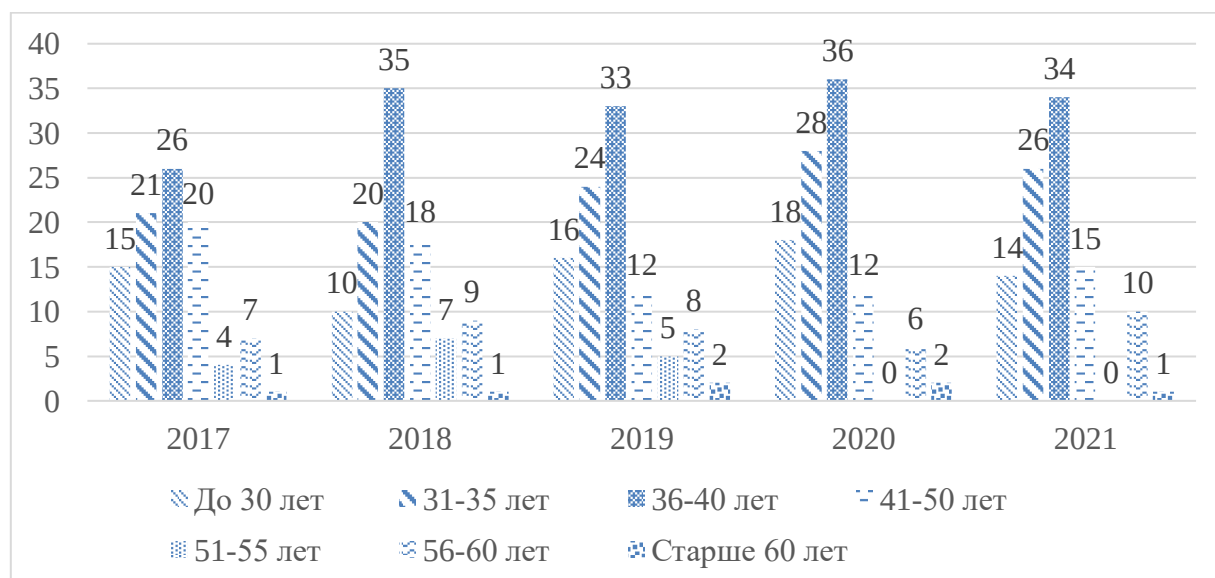


Рисунок 5 – Распределение персонала ООО «Агро-Прогресс» по
возрасту в 2017-2021 гг., в %

Источник: разработано автором на основе кадровой документации
«ООО «Агро-Прогресс»

Таким образом, видно, что за весь изучаемый период на предприятии преобладали сотрудники возрастом от 36 до 40 лет, также численность сотрудников возрастом от 31 до 35 лет варьировалась от 20% до 28% от общей численности персонала, эти данные говорят о том, что на предприятии преобладают работники трудоспособного возраста с большей производительностью труда.

Далее важно проанализировать кадровый состав ООО «Агро-Прогресс» по половому признаку.

На рисунке 6 наглядно представлена динамика изменений в составе кадров предприятия по половому признаку за период с 2017 по 2021 гг.

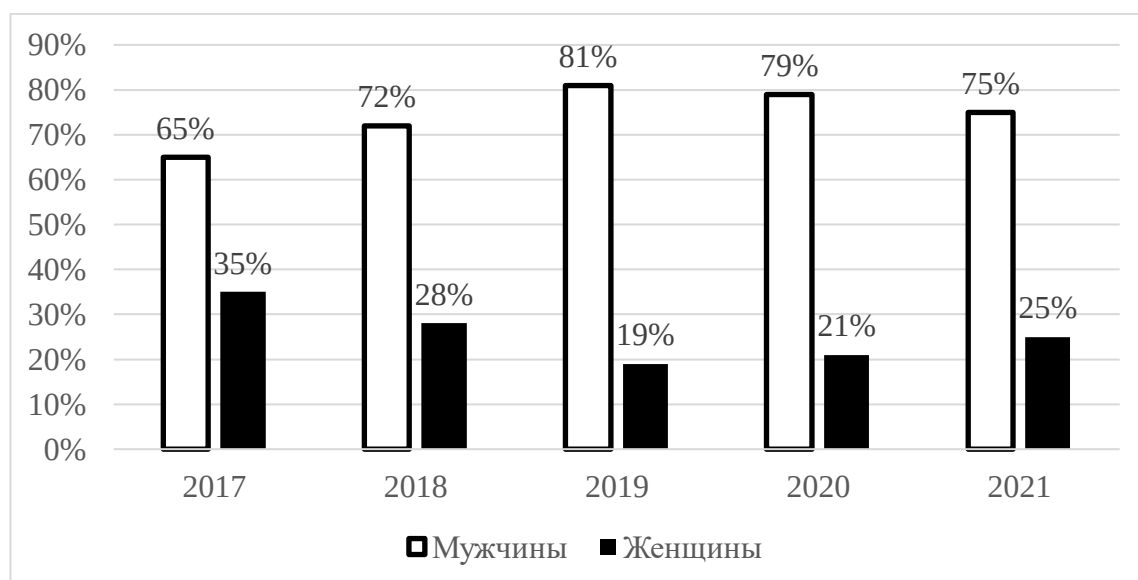


Рисунок 6 – Распределение персонала ООО «Агро-Прогресс» по половой принадлежности в 2017-2021 гг., в %

Источник: разработано автором на основе кадровой документации ООО «Агро-Прогресс»

Таким образом, становится ясным, что на производственном аграрном предприятии в силу характера и тяжести работ в коллективе преобладают мужчины, женщины составляют на 2021 год 25% от коллектива, они занимают административные должности, когда мужчины занимают

должности, трудовые обязанности которых связаны с высокой интенсивностью физического труда и нагрузки.

Важно проанализировать кадровый потенциал работников ООО «Агро-Прогресс» по уровню образования в динамике за пять лет.

На рисунке 7 представлены основные характеристики кадрового состава предприятия по уровню образования сотрудников.

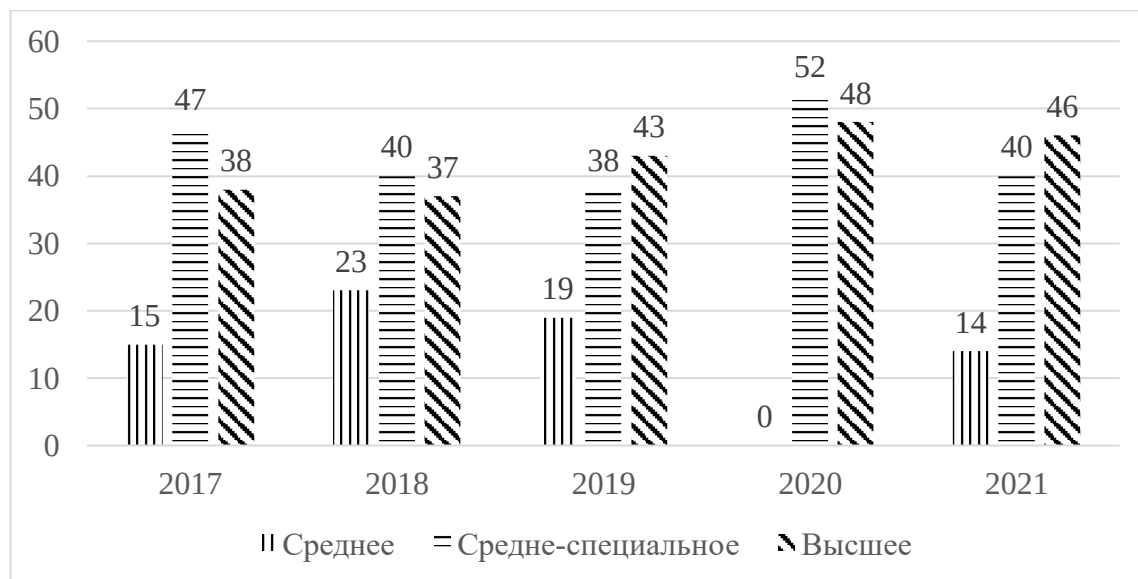


Рисунок 7 – Распределение персонала ООО «Агро-Прогресс» по уровню образования в 2017-2021 гг., в %

Источник: разработано автором на основе кадровой документации ООО «Агро-Прогресс»

Из рисунка видно, что на предприятии преобладают сотрудники, имеющие средне-специальное образование в разные годы этот показатель был от 38% до 52% от общего числа работников. Тем не менее, также большое количество работников с высшим образованием – от 37% до 48% в 2020 году. В силу специфики аграрной сферы многие работники окончили сельскохозяйственные колледжи, другие категории работников оканчивали высшие учебные заведения. Говоря о работниках со средним образованием, это те люди, которые проживают в сельской местности непосредственно рядом с производством, они занимают должности вспомогательного

персонала, однако, важно отметить, что руководство предприятия ООО «Агро-Прогресс» уделяет большое внимание обучению сотрудников и повышению их образовательного уровня, поэтому перспективные кадры могут обучиться профессии по целевому направлению от предприятия.

Эффективность использования кадрового потенциала предприятия характеризуется также текучестью кадров и внутриорганизационной мобильностью кадров.

Анализ длительности трудового стажа работников на предприятии также дает важные характеристики кадрового потенциала ООО «Агро-Прогресс», на рисунке 8 представлена динамика показателя за период с 2017 по 2021 гг.

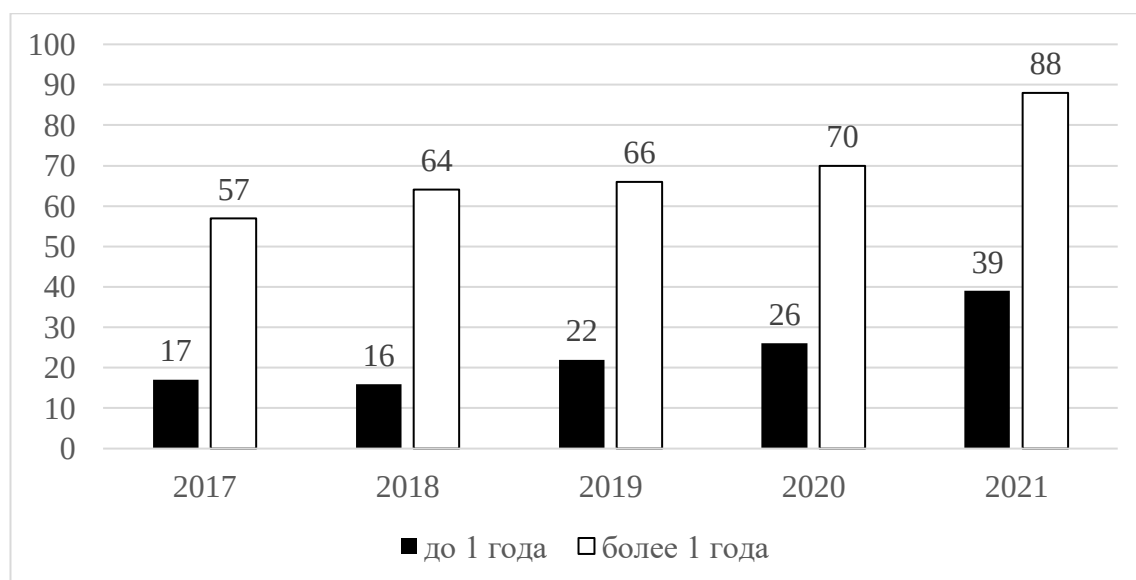


Рисунок 8 – Распределение персонала по стажу работы в ООО «Агро-Прогресс» в 2017-2021 гг., чел

Источник: разработано автором на основе кадровой документации ООО «Агро-Прогресс»

Итак, в ходе анализа данных кадровой документации ООО «Агро-Прогресс» становится ясным, что за весь изучаемый период на предприятии преобладают новые сотрудники, которые не проработали и года, данная категория занимает достаточно весомую долю от общего числа работников –

от 39 человек в 2021 году и 26 в 2019. Полученные данные говорят о том, что трудовой коллектив предприятия не стабилен, прирост новых сотрудников в данной ситуации не связан с расширением производственных мощностей, кроме 2021 года, тогда численность работников увеличилась с 96 человек до 127. Все остальные годы прием новых сотрудников и низкий уровень работников, проработавших от 5 лет, косвенно говорит о том, что на предприятии высокий уровень текучести кадров.

Таким образом, следующим этапом исследования является определение уровня текучести кадров в ООО «Агро-Прогресс». В таблице 1 наглядно представлена динамика движения кадров ООО «Агро-Прогресс» в период с 2017 по 2021 гг., а также среднесписочная численность персонала в этом периоде.

Таблица 1 – Данные о движении кадров ООО «Агро-Прогресс» в 2017-2021 гг., в %

Показатель	2017	2018	2019	2020	2021
1. Среднесписочная численность персонала	73	77	84	92	111,5
2. Количество уволенных сотрудников	15	10	14	18	8
3. Текучесть кадров	20,6	12,3	16,7	19,6	7,2
4. Стабильность кадров	78,2	83,1	78,6	76,1	78,9

Источник: разработано автором на основе кадровой документации ООО «Агро-Прогресс»

Таким образом, из данных таблицы видно, что уровень текучести кадров соответственно списочной численности в 2017 и 2020 годах достигал 20% и более. Согласно данным, которые представлены выше, большинство сотрудников предприятия не проработало на нем и года, полученные данные о текучести кадров, подтверждают предположение о том, что именно молодые сотрудники чаще всего увольняются в первые месяцы работы, что может косвенно подтверждать низкий уровень системы адаптации на предприятии.

Согласно представленным цифрам текучесть кадров в ООО «Агро-Прогресс» на конец 2021 года составила 7,2 %, что намного ниже, чем в

предыдущих годах и есть динамика к понижению данного показателя, однако и нынешний уровень еще выше нормативного, для исправления ситуации кадровикам необходимо применять современные методы при работе с персоналом, в том числе и для адаптации персонала, чтобы коллектив продолжал оставаться стабильным на уровне 80% и более.

В ходе исследования персонала ООО «Агро-Прогресс» необходимо не только рассчитывать показатель текучести и стабильности кадров, но и определять причины, по которым в большинстве молодые специалисты покидают организацию, не пройдя период адаптации. Для анализа причин увольнений персонала был проведен опрос сотрудников, уволившихся по собственному желанию в течение 3-х месяцев с июля по сентябрь 2021 года.

Первоначально важно отметить, что в ООО «Агро-Прогресс» отсутствует регламентированная система адаптации персонала, нет соответствующего положения и инструкций для специалиста по кадрам и руководителя отдела кадров.

Однако, некоторые процедуры адаптации вновь пребывающих молодых специалистов производятся и призваны облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации. За организацию процесса адаптации персонала ответственны сотрудники отдела по персоналу и подразделения, куда поступает работник.

На данный момент работы по организации процесса адаптации остановились на разработке и выпуске Памятки сотрудника. Процесс адаптации необходимо совершенствовать, поскольку, как правило, выполняются только первые три шага этой схемы, а остальные этапы никем не отслеживаются и не контролируются.

Для оценки уровня адаптированности среди производственного и рабочего персонала был проведен опрос среди сотрудников. В выборке представлены вышеуказанные категории работников предприятия (n=100). Метод – анкетирование. Выборка – неслучайная. В анкете представлены вопросы, касающиеся изучения системы адаптации персонала на

предприятия ООО «Агро-Прогресс», о выделении респондентами основных и важных для них критериев, позволяющих оценить уровень их социально-психологической адаптированности, также изучался вопрос о влиянии личностного и профессионального потенциала на процесс адаптации работника при поступлении на работу или смене должности.

Результаты анализа ответов респондентов показали, что около трети сотрудников считают, что их личностный и профессиональный потенциал помогает им в период адаптации, а почти две трети считают, что прежних навыков недостаточно при переходе на вышестоящую должность или при смене места работы, необходим процесс адаптации длительностью от одного до трех месяцев. Это позволяет сделать вывод о том, что у сотрудников есть потребность в сформированной и проработанной системе адаптации на предприятии для каждой из категорий работников. Этот вывод также подтверждается результатами ответов на рисунке 9 на вопрос о наличии трудностей в их профессиональной деятельности в процессе адаптации.

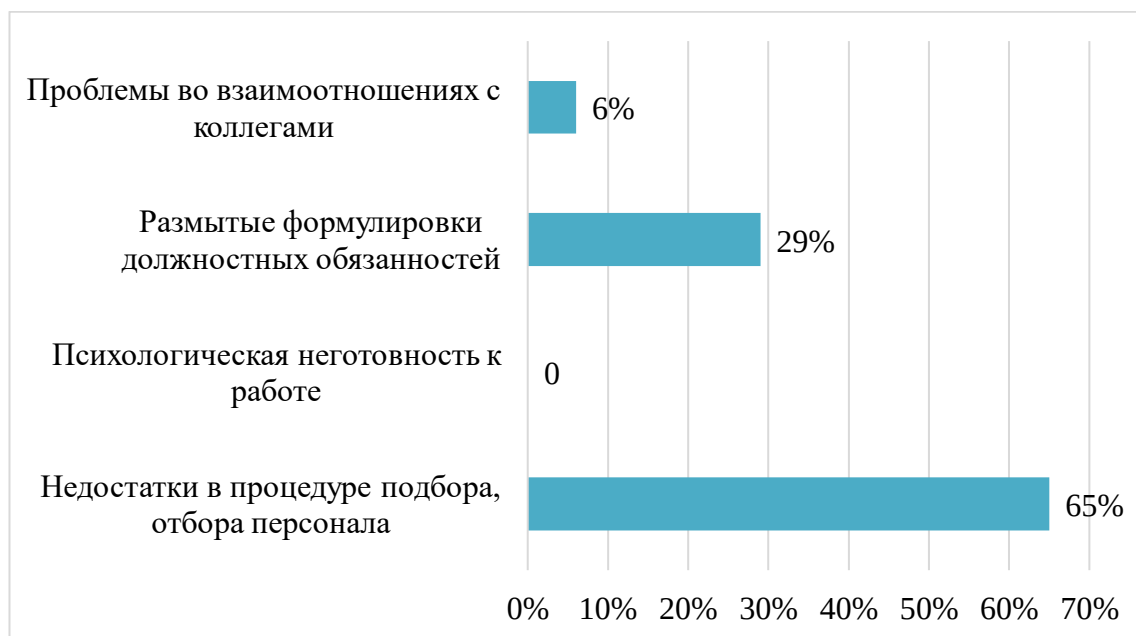


Рисунок – 9 Проблемы в период производственной адаптации, с которыми сталкиваются сотрудники ООО «Агро-Прогресс»

(в % от числа опрошенных, n=100)

Источник: составлено автором на основании анкетного опроса сотрудников ООО «Агро-Прогресс»

Таким образом, наиболее значимыми проблемами в процессе адаптации для сотрудников являются недостатки в процедуре подбора, отбора персонала размытые формулировки должностных обязанностей и проблемы во взаимоотношениях в коллективе. Из-за отсутствия регламентирующих систему адаптации документов сотрудникам сложно сориентироваться в своих должностных обязанностях и определить, кто является их непосредственным руководителем.

Еще одним, зачастую дестабилизирующим фактором в процессе адаптации персонала, являются внутригрупповые взаимоотношения. Социально-психологический климат в коллективе оказывает значительное влияние на весь процесс адаптации сотрудника, сюда относятся как вертикальные производственные отношения, так и горизонтальные: оба вида имеют сильное влияние на работников, могут быть в равной степени позитивными и негативными.

На рисунке 10 представлено распределение ответов респондентов на вопрос об их оценке и удовлетворенности внутриколлективными взаимоотношениями между персоналом ООО «Агро-Прогресс».

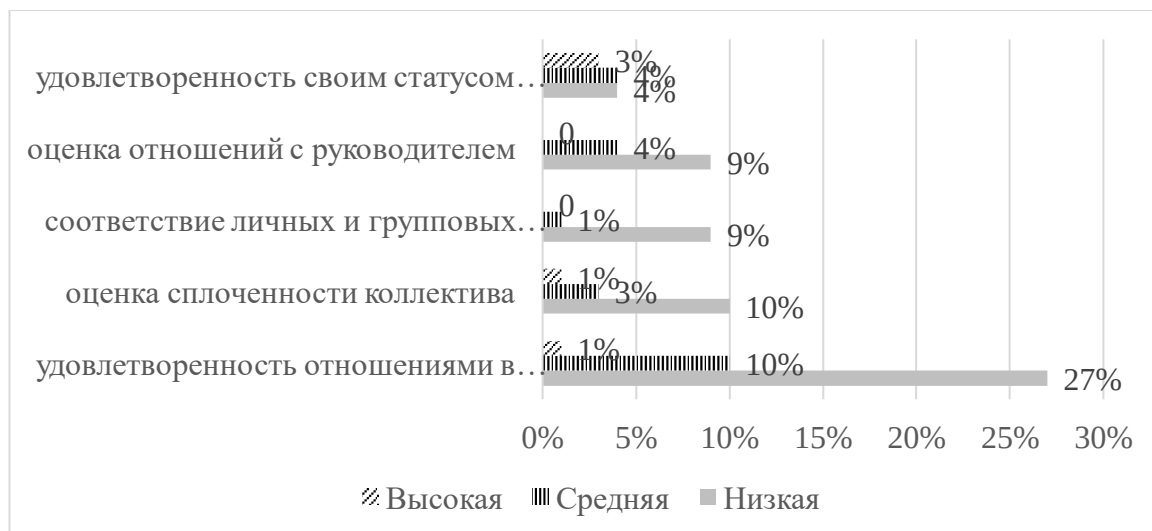


Рисунок – 10 Удовлетворённость персонала внутригрупповыми взаимоотношениями в ООО «Агро-Прогресс»
(в % от числа опрошенных, n=100)

Источник: составлено автором на основании анкетного опроса сотрудников ООО «Агро-Прогресс»

Исходя из данных рисунка 10, можно сделать вывод, что большинство респондентов оценивают внутриколлективные взаимоотношения на предприятии очень плохо, также, как и взаимоотношения с руководством, с коллегами, что характеризует социально-психологический климат в коллективе как крайне неустойчивый и негативный. Таким образом, атмосфера в коллективе предприятия ООО «Агро-Прогресс» не позволит новым работникам благополучно адаптироваться, что спровоцирует массу увольнений среди вновь принятых работников.

Итак, на данный момент работы по формированию системы адаптации кадровые работники предприятия остановились на разработке и выпуске Памятки сотрудника. Систему адаптации необходимо совершенствовать, так, как правило, выполняются только первые три шага этой схемы, а остальные этапы никем не отслеживаются и не контролируются.

2.2 Пути совершенствования системы адаптации персонала в ООО «Агро-Прогресс»

В ходе анализа особенностей системы адаптации персонала в ООО «Агро-Прогресс» выяснилось, что ее основные проблемы заключаются в следующем:

- отсутствие Положения об адаптации персонала, Положения о наставничестве;
- отсутствие четких и понятных работникам формулировок должностных обязанностей в должностной инструкции;
- недостатки в процедуре подбора и отбора персонала;
- неудовлетворенность персонала внутригрупповыми взаимоотношениями.

Недостаточное внимание руководителей ООО «Агро-Прогресс» к проблемам, связанным с отсутствием системы адаптации новых сотрудников, сводит «на нет» результаты поиска, подбора и первичного обучения

работников специалистами по персоналу. Более того, из-за отсутствия регламентированных мероприятий по адаптации, не сумев своевременно выйти на необходимый уровень рабочих показателей и не вписавшись в трудовой коллектив, спустя непродолжительное время новичок покидает организацию. Таким образом, время и деньги, потраченные на вышеперечисленные процедуры, могут оказаться бессмысленными. В связи с этими факторами, а также быстрым развитием ООО «Агро-Прогресс» перед его руководством встала острая необходимость в реорганизации системы адаптации новых работников.

Ниже представлены основные проблемы, выявленные в ходе исследования и пути их разрешения:

1. Отсутствие Положения об адаптации персонала, Положения о наставничестве.

Во-первых, необходимо разработать и внедрить Положения о системе адаптации и Положения о наставничестве персонала ООО «Агро-Прогресс», в котором будут прописаны обязанности ответственных за адаптацию лиц, сроки ее проведения и способы оценки мероприятий.

Во-вторых, эффективной адаптации поспособствует внедрение организации наставничества в ООО «Агро-Прогресс», которая позволит достичь несколько целей (проект положения представлен в Приложении Б):

- оперативное вовлечение лиц, поступающих на работу, в деятельность предприятия, улучшение качества их подготовки в соответствии со стандартами и нормами, принятыми в компании, повышение квалификации кадров;

- быстрое освоение новыми сотрудниками корпоративной культуры, развитие позитивного отношения к работе (путем достижения первых успехов - показателей, приемлемых для организации, - с самого начала пребывания в ней) и, как следствие, лояльность работников и удовлетворенность результатами своего труда;

- экономия времени руководителей подразделений на обучение новичков;
- предоставление возможности карьерного роста наставникам;
- формирование имиджа ООО «Агро-Прогресс» как привлекательного работодателя.

Некоторые из поставленных задач должны быть решены путем делегирования наставникам части функций по обучению и адаптации новых сотрудников.

Для определения коллег, ответственных за адаптацию новичка, поможет визуализация: с кем сотрудник взаимодействует при первом контакте, кто сопровождает его дальше.

По опыту развитых аграрных предприятий, в компаниях со штатом до 150 человек без ущерба для бизнеса подбор и внедрение может провести непосредственный руководитель, так как объём информации невелик. В этом случае ввод нового сотрудника в должность и коллектив не затратит много временных и эмоциональных ресурсов.

В качестве предложений по совершенствованию системы адаптации персонала ООО «Агро-Прогресс» предполагается, что сотрудник будет поэтапно перемещаться от специалиста по кадрам к руководителю, наставнику на рабочем месте - и обратно.

Специалист по кадрам после первых контактов исключается из общего процесса коммуникаций. Остальные участники вовлечены в процесс каждый по своему сценарию.

Ниже представлены основные функции предлагаемых звеньев системы адаптации персонала в ООО «Агро-Прогресс»:

- Специалист по кадрам отвечает за отлаженность организационных процессов, назначает обучение, отслеживает, на каком этапе адаптации находится сотрудник, контролирует выполнение плана адаптации и вовлечённость участников системы.

– Руководитель проводит адаптационные беседы, контролирует освоение знаний, оценивает результаты сотрудника, принимает решение о продолжении или прекращении сотрудничества.

– Наставник сопровождает новичка при выполнении практических задач, предоставляет ответы на вопросы, контролирует действия нового сотрудника, отвечает за его готовность к самостоятельному исполнению служебных обязанностей.

Чтобы чётко разграничить зоны ответственности, следует составить инструкцию и ряд чек-листов для всех ролей, в приложении В представлен пример чек-листа для наставника.

Подходящие методы помогут эффективно вовлечь представителей компании для равномерного касания с сотрудником на каждом этапе.

2) Отсутствие четких и понятных работникам формулировок должностных обязанностей в должностной инструкции, пример представлен ниже.

Данная проблема может быть решена путем разработки новых должностных инструкций, в том числе и для предполагаемых наставников, где будут более четко прописаны их обязанности.

Например, наставникам будут вменены следующие должностные обязанности:

1. Знакомить новичков с компанией (ее миссией, ценностями, историей, структурой; корпоративной культурой; принятыми на предприятии нормами и правилами поведения; перспективами карьерного роста).

2. Ознакомлять с подразделением (показывать расположение производственных, служебных и бытовых помещений, рабочих мест сотрудников; рассказывать о правилах внутреннего трудового распорядка; проводить инструктаж по технике безопасности; знакомить с коллективом).

3. Вводить в должность (знакомить с основными обязанностями, требованиями, предъявляемыми к профессионалу; проводить необходимое

обучение; контролировать и оценивать самостоятельное выполнение сотрудниками рабочих операций в течение всего адаптационного периода).

4. Обеспечивать соблюдение стажерами правил внутреннего трудового распорядка, охраны труда и техники безопасности.

5. Формировать необходимые для эффективной подготовки кадров условия, при необходимости ходатайствовать перед администрацией об их создании.

6. Разрабатывать совместно с новым сотрудником индивидуальный план на весь испытательный период; давать конкретные задания с определенным сроком их выполнения и предлагаемым конечным итогом; контролировать работу, оказывать необходимую помощь.

7. На собственном примере демонстрировать образец исполнения должностных обязанностей и соблюдения организационной культуры.

8. Изучать профессиональные и личностные качества стажера, его способности, помогать ему в поддержании деловых взаимоотношений с коллективом и руководителями разных уровней.

9. Подводить итоги стажировки: совместно с руководителем подразделения заполнять лист оценки нового сотрудника с заключением о результатах прохождения испытательного срока, с предложениями по дальнейшей работе; передавать лист в отдел кадров.

Предварительно наставники должны будут пройти курс обучения, так как процесс наставничества требует не только квалификационных знаний, но и умения доходчиво и терпеливо общаться с новичком на рабочем месте. Оплата труда наставников в ООО «Агро-Прогресс» производится в форме доплаты к основному заработку (5% от его размера - за одного обученного сотрудника после прохождения им испытательного срока). Согласно Положению о наставничестве можно взять на стажировку не более одного ученика. При ее длительности - от двух до четырех дней, один наставник может обучить 3-7 учеников за месяц. Контролируют начисление оплаты

труда этого специалиста руководитель подразделения и менеджер службы персонала.

Поскольку, адаптация нового работника – это трудоёмкий процесс для аграрного предприятия полного цикла как ООО «Агро-Прогресс», облегчить который помогут технические решения и инструменты автоматизации. С их помощью процесс внедряется единожды и циклично повторяется с минимальными затратами усилий, однако, данные решения затребуют от руководства ООО «Агро-Прогресс» определенных материальных затрат на внедрение данных методов, а также разработки новой должностной инструкции для специалиста, который будет ответственен за контроль и работу с новичками и наставниками.

Внутренние автоматизированные сервисы для сбора и аналитики отзывов сотрудников на базе системы Bitrix24 позволяют оценить репутацию работодателя среди работников. Внедрение в ООО «Агро-Прогресс» данной аналитической системы даст компании возможность изучить плюсы и минусы существующей системы адаптации на предприятии. При наличии негативных комментариев привлечение специалистов по работе с отзывами поможет минимизировать их влияние.

На сегодняшний день большой выбор инструментов управления персоналом дает приложение Телеграм, где для автоматизации процессов коммуникации руководства с персоналом можно просто создать и запрограммировать Чатбот. Чатбот берёт на себя роль персонального куратора участников процесса:

- отправляет приветственные рассылки, чеклисты для выполнения задач наставника, руководителя и сотрудника;
- собирает данные о сотруднике, например, дату рождения, интересы;
- отвечает на популярные вопросы;
- напоминает о сроках и встречах;
- интересуется настроением, отправляет опросы;
- информирует о результатах получения обратной связи.

Пример Чатбота, помощника в адаптации персонала представлен в приложении Г.

3) Недостатки в процедуре подбора и отбора персонала.

Воронки подбора помогут упростить работу специалиста по кадрам. На них можно переложить оценку кандидата на входе, чек-листы оценки компетенций, автообзвон кандидатов для назначения интервью или предоставления обратной связи по итогам собеседования.

В качестве совершенствующих систему адаптации в ООО «Агро-Прогресс» мероприятий предлагается применение платформы для обучения и оценки персонала, которые позволяют:

- автоматизировать и консолидировать тренинговые материалы по адаптации в едином канале;
- минимизировать затраты времени и усилий на обучение;
- предоставлять расписание обучающих мероприятий;
- отправлять напоминания о назначенных курсах и оценках;
- проводить тестирование знаний;
- назначать практические задания и напоминать наставнику о предоставлении обратной связи;
- отображать аналитику результативности обучения, успешности адаптации и активности нового сотрудника.

Представленные инструменты позволят решить проблему отсутствия четкого и развернутого информирования работников об имеющейся на предприятии системы адаптации новых работников, создание тем самым атмосферы неопределенности.

4) Неудовлетворенность персонала внутригрупповыми взаимоотношениями.

Проблему недостатка внимания к нуждам новых работников, отсутствие индивидуального подхода к их проблемам помогут решить следующие методы:

1. Метод неформализованного сопровождения.

Внедрение адаптации персонала таким путем наиболее эффективно, но только если проводятся мероприятия, направленные на решение конкретной задачи. Это метод предполагает ведение новичка, что, конечно, отнимает время.

При составлении плана адаптации сотрудников менеджер по персоналу должен четко рассчитать, сколько времени потребуется для его реализации. При этом каждый аспект внедрения нового специалиста учитывают в рамках системы финансового поощрения. Менеджер по персоналу должен познакомить новичка с коллективом и рассказать об основных нюансах работы.

2. Методы организационной адаптации.

Новичок должен понимать, что ему предстоит делать на своей должности. Если он усвоит основные правила и сможет грамотно выстроить отношения с персоналом, то быстро и легко адаптируется. Допустим, работник отправляется в командировку. В этом случае ему придется узнавать, как приобрести билет, где взять деньги, какие документы понадобятся. После знакомства с коллегами таких вопросов у него не возникнет.

3. Инструктаж в подразделениях.

Новому специалисту предоставляют всю информацию о требованиях для каждого подразделения. В любом отделе есть свои правила, которым обязаны следовать все работники.

Все требования необходимо зафиксировать на бумаге и структурировать так, чтобы любой работник мог их усвоить. Если сотрудник не воспримет правила, то наверняка потратит много времени на выявление нюансов в работе. Поэтому правила должны быть понятны для любого. Целесообразно привлечь к их разработке самих сотрудников.

Об основных требованиях новому работнику лучше рассказать еще в ходе начального инструктажа. Впоследствии он сам узнает остальные правила работы в том или ином подразделении.

Наладить социально-психологический климат в трудовом коллективе ООО «Агро-Прогресс» позволит использование следующих методов:

4. Метод проведения мероприятий.

Задача менеджера по подбору персонала — организовать мероприятия, в рамках которых новичок мог бы лично познакомиться с другими сотрудниками. Такой подход улучшает взаимоотношения в коллективе. Через определенный период после прихода нового специалиста, как правило, организуют внеплановое посещение ресторана или торжество в честь именинников. В больших компаниях нередко организуют мини-мероприятия для конкретных подразделений.

Задача руководителя - подготовить новичка к корпоративу и дать определенные советы:

- как лучше одеться, уместно ли будет шутить на мероприятии;
- как выбрать тему и начать беседу;
- нужно ли произносить на корпоративе тосты.

Если традиции предприятия предполагают самопрезентацию, новичку следует помочь ее подготовить, а также порекомендовать, с кем побеседовать на мероприятии.

Адаптировать нового сотрудника можно в рамках корпоратива в честь успешного завершения квартала или достижения запланированных целей в ушедшем месяце. Перед мероприятием работника лучше заранее познакомить с коллективом. В противном случае праздник не доставит ему радости, а лишь заставит нервничать.

5. Командный тренинг.

Метод, в отличие от других, используют нечасто. К примеру, если персонал очень сплочен и дружен, то появление нового человека - профессионала в своей области - вызывает негатив. Благодаря командным тренингам снимается напряженность, а новый руководитель лучше понимает, какая система взаимоотношений сформировалась в коллективе.

На командном тренинге каждый сотрудник может высказать претензии к новичку. Перед тренингом работников нужно проинструктировать, рассказав о нормах и правилах. Если все пройдет благополучно, межличностные отношения в коллективе улучшатся.

Командный тренинг проводят в формате деловых игр или методом кейсов.

Руководству ООО «Агро-Прогресс» необходимо также разработать систему нематериальных и материальных методов стимулирования труда, как мотивационных механизмов системы адаптации.

Предлагается рассматривать мотивацию в процессе первичной адаптации новичка как механизм повышающий эффективность трудовой деятельности. В этой системе работник должен ощутить в процессе работы возможность профессионального роста и собственного развития.

Для этого специалистами отдела кадров должны быть разработаны меры по созданию мотивационного механизма на этапе первичной адаптации:

1. Создание атмосферы индивидуального чувства участия в производственном процессе, ощущение контроля над трудовой деятельностью и уровнем ее успешности. Самостоятельность в выполнении производственных задач на высоком профессиональном уровне.

2. Высокий уровень корпоративной культуры.

Таким образом, предприятие получит механизм мотивации и стимулирования новых работников с точки зрения личностного контроля трудовой деятельности, а также повысится уровень ответственности работника за свою профессиональную деятельность.

Итак, система адаптации новых сотрудников - важная составляющая в процессе управления персоналом. Эффективный менеджмент адаптации помогает новичкам быстро интегрироваться в организационную культуру, ценности и работу.

Успешная система адаптации в ООО «Агро-Прогресс» позволит:

- избежать значительных затрат на поиск и обучение новых сотрудников;
- положительно повлияет на внешний и внутренний имидж компании - в случае успешной адаптации сотрудник не только останется удовлетворен и не будет оставлять негативных отзывов, а будет готов рекомендовать компанию;
- определить, принесёт ли новый сотрудник прибыль компании и как скоро.

Понимание задач адаптации поможет разработать чёткую стратегию привлечения кандидатов, удержать и повысить эффективность новичков с первых дней работы, а автоматизация сократит затраты времени, усилий и избавит от рутинных процессов.

Таким образом, на предприятии решиться проблема с адаптацией новых сотрудников, которые зачастую покидают предприятие, не освоившись в новом коллективе. Комплексные меры в решении данных вопросов позволят укрепить предприятие изнутри, удерживать ценные кадры, развивать корпоративную культуру в целом.

Итак, проведя исследование системы адаптации персонала ООО «Агро-Прогресс» можно сделать вывод, что ее организация недостаточно эффективная. В ходе опросов респондентов выяснилось, что на предприятии система адаптации определенных категорий работников практически не действует и не применяется. Для решения проблем были предложены конкретные направления и методы по формированию эффективной системы адаптации персонала на данном предприятии с учетом устранения выявленных недостатков.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Адаптация персонала – это процесс приспособления работника к предприятию и наоборот. Система адаптации работников предприятия включает в себя мероприятия по внедрению нового работника в коллектив, его включению в процесс работы и раскрытию его потенциала. За время адаптации предприятие также получает необходимую информацию о работнике – представление о реальных профессиональных и личностных качествах нового работника. Итогом эффективной и благополучной адаптации будут являться продуктивные взаимовыгодные отношения между работодателем и кадрами, которые будут удовлетворять интересам обеих сторон.

Важная роль сформированной эффективной системы адаптации на предприятии заключается в возможности снизить тревожность и уровень стресса внутри трудового коллектива, в повышении работоспособности работников, обмен знаниями и навыками между работниками, сплочение коллектива, а для новичка – это успешное окончание испытательного срока и прием на работу.

В ходе анализа системы адаптации в ООО «Агро-Прогресс» были выявлены ряд проблем. Для исследования использовались анкетный и экспертный опрос, по итогам которых определились конкретные направления по совершенствованию и дополнению необходимыми мероприятиями системы адаптации работников ООО «Агро-Прогресс».

По причине слабой организации адаптационных мероприятий ежегодно ООО «Агро-Прогресс» теряет квалифицированные кадры, растет уровень текучести кадров, рост финансовых вложений в постоянный поиск и обучение новых работников, снижение уровня сплоченности коллектива и, в целом, снижение производительности труда и рентабельности предприятия. Таким образом, страдает общий имидж предприятия и снижается привлекательность работодателя.

Слабые места в системе адаптации персонала в ООО «Агро-Прогресс» следующие:

- отсутствие Положения об адаптации персонала, Положения о наставничестве;
- отсутствие четких и понятных работникам формулировок должностных обязанностей в должностной инструкции;
- недостатки в процедуре подбора и отбора персонала;
- неудовлетворенность персонала внутригрупповыми взаимоотношениями.

Таким образом, первоочередным совершенствующим мероприятием было предложено разработать два регламентирующих процесс адаптации документа: Положения об адаптации персонала, а также Положения о наставничестве, где четко прописано содержание механизмов системы адаптации и обязанности наставника в этой системе, предложено решение проблем с помощью информационных технологий.

Далее специалистам по работе с персоналом было предложено усилить работу по сплочению трудового коллектива и налаживанию социально-психологического климата в нем, для этого предлагаются мероприятия по формированию корпоративной культуры с прямым участием в этом процессе новичков.

Кроме того, предлагаются способы автоматизации некоторых процессов адаптации, это вспомогательные инструменты приложений и специальных корпоративных программ.

Руководству предприятия необходимо внедрить мотивационный механизм в период первичной адаптации, где сам работник определяет свое место в коллективе и уровень своей вовлеченности в работу, на основании усилий руководство принимает решение о дальнейшем сотрудничестве с ним.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Александрова, О.А. Управление персоналом: учебное пособие / О.А. Александрова – Уфа: Мир печати, 2019. – 233 с.
2. Алексеевский, А.А. Социально-профессиональная адаптация молодых специалистов: факторы влияния, критерии и показатели // Символ науки. - 2015. - № 6.
3. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами: учебник / М. Армстронг. - 10-е изд. – М.; СПб.; Нижний Новгород: Питер, 2020. - 846 с.
4. Ачимова, Е.А. Проблемы адаптации молодых специалистов / Е.А. Ачимова // Актуальные вопросы экономических наук. - 2016. - № 10. – С.5-12.
5. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 381 с.
6. Балл Г.А. Понятие адаптации и его значение для психологии личности / Г.А. Балл // Вопросы психологии, 2015. - №15. - С. 92–100.
7. Бевз, И.А. Коучинг как эффективный способ управления персоналом в бизнесе / И.А. Бевз // Экон. анализ: теория и практика. – 2017. – № 15. – С. 58-62.
8. Букович, У. Управление знаниями: руководство к действию: пер. с англ. / У. Букович. – М.: ИНФРА-М, 2017. - 504 с.
9. Васина, Л.И. Работа с персоналом как важный фактор успешной деятельности компании / Л. И. Васина // Железнодорожный транспорт. - 2017. - № 7. - С. 26-30.
10. Галиакберова, Р.Ф. Особенности психологической адаптации молодых специалистов / Р.Ф. Галиакберова // Актуальные вопросы экономических наук. - 2017. - № 32. – С. 12-22.

11. Глик, Д. И. Эффективная работа с персоналом : практическое пособие / Д. И. Глик. – 2-е изд. – Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. – 144 с.
12. Глумаков, В.Н. Стратегический менеджмент: Практикум / В.Н. Глумаков, М.М. Максимцов, Н.И. Малышев. - М.: Вузовский учебник, 2014. - 141 с.
13. Гусарова, Н.В. Строим эффективную адаптацию / Н.В. Гусарова // Отдел кадров: профессиональный ежемесячный журнал. - 2018. - №1.
14. Гутгарц, Р.Д. Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия / Р.Д. Гутгарц // Менеджмент в России и за рубежом. - 2019. - №5.
15. Дёшина, С.П. Эффективность управления персоналом организации в контексте теории заинтересованных сторон / С. П. Дёшина // Менеджмент в России и за рубежом - 2021. - № 5. - С.118-124
16. Евтихов, О.В. Психология управления персоналом: теория и практика./ О.В. Евтихов. – М.:Речь, 2019. – 391 с.
17. Игониная, Е.Н. Совершенствование эффективности управления адаптацией и вовлеченностью молодых специалистов на предприятии// Транспортное дело России. - 2016. - № 2. – С.23-36.
18. Карагулова, Р. Ф. Психологическое обеспечение адаптации молодых сотрудников на предприятии (в организации) / Р. Ф. Карагулова. // Молодой ученый. - 2021. - № 44 (386). - С. 198–199.
19. Карагулова, Р.Ф. Психологическое обеспечение адаптации молодых сотрудников на предприятии (в организации) / Р. Ф. Карагулова. // Молодой ученый. - 2021. - № 44 (386). - С. 198–199.
20. Карпов, А.В. Психология профессиональной адаптации: монография / А. В. Карпов, В. Е. Орел, В. Я. Тернопол. - Ярославль, 2020. - 161 с.
21. Карташова, Л.В. Управление человеческими ресурсами: учеб. / Л.В. Карташова. – М.: ИНФРА-М, 2019. - 235 с.

22. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации : учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова, Л.Н. Кибанова – Москва: КноРус, 2021. – 360 с.
23. Кошиев, З. М. Психологическое обеспечение адаптации молодых сотрудников на предприятии / З. М. Кошиев // Молодой ученый. - 2021. - № 47 (389). - С. 55-61.
24. Краснорядцева, О.М. Психолого-образовательное сопровождение подготовки специалиста / О.М. Краснорядцева // Вестник Томского государственного университета. - 2018. - № 305. - С. 165–168.
25. Кузнецов, И. Н. Эффективный руководитель : учебно-практ. пособие / И.Н. Кузнецов. – М. : Дашков и К°, 2018. – 596 с.
26. Лукичева, Л.И. Управление организацией: Учебное пособие по специальности «Менеджмент организации» /Л.И. Лукичёва. – М.: Омега-Л, 2020. — 360 с.
27. Мысак, Е.В. Организация работы по адаптации молодых сотрудников // Психопедагогика. - 2019. - № 2. - С. 144–146.
28. Оксинайд, К.Э. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: учебно-практическое пособие для вузов. / К.Э. Оксинайд - М.: Проспект, 2019. – 419 с.
29. Официальный сайт ООО «АГРО-ПРОГРЕСС» // Электронный ресурс: <https://www.agroprogress.ru/> (Дата обращения: 15.09.2022) – 2022.
30. Приголовко, Г.А. Вознаграждение персонала в свете концепции управления человеческими ресурсами / Г.А. Приголовко // Менеджмент в России и за рубежом. – 2019. – № 1. – С. 108-113.
31. Таланова, А.В. Основные подходы к управлению персоналом организации / Таланова, А.В. // Экономика, предпринимательство и право. – 2018. – № 1. – С. 3-7.
32. Фалкина, С.А. Психологическое обеспечение подготовки к профессиональной деятельности кадров для органов прокуратуры

Российской Федерации // Интернет-журнал «Мир науки». – 2019. - № 5. – С. 120-125.

33. Чернобай, С.П. Эффективное управление персоналом – концепция предприятия / Чернобай С.П., Саблина Н.С. // Международный журнал экспериментального образования. – 2019. – № 08. – С. 147-148.

34. Шаманюк, Т.Н. Проблема целеполагания в профессионально-психологической подготовке сотрудников ОВО // Психопедагогика в правоохранительных органах. - 2018. - № 1. - С. 113–117.

35. Шляпников, В.Н. Роль волевой регуляции в процессе профессиональной адаптации молодых специалистов / В. Н. Шляпников // Вопросы психологии. - 2020. - № 6. - С. 78–90.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Анкета

«Оценка системы сотрудников ООО «АГРО-ПРОГРЕСС»

Уважаемый респондент!

Мы проводим исследование системы адаптации сотрудников ООО «АГРО-ПРОГРЕСС», в целях определения направлений ее совершенствования. Просим Вас ответить на предлагаемые ниже вопросы. Прочитайте каждый вопрос и отметьте тот вариант ответа, который в наибольшей степени соответствует Вашему мнению. Просим Вас быть внимательными и не оставлять вопросы без ответов.

Заранее спасибо!

1. Оцените, пожалуйста, от 1 до 7 баллов, насколько вы удовлетворены следующими параметрами вашей трудовой деятельности:

№	Критерии	Оценка удовлетворенности
1.	Занимаемая должность	
2.	Избранная профессия	
3.	Место службы	
4.	Организационные условия деятельности	
6.	Материально-бытовые условия	
7.	Морально-психологические условия	
8.	Общая оценка (среднее по всем факторам)	

2. Ответьте, соответствует ли выполняемая Вами работы личностному и профессиональному потенциалу

№	Параметр	Оценка
1.	работа вполне соответствует потенциалу	
2.	потенциал выше выполняемой работы	
3.	профессиональные требования выше потенциала	
4.	затрудняюсь ответить	

3. Назовите, пожалуйста, что представляется для вас наиболее сложным в вашей работе?

№	Трудности в профессиональной деятельности	Ответ
1.	недостаток профессионального опыта	
2.	психологическая неготовность к работе	
3.	неопределенность должностного статуса	
4.	проблемы в служебных взаимоотношениях	
5.	необходимость переучиваться	
6.	отсутствие необходимых профессиональных знаний и навыков	

4. Оцените, пожалуйста, насколько вы удовлетворены следующими параметрами работы в Вашем коллективе (в графе ответ поставьте + или -):

№	параметры внутригрупповых отношений	Ответ
1.	удовлетворенность отношениями в коллективе	
2.	оценка сплоченности коллектива	
3.	соответствие личных и групповых ценностей	
4.	оценка отношений с руководителем	
5.	удовлетворенность своим статусом в группе	

Укажите, пожалуйста, некоторые сведения о себе

Ваша профессия, специальность и занимаемая должность (вписать):

Стаж работы на предприятии

До 1 года

От 1 года до 3 лет

От 3 до 6 лет

От 6 до 10 лет

От 10 лет

Ваше образование:

1. Основное общее образование

2. Среднее общее образование

3. Среднее профессиональное образование

4. Высшее образование - бакалавриат

5. Высшее образование - специалитет, магистратура

Пол:

1. Муж
2. Жен

Возраст:

1. 18-24
2. 25-30
3. 31-36
4. 37-42
5. 43-47
6. 48 и больше

Положение о наставничестве (ПРОЕКТ)

В настоящем Положении используются следующие основные понятия:

Наставничество – форма адаптации и профессиональной подготовки новых сотрудников в компании, это выполнение деловых функций под наблюдением наставника с регулярным получением конструктивной обратной связи.

Наставник – опытный сотрудник компании, осуществляющий наставничество.

Стажер - лицо, поступившее на работу в компании, осуществляющее свою деятельность под наблюдением наставника в течение определенного срока, отведенного для оценки его способностей.

Оценка - это определение уровня эффективности выполнения работы сотрудником (стажером), измерение его достижений.

Общие положения

Настоящее Положение предназначено для целей внутреннего использования сотрудниками Компании, принимающими участие в реализации системы наставничества.

Область применения Положения:

- определяет основные понятия, используемые при осуществлении наставничества в Компании;
- определяет цели осуществления наставничества;
- устанавливает требования к организации наставничества;
- определяет профессионально-квалификационные требования, предъявляемые к наставнику;
- устанавливает порядок назначения наставника;
- определяет формы работы наставника с сотрудником;
- устанавливает порядок отчетности и контроля в системе наставничества;
- определяет права и обязанности всех участников системы наставничества.

Цели наставничества

Упорядочивание процесса развития профессиональных компетенций, развитие способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на сотрудника (стажера) задачи по занимаемой должности.

Адаптация к корпоративной культуре, усвоение традиций и правил поведения в данном подразделении и в Компании.

Организация наставничества

Наставничество устанавливается:

- на период прохождения практики в Компании студентом – практикантом;
- для стажера по должности, помощника специалиста, сроком до 2 лет;
- для нового сотрудника (специалиста) на период адаптации сроком до полугода;
- в исключительных случаях: для сотрудников, не справляющихся со своими должностными обязанностями до улучшения показателей работы.

Наставником может быть назначен сотрудник:

- обладающий высокими профессиональными качествами;
- имеющий стабильные показатели в работе;
- располагающий способностью и готовностью делиться своим опытом;
- имеющий системное представление о своем участке работы и работе подразделения;
- преданный делу компании, поддерживающий ее стандарты и правила работы;
- обладающий коммуникативными навыками и гибкостью в общении.

Утверждение сотрудника (специалиста) в качестве наставника осуществляется приказом. Основанием для закрепления наставника является:

- представление руководителя соответствующего подразделения,
- представление заместителя директора;
- представление директора.

Закрепление осуществляется по предварительному согласованию с предполагаемым наставником.

За одним наставником может быть закреплено не более 2 сотрудников (стажеров).

В первый месяц работы сотрудника (стажера), наставник помогает осуществить знакомство с:

- историей и структурой Компании;
- правилами внутреннего распорядка, локальными нормативными актами;
- особенностями деятельности подразделения;
- перспективами развития Компании;
- коллективом подразделения, его традициями;
- расположением офисных помещений;
- рабочим местом сотрудника (стажера).

Наставник в течение первого рабочего месяца совместно со стажером разрабатывает индивидуальный план повышения квалификации, в котором указываются:

- ключевые компетенции по должности;
- знания, навыки, способности, обеспечивающие приобретение и развитие ключевых компетенций;
- мероприятия по повышению квалификации;
- сроки исполнения, отметки об исполнении;
- оценка наставника;
- поручения наставника.

Индивидуальный план повышения квалификации составляется:

- на период прохождения практики в Компании студентом – практикантом;
- для стажера по должности, помощника специалиста на 1 год;
- для нового сотрудника (специалиста) на полгода.

Утверждение плана осуществляет директор Компании.

В рамках осуществления индивидуального плана повышения квалификации, наставник может привлекать сотрудника (стажера) к участию в деятельности, осуществляемой Компанией.

Наставник может давать сотруднику (стажеру) задания связанные с текущей повседневной деятельностью Компании.

Наставник оказывает сотруднику (стажеру) всестороннюю помощь и поддержку при реализации индивидуального плана повышения квалификации и осуществлении текущей повседневной деятельности.

Показателями оценки эффективности работы наставника является выполнение целей и задач сотрудником (стажером) в период осуществления над ним наставничества. Оценка производится на промежуточном и итоговом контроле.

Наставник осуществляет контроль над исполнением заданий, данных сотруднику (стажеру) и мероприятий по повышению квалификации в сроки, указанные в плане, и выставляет отметки об исполнении и оценивает уровень развития компетенций после выполнения запланированных мероприятий.

По завершению исполнения индивидуального плана повышения квалификации наставник составляет отчет о работе сотрудника (стажера) в отчетный период, достигнутых результатах. Отчет предоставляется руководителю подразделения, в котором работает сотрудник (стажер) и директору.

Сотрудник (стажер) по завершению срока наставничества проходит аттестацию в форме собеседования с руководителем подразделения, в котором работает сотрудник (стажер) и директором.

Основываясь на данных, полученных при ознакомлении с отчетом наставника и аттестации, руководитель подразделения, в котором работает

сотрудник (стажер) и директор сообщают сотруднику (стажеру) результаты оценки.

Если по завершению периода наставничества, сотрудник показывает высокие результаты и успешно проходит аттестацию, то

- студенту – практиканту ставится оценка «отлично» и дается положительная характеристика, он заносится в кадровый резерв компании;
- стажер по должности зачисляется в штат компании;
- помощник специалиста может быть переведен на новую должность;
- новый сотрудник считается успешно прошедшим адаптацию в компании, руководитель подразделения информирует его о продолжении трудовых отношений;
- с сотрудника, ранее не справлявшегося со своими должностными обязанностями, наставничество снимается.

Если по завершению периода наставничества, сотрудник (стажер) показывает неудовлетворительные результаты и не проходит аттестацию, то устанавливается новый срок наставничества, либо сотрудник подлежит увольнению.

Права и обязанности наставника

Наставник имеет право:

Принимать решение об участии сотрудника (стажера) в деятельности Компании.

С согласия непосредственного руководителя подключать для дополнительного обучения сотрудника (стажера) других сотрудников.

Запрашивать отчеты о проделанной работе сотрудника (стажера), как в устной, так и в письменной форме.

Запрашивать информацию о работе сотрудника (стажера) у непосредственного руководителя сотрудника, либо у руководителя работы, в которой принимает участие сотрудник.

Наставник обязан:

Знать требования локальных нормативных актов, определяющих права и обязанности сотрудника (стажера) по занимаемой должности.

Разрабатывать совместно с сотрудником (стажером) индивидуальный план повышения квалификации.

Передавать свои знания и опыт при осуществлении своих обязанностей.

Всесторонне изучать деловые и нравственные качества сотрудника (стажера), его отношение к работе, коллективу.

Личным примером развивать положительные качества сотрудника (стажера), привлекать к участию в общественной жизни коллектива, содействовать развитию общекультурного и профессионального кругозора.

Составлять отчет о результатах деятельности сотрудника (стажера) по завершению срока наставничества.

Права и обязанности сотрудника (стажера)

Сотрудник (стажер) имеет право:

Участвовать в разработке индивидуального плана повышения квалификации.

Обращаться за помощью к своему наставнику в любое удобное время.

Сотрудник (стажер) обязан:

Реализовывать индивидуальный план повышения квалификации.

Следовать рекомендациям наставника при выполнении заданий

Стремиться к повышению уровня своей профессиональной компетенции, развитию навыков и способностей, получению знаний.

Предоставлять отчеты о проделанной работе, как в устной, так и в письменной форме.

По завершению срока наставничества проходить аттестацию.

Чек-лист для наставника: адаптация новичка в ООО «АГРО-ПРОГРЕСС»

Запланированное адаптационное мероприятие	Отметка о выполнении	За 1-2 недели до первого дня работы нового сотрудника
1. Подготовьте новые документы. Рассмотрите возможность включения следующих политик и форм для новых сотрудников для заполнения и подписания: - Трудовой договор - Соглашение о неразглашении - Справочник для сотрудников		
2. Настройте учетные записи нового сотрудника, в том числе: - Электронная почта компании - Программное обеспечение для постановки задач и отслеживания производительности, используемое в компании - Другое ПО, используемое сотрудниками компании		
3. Подготовьте необходимую технику: - Ноутбук или ПК - Телефон, если он нужен - Наушники		
Подтвердите новый номер телефона вашего сотрудника.		
Закажите пропуск и удостоверение личности, если они используются в вашей компании.		
Запланируйте вводные встречи с ключевыми сотрудниками в течение первых нескольких недель нового сотрудника.		
Познайте членов команды (особенно тех, кто будет контактировать с новым сотрудником в первые дни) обращайтесь к вашему новому коллеге, чтобы поздравить и поприветствовать его.		
При необходимости организуйте парковку.		
Запланируйте первое задание для вашего нового сотрудника.		
Организируйте соответствующие внутренние (или внешние) тренинги, необходимые для работы.		
Отправьте приветственное письмо с подробными инструкциями. Включите карты, детали встречи и т. д. Убедитесь, что новый сотрудник знает когда и куда приехать в первый день.		

Запланированное адаптационное мероприятие	Отметка о выполнении	За 1 день до выхода нового сотрудника
1. Очистите стол вашего нового сотрудника и соберите приветственный набор. Что можно туда включить: - Приветственное письмо - Новые документы по найму и кадровые документы - Инструкции по настройке ПО - Фирменная футболка - Кружка компании - Ручки - Стикеры - Копия вашей офисной карты - Копия организационной диаграммы вашей компании - Копия графика первой недели		
2. Убедитесь, что новая учетная запись электронной почты компании настроена и отправляет приглашения на регулярные встречи команды.		
3. Отправьте сообщение в отдел, где будет работать сотрудник, чтобы напомнить всем о дате начала.		
4. Добавьте электронную почту вашего нового сотрудника в соответствующие списки рассылки и добавьте его номер телефона в соответствующие списки телефонов.		
5. Добавьте сведения о новом сотруднике в систему HRIS, если вы еще этого не сделали.		

Запланированное адаптационное мероприятие	Отметка о выполнении
1. Проведите подробный офисный тур и сообщите сотруднику о его расписании на первые несколько дней.	
2. Организуйте приветственную встречу с менеджером, который представит команду.	
3. Запланируйте время для оформления документов.	
4. Дайте вашему новому сотруднику некоторое время для того, чтобы настроить свое новое оборудование, установить пароли и войти в учетные записи.	
5. Проведите официальное собрание, на котором обсудите подробную информацию о зачислении зарплаты, отпусках и политике, структуре, культуре компании и расскажите про миссию и ценности компании.	

1 рабочий день нового сотрудника

Запланированное адаптационное мероприятие	Отметка о выполнении
1. Запланируйте регулярные встречи 1:1.	
2. Установите четкие цели и задачи по производительности как минимум для первых 3 месяцев.	
3. Запланируйте значимые рабочие задачи.	
4. Обеспечьте быструю обратную связь по первоначальным рабочим задачам и расскажите, каких результатов вы ожидаете.	

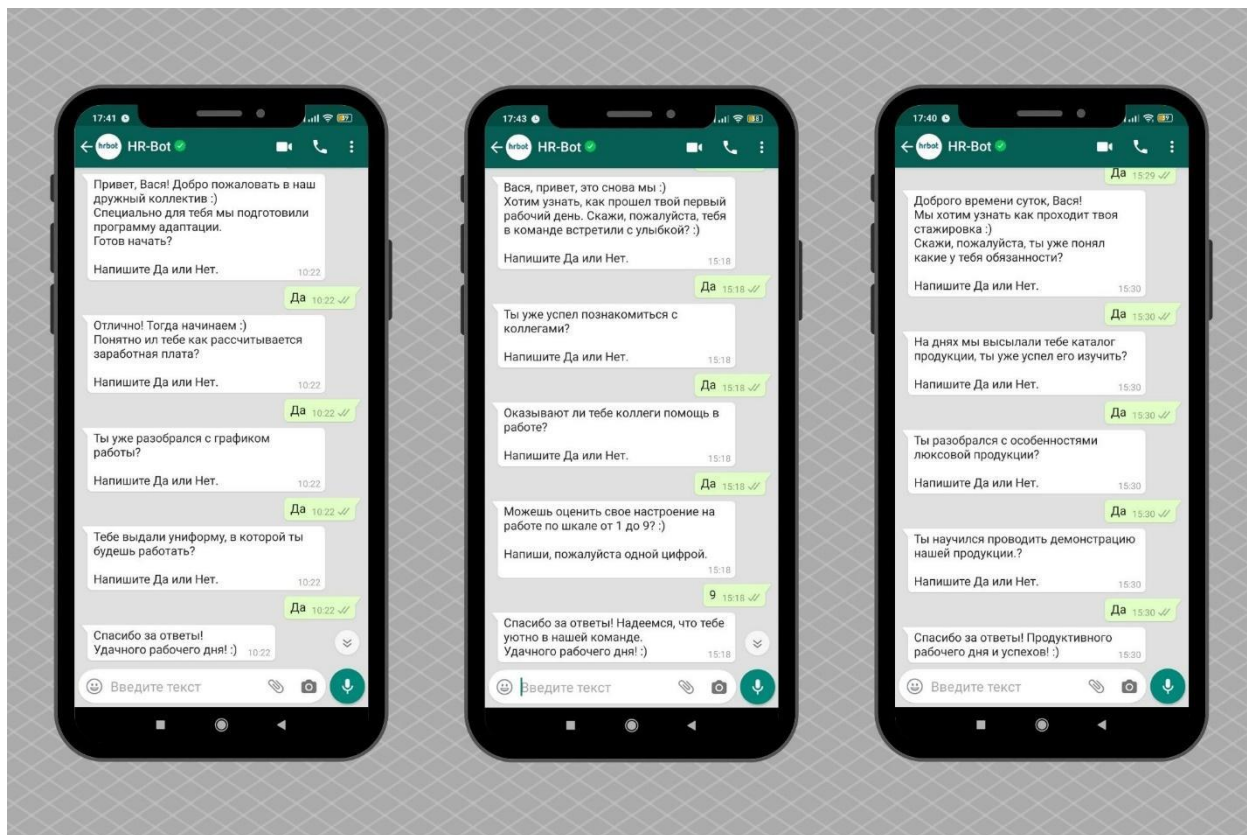
В течение 1 рабочей недели нового сотрудника

Запланированное адаптационное мероприятие	Отметка о выполнении
1. Продолжайте проводить регулярные встречи в формате 1:1.	
2. Проведите неофициальный 30-дневный период для решения любых неотложных проблем, а затем 90-дневный период, чтобы узнать, как идут дела.	
3. Попросите обратную связь о вашем процессе адаптации, чтобы вы могли улучшить ее для будущих новых сотрудников.	

В течение первых 3-х месяцев работы

Рекомендация Чатбот в Telegram

«Помощник в адаптации нового сотрудника» для ООО «Агро-Прогресс»



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 10, таблиц 2 штук.
Отпечатано в двух экземплярах.
Один экземпляр сдан на кафедру.

«05»_сентября 2022 г.



Ханжова В.В.