

**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(Н И У « Б е л Г У »)**

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра менеджмента организации

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА
НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Выпускная квалификационная работа

38.03.02 Менеджмент

Выполнил:
студент 4 курса группы
05001225
очного отделения
Нарижний Д.А.

Научный руководитель:
к.э.н., ст. преподаватель
Винник А.Е.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ТРУДОВОЙ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ	6
1.1 Основные понятия и направления трудовой адаптации персонала	6
1.2 Организация управления адаптацией персонала на предприятии.....	10
1.3 Особенности трудовой адаптации персонала крупных предприятий	15
ГЛАВА 2 ОЦЕНКА СИСТЕМЫ ТРУДОВОЙ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ЗАО «ГУБКИНСКИЙ МЯСОКОМБИНАТ» И ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ЕЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ.....	21
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия	21
2.2 Анализ системы трудовой адаптации персонала в организации	27
2.3 Основные направления совершенствования системы трудовой адаптации в организации.....	40
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	55
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	58
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	62

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования заключается в том, что формирование системы адаптации на предприятии является необходимой частью проведения кадровой политики в организациях, поскольку в современном мире персонал является неотъемлемой частью любого предприятия, организации и других хозяйствующих субъектов.

Адаптация персонала на рабочем месте является необходимым звеном кадрового менеджмента. К сожалению, важность мероприятий по адаптации работников в нашей стране на протяжении длительного периода не достаточно серьезно воспринимается кадровыми службами, до сих пор многие государственные предприятия и коммерческие организации не имеют даже базовых программ адаптации. В то же время, имеется большой зарубежный опыт использования адаптационных техник, который только в последнее время стали перенимать отечественные службы управления персоналом.

Между тем, в условиях введения нового механизма хозяйствования, перехода на хозрасчет, самофинансирования и самоокупаемости, что сопровождается значительным высвобождением и, следовательно, перераспределением рабочей силы, увеличением числа работников, вынужденных либо осваивать новые профессии, либо менять свое рабочее место и коллектив, важность проблемы адаптации еще больше возрастает.

Адаптация работника на производстве, эффективное управление этим процессом требуют большой организационной работы, поэтому на многих предприятиях страны создаются специализированные службы адаптации кадров. Однако организационно это делается по-разному: в зависимости от численности персонала предприятия, структуры управления предприятием, наличия и организации системы управления персоналом, нацеленности администрации предприятия на решение социальных задач в сфере управления производством и других моментов.

Формирование системы адаптации на предприятии является актуаль-

ной проблемой на сегодняшний день, поскольку для многих организаций, создание системы адаптации – не раскрытый процесс в области кадрового менеджмента, что-то до конца не изведенное.

Службы адаптации могут выступать как самостоятельные структурные подразделения или же входить в состав других функциональных подразделений (как бюро, группа и отдельные работники) - в отдел кадров, социологическую лабораторию, отдел труда и заработной платы и т.п. Иногда должность специалиста по адаптации вводится в штатное расписание цеховых управленческих структур. Важно, чтобы служба адаптации была составным звеном общей системы управления кадрами на предприятии.

Объектом исследования выступает закрытое акционерное общество «Губкинский мясокомбинат» (ЗАО «Губкинский мясокомбинат»).

Предметом исследования является процесс формирования системы трудовой адаптации в ЗАО «Губкинский мясокомбинат».

Цель выпускной квалификационной работы заключается в разработке практических рекомендаций по совершенствованию системы трудовой адаптации персонала в ЗАО «Губкинский мясокомбинат» и обосновании эффективности проектных мероприятий.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи**:

1. рассмотреть теоретические основы трудовой адаптации персонала в организации;
2. оценить организационно-экономическое состояние ЗАО «Губкинский мясокомбинат»;
4. провести анализ современного состояния трудовой адаптации персонала в ЗАО «Губкинский мясокомбинат»;
5. предложить пути совершенствования системы трудовой адаптации персонала в исследуемой организации и обосновать эффективность предлагаемых мероприятий.

Теоретико-методологическая база исследования: при написании выпускной квалификационной работы были рассмотрены теоретические разработки в сфере эффективного управления трудовой адаптацией персонала, систематизирован опыт использования программ трудовой адаптации в организациях на материале исследований как отечественных, так и зарубежных авторов, таких как Алимов А.Н. [3], Болт Г. Дж. [6], Бурлаков А.Н. [7], Синяева И.М. [40], Авдеев В.В. [2], Варламов В.А. [9], Веснин В.Р. [10], Годин В.В. [15], Дорошева М.В. [16], Калашникова Л. [21] и другие.

Эмпирическую базу исследования составили законодательные и нормативные документы Российской Федерации, публикации в специализированных периодических изданиях, данные официальных сайтов, а так же внутренняя управленческая документация ЗАО «Губкинский мясокомбинат», представленная документами финансовой отчетности предприятия, договорами с поставщиками и покупателями продукции и уставом предприятия.

Методы исследования. Общеметодологическим основанием для написания выпускной квалификационной работы явились системный, сравнительный, структурно-функциональный и расчетный методы. В работе также применялись метод анализа, анализа документов, сравнения, экспертных оценок и прогнозирования.

Практическая значимость заключается в возможности использования результатов исследования при совершенствовании кадровой политики хозяйствующих субъектов, отделов управления персоналом предприятий и организаций. Результаты проведенных исследований позволяют предложить меры по решению задач трудовой адаптации персонала в ЗАО «Губкинский мясокомбинат» и других предприятий сферы пищевой промышленности.

Структура выпускной квалификационной работы: выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы и приложения.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ТРУДОВОЙ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Основные понятия и направления трудовой адаптации персонала

Одной из проблем работы с персоналом в организации при привлечении кадров является управление трудовой адаптацией. В ходе взаимодействия работника и организации происходит их взаимное приспособление, основу которого составляет постепенное вхождение работников в новые профессиональные и социально-экономические условия труда [16, с.40].

Термин «адаптация» применяется в различных областях науки. В социологии и психологии выделяют социальную и производственную адаптацию. В определенной мере эти два вида адаптации пересекаются друг с другом, но каждая из них имеет и самостоятельные сферы приложения: социальная деятельность не замыкается на производстве, а производственная – включает и технические, и биологические, и социальные аспекты.

Адаптация (от лат. *adapto* – приспособляю и *socialis* – среды) – постоянный процесс активного приспособления индивида к условиям социальной среды и результат этого процесса. Соотношение этих компонентов, определяющий характер поведения, зависит от целей и ценностных ориентации индивида, возможностей их достижения в социальной среде. Несмотря на непрерывный характер социальной адаптации, ее обычно связывают с периодами кардинальной смены деятельности индивида и его социального окружения.

В зарубежной психологии значительное распространение получило необихевиористское определение адаптации, которое используется, например, в работах Г. Айзенка и его последователей, которые представляют адаптацию двояко:

а) как состояние, в котором потребности индивида, с одной стороны, и требования среды – с другой полностью удовлетворены. Это состояние гармонии между индивидом и природой или социальной средой;

б) процесс, посредством которого это гармоничное состояние достигается [19, с.45].

Трудовая адаптация – это социальный процесс освоения личностью новой трудовой ситуации, в котором личность и трудовая среда оказывают активное воздействие друг на друга и являются адаптивно-адаптирующими системами. Поступая на работу, человек активно включается в систему профессиональных и социально-психологических отношений конкретной трудовой организации, усваивает новые для него социальные роли, ценности, нормы, согласовывает свою индивидуальную позицию с целями и задачами организации (трудового коллектива), тем самым подчиняя свое поведение служебным предписаниям данного предприятия или учреждения [16, с.42].

Однако при поступлении на работу человек уже имеет определенные цели и ценностные ориентации поведения, в соответствии с которыми формирует свои требования к предприятию, а оно исходя из своих целей и задач, предъявляет свои требования к работнику, к его трудовому поведению. Реализуя свои требования, работник и предприятие взаимодействуют, приспосабливаются друг к другу, в результате чего осуществляется процесс трудовой адаптации. Таким образом, трудовая адаптация – двусторонний процесс между личностью и новой для нее социальной средой.

Адаптация работника в организации представляет собой многосторонний процесс его приспособления к содержанию и условиям трудовой деятельности, к непосредственной социальной среде, совершенствования деловых и личных качеств работника. Это процесс, который требует как от работника, так и от коллектива взаимной активности и заинтересованности друг в друге. Наиболее процесс трудовой адаптации представлен на рисунке 1.1.1.



Рисунок 1.1.1 – Виды адаптации и факторы, влияющие на нее

Рассмотрим подробнее приведенные выше типы адаптации по направлениям:

1. Производственная адаптация подразумевает следующие виды:

Профессиональная адаптация – заключается в активном освоении профессии, ее тонкостей, специфики, необходимых навыков, приемов, способов принятия решений для начала в стандартных ситуациях. Она начинается с

того, что после выяснения опыта, знаний и характера новичка для него определяют наиболее приемлемую форму подготовки, например, направляют на курсы или прикрепляют наставника. Сложность профессиональной адаптации зависит от широты и разнообразия деятельности, интереса к ней, содержания труда, влияния профессиональной среды, индивидуально-психологических свойств личности.

Психофизиологическая адаптация – адаптация к трудовой деятельности на уровне организма работника как целого, результатом чего становятся меньшие изменения его функционального состояния (меньшее утомление, приспособление к высоким физическим нагрузкам и т.п.). Психофизиологическая адаптация особых сложностей не представляет, протекает достаточно быстро и в большой мере зависит от здоровья человека, его естественных реакций, характеристики самих этих условий. Тем не менее, большинство несчастных случаев происходит в первые дни работы именно из-за ее отсутствия.

Социально-психологическая адаптация человека к производственной деятельности – адаптация к ближайшему социальному окружению в коллективе, к традициям и неписаным нормам коллектива, к стилю работы руководителей, к особенностям межличностных отношений, сложившихся в коллективе. Она означает включение работника в коллектив как равноправного, принимаемого всеми его членами. Она может быть связана с немалыми трудностями, к которым относятся обманутые ожидания быстрого успеха, обусловленные недооценкой трудностей, важности живого человеческого общения, практического опыта и переоценкой значения теоретических знаний и инструкций.

Экономическая адаптация заключается в убеждении сотрудника в справедливости существующей в организации мотивационной системы и получаемого им вознаграждения за свой труд.

Организационно - административная адаптация состоит в доведении до сотрудника правил внутреннего распорядка, его должностных обязанностей,

полномочий и ответственности руководителей организации, к которым он может обращаться по тем или иным вопросам.

2. Непроизводственная адаптация включает в себя:

- адаптацию к социальной инфраструктуре организации: нового работника знакомят с возможностями по улучшению жилищных условий, по использованию услуг учреждений общественного питания, образования и культуры, физкультурно-оздоровительных учреждений и баз отдыха;

- адаптацию к непроизводственному общению с коллегами: новичка вовлекают в проводимые в нерабочее время различные мероприятия организации или подразделения [15, с.36].

1.2 Организация управления адаптацией персонала на предприятии

Управление профессиональной ориентацией и адаптацией строится через формирование и развитие системы органов управления различного уровня. Общую координацию в этой области осуществляют Министерство образования и науки Российской Федерации и Министерство труда и социального развития Российской Федерации. На региональном и местном уровнях эту работу проводят учебные заведения, центры занятости, центры профориентации и адаптации. В реализации основных форм этой работы им помогают организации, являющиеся главными потребителями результатов профориентации и адаптации персонала.

Изучение отечественного опыта показало, что, как правило, специальной службы, которая бы занималась вопросами профориентации и адаптации в организации, не существует. Формально функции по профориентации выполняет специалист по подготовке кадров, который работает с выпускниками подшефных школ.

Вопросами адаптации занимаются отдельные работники из разных подразделений: инспектор отдела кадров, линейные руководители или коллеги по работе, главная цель которых – сделать процесс адаптации приспособ-

ления молодых работников к предприятию как можно более коротким и безболезненным.

Необходимо отметить, что процесс как первичной, так и вторичной адаптации значительно не отличаются, т.е. все мероприятия похожи друг на друга и выглядят следующим образом. Процесс адаптации непосредственно начинается в отделе кадров при приеме и оформлении на работу. Инспектор отдела кадров проводит небольшую беседу, в которой в общих чертах знакомит с предприятием, отделом или цехом, где предстоит работать новичку. Затем он провожает нового работника на его рабочее место и представляет непосредственному руководителю. А тот, в свою очередь, знакомит с коллективом, коллегами по работе и с рабочим местом. По своему усмотрению руководитель может прикрепить к новичку наставника из числа более опытных и старших работников. Как правило, еще в течение месяца руководитель проводит периодические беседы с новым работником, интересуясь трудностями, которые у него возникают, его успехами, и систематически оценивает его работу. Контроль за ходом процесса адаптации со стороны отдела кадров не проводится. В некоторых организациях выдаются специальные брошюры с описанием того или иного вида производства, рабочего места, профессии или должности [12, с.27].

При организации научно обоснованной системы управления профориентацией и адаптацией в организациях целесообразно иметь в действующих подразделениях по управлению персоналом специалистов или самостоятельное подразделение по управлению профориентацией и адаптацией кадров. Штат такого подразделения должен состоять как минимум из двух человек: профконсультанта (профессиональная ориентация) и менеджера по персоналу (отбор, подготовка и адаптация работников). В осуществлении процесса адаптации непосредственное участие принимают линейные руководители.

Функции этого подразделения должны быть ориентированы на работников, которым нужна помощь в профессиональной ориентации и переориентации, а также выпускников подшефных школ, которые стоят перед выбо-

ром своей дальнейшей профессии, и на новых работников, пришедших в организацию или поменявших место работы внутри ее.

Подразделение по управлению профориентацией и адаптацией должно выполнять следующие функции:

- изучение и прогнозирование конъюнктуры рынка труда, проведение мероприятий по адаптации к нему, осуществление соответствующей переструктуризации кадрового потенциала;
- наем и отбор персонала с использованием профессиограмм и описаний работ, тестирования и интервьюирования работников с целью их лучшей профориентации;
- расстановка кадров по подразделениям, участкам, рабочим местам, закреплением ротаций и внутрипроизводственными перемещениями кадров, формирование стабильного трудового коллектива;
- отбор лидеров из числа молодых работников, обладающих талантом организатора;
- организация взаимодействия с региональной системой управления профориентацией и адаптацией на взаимовыгодных условиях.

В обязанности профконсультанта входят:

- профессиональная консультация работников предприятия;
- сбор, накопление информации, изучение и прогнозирование конъюнктуры рынка, престижности профессии;
- участие в найме и отборе персонала;
- организация (совместно с администрацией школ) работы по профориентации школьников;
- налаживание связей с ПТУ;
- организация оборудования кабинета профориентации на предприятии;
- оказание помощи ПТУ и школам по оборудованию тематических стендов профориентации;

- организация разработки профессиограмм;
- организация тематических вечеров для школьников;
- проведение в школах лекций, семинаров с приглашением рабочих, руководителей, специалистов управления предприятия;
- организация в школах выставок литературы о выборе профессии;
- проведение группового обследования профессиональной направленности школьников;
- организация лектория для родителей школьников по вопросам профориентации;
- проведение в организации дня открытых дверей.

В обязанности менеджера по персоналу входят:

- ознакомление с организацией, характеристика условий найма и оплаты труда;
- представление руководителю, непосредственному начальнику, инструктору по обучению;
- организация экскурсии по рабочим местам;
- разъяснение условий работы, ознакомление с функциями (совместно с руководителем);
- организация обучения (совместно с отделом обучения);
- введение в коллектив, представление сотрудников (совместно с руководителем).

Для новых работников организуется специальный курс обучения и воспитания, призванный наиболее быстро и рационально адаптировать их к стилю и методам работы в организации или в подразделении. Формами адаптации могут быть лекционные и семинарские занятия непосредственно в организации; выездные занятия на специальной учебной базе с приглашением специалистов и экспертов; выездной групповой тренинг.

В работе по проведению адаптации новых работников менеджер по персоналу должен использовать специально разработанную программу, ко-

торая, как правило, подразделяется на общую и специализированную. Общая программа адаптации касается в целом всей организации и затрагивает следующие вопросы [10, с.17].:

— общее представление об организации: приветственная речь; тенденции развития, цели, приоритеты, проблемы предприятия; традиции, нормы; продукция и ее потребители; виды деятельности; организация, структура, связи; информация о высшем руководстве, внутренние отношения;

— оплата труда в организации;

— дополнительные льготы: виды страхования; выходные пособия; пособия по болезни, болезням в семье, пособия по материнству; размер пенсии; возможности обучения на работе;

— охрана труда и техника безопасности: меры предосторожности; правила противопожарной безопасности и контроля; правила поведения при несчастных случаях; здравоохранение и места оказания первой медицинской помощи;

— отношения работников с профсоюзом; сроки и условия найма; назначения, перемещения, продвижения; права и обязанности работника; выполнение постановлений профсоюзов; дисциплина и взыскания;

— служба быта: питание; комнаты отдыха; другие службы быта.

После реализации общей программы адаптации проводится специализированная программа адаптации, которая охватывает вопросы, связанные конкретно с каким-либо подразделением или рабочим местом. Обычно эту программу проводят линейные руководители или наставники, и она включает в себя следующие вопросы:

— функции подразделения, цели и приоритеты; организация, структура и функции; взаимоотношения с другими подразделениями;

— обязанности и ответственность; детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов; разъяснение, почему эта конкретная работа важна, как она соотносится с другими видами работ в подразделении и на

предприятию в целом; длительность рабочего дня и расписание; требования к качеству выполняемой работы;

— правила-предписания: правила, характерные только для данного вида работы или данного подразделения; правила техники безопасности; отношения с работниками других подразделений; питание, курение на рабочем месте; телефонные переговоры личного характера в рабочее время;

— осмотр подразделения: кнопка пожарной тревоги, входы и выходы; места для курения; места оказания первой помощи;

— представление сотрудникам подразделения.

Данную программу можно использовать как для первичной, так и для вторичной адаптации. Так как адаптация молодых работников, которые еще не имеют профессионального опыта, отличается тем, что она заключается не только в усвоении информации об организации, но и в обучении самой работе, в программу адаптации обязательно должно входить обучение. Особые потребности в адаптации испытывают сотрудники старшего возраста, они также нуждаются в обучении, и их потребности в чем-то схожи с потребностями молодых работников, и им зачастую труднее вписаться в коллектив. Свои особенности имеет адаптация женщин, возвратившихся на работу после отпуска по уходу за детьми; инвалидов; сотрудников, вернувшихся после прохождения учебных курсов. Все это нельзя оставлять без внимания и необходимо учитывать при составлении программ по адаптации [15, с.86].

1.3 Особенности трудовой адаптации персонала крупных предприятий

Адаптация персонала в крупных компаниях является одним из важных управленческих процессов. Успешные корпорации уделяют этому вопросу большое внимание, потому что для них адаптация нового сотрудника означает контроль огромного количества бизнес - процессов. Если каждый новый сотрудник будет введен в компанию соответствующим образом, то организация со временем получит лояльный коллектив с минимальной текучестью

кадров. По статистике, около 80% из тех, кто увольняется в течение первого полугодия работы, принимают это решение в первые две недели работы.

Ошибочно недооценивать то, с какими сложностями сталкивается любой новый сотрудник в крупной компании. Во-первых, он вынужден принимать ценности, нормы и предписания предприятия, становиться частью определенной устоявшейся системы. Если изначально у каждого новичка есть только два пути: согласиться с установившимися принципами или попытаться защитить свое мнение, то в процессе адаптации он получает полное представление об условиях на предприятии. Это помогает формированию отношений между работодателем и сотрудником. Новый работник постепенно начинает формировать требования по поводу карьерного роста, оплаты и условий труда. Эффективная адаптация помогает ему постепенно, не испытывая сильный стресс, включиться в процесс работы, привыкнуть к коллективу. Как результат – быстрое и безошибочное выполнение обязанностей, отсутствие неуверенности и страха перед неудачей.

Если представить, во сколько обходится поиск персонала крупной организации, очевидно, что адаптация персонала не только помогает формированию коллектива, но и является важным фактором экономии ресурсов. В небольших компаниях процессы адаптации, как правило, упрощены и не подвержены тщательному планированию. Крупные организации используют полноценную структурированную систему адаптации, что помогает эффективнее управлять кадровым ресурсом компании.

Рассмотрим трудовую адаптацию персонала и ее основные стороны. Трудовая и профессиональная адаптация персонала в больших компаниях связана с рядом определенных проблем, которые условно можно разделить на четыре большие группы:

1. Профессиональная адаптация: заключается в осознании сотрудником тех навыков, которые необходимы ему в соответствии со спецификой новой работы, их корректировке, получении новых знаний

и навыков, формирование необходимых для профессиональной деятельности личностных качеств.

2. Психофизиологическая адаптация: связана с освоением непривычных условий труда, организацией режима работы и отдыха, привыканием к психологическим нагрузкам.
3. Социально-психическая адаптация: рассматривается в контексте установления межличностных отношений внутри коллектива, установления деловых отношений с руководством, принятия действующих в компании норм корпоративной культуры. Адаптация в коллективе, подчас, оказывается стрессовой для сотрудника, поэтому необходимо оказать новичку поддержку в этом вопросе.
4. Организационная адаптация: заключается в принятии сотрудником структуры организации, действующих механизмов управления и осознания своего организационного статуса.

Адаптация пройдет эффективнее, если заранее дифференцировать новых сотрудников по уровню подготовленности. Индивидуальный набор адаптационных мероприятий делает процесс более результативным. Производственная адаптация персонала в больших компаниях, как правило, происходит в несколько этапов.

1. Общая ориентация. Этот этап включает знакомство сотрудника с организацией, корпоративными нормами и традициями, структурой компании. Для новичка важно знать историю компании, быть в курсе ее политики в области управления персоналом. На этом же этапе у сотрудника создается мотивация. Для любого нового работника важно понимать возможность роста заработной платы, повышения квалификации и карьерного роста.
2. Вхождение в должность. В это время непосредственный руководитель знакомит работника с компанией, функциями и целями конкретного подразделения, целями и задачами сотрудника, процедурами и правилами. Программа ориентации может включать лекции,

практикумы и инструктирование. Часто под этим этапом подразумевается стажировка сотрудника. Важно выявить различия в имеющемся у сотрудника опыте и производственных процессах организации. Это необходимо для определения потребностей в обучении каждого нового сотрудника.

3. Период приспособления. На этом этапе новый работник включается в производственный процесс и приспособляется к правовому, социальному и организационному статусу организации. Как правило, он начинается через неделю после выхода новичка на работу. Важно организовать обратную связь с руководителем или наставником, чтобы приобретенные знания применялись сотрудником с получением отклика руководителя на результаты работы.
4. Функционирование или завершение периода вхождения в должность. Основной задачей данного этапа является переход сотрудника к стабильной работе. К этому моменту производственные и межличностные проблемы должны быть преодолены. Сотруднику важно получить оценку исполнения работы и пройти аттестацию. Как правило, завершение периода вхождения в должность знаменует истечение испытательного срока и окончание периода адаптации.

Адаптация персонала в больших компаниях нуждается в действенных инструментах. Одним из важнейших инструментов управления в каждой организации является программа адаптации, которая может быть принята руководством компании в качестве нормативного документа или носить рекомендательный характер. Часто под программой адаптации подразумевают адаптационный лист или план адаптации.

Данный документ должен быть подготовлен кадровым специалистом при непосредственном участии линейного руководителя нового сотрудника. Он подписывается вместе с должностной инструкцией и может включать задачи на время испытательного срока, перечень мероприятий по адаптации, мероприятия к исполнению и контроль выполнения.

Программу адаптации можно условно разделить на несколько разделов:

- планирование адаптации сотрудника с непосредственным руководителем;
- введение в компанию;
- введение в должность;
- процедура оценки;
- принятие решения.

Для проведения адаптации персонала необходимы следующие документы:

- справочник сотрудника;
- стандарты работы наставника с новым сотрудником, бланк оценки наставника;
- бланк постановки целей и задач новому сотруднику;
- бланк оценки нового сотрудника;
- положение о наставничестве;
- приказ о наставнике;
- заключение на аттестуемого сотрудника.

Необходимо отметить, что составление программ адаптации будет более эффективно, если учтены индивидуальные особенности следующих категорий сотрудников:

- рядовые сотрудники, рабочий персонал;
- специалисты, служащие, инженерно-технические работники (ИТР);
- молодые специалисты;
- руководители среднего звена;
- руководители высшего звена;
- сотрудники удаленных офисов.

Таким образом, адаптация работника в организации представляет собой многосторонний процесс его приспособления к содержанию и условиям тру-

довой деятельности, к непосредственной социальной среде, совершенствования деловых и личных качеств работника. Это процесс, который требует как от работника, так и от коллектива взаимной активности и заинтересованности друг в друге.

В заключение стоит отметить, что адаптация персонала в больших компаниях неразрывно связана со стратегическим планированием, системой мотивации сотрудников и корпоративной культурой. Адаптация новых сотрудников должна способствовать эффективному приспособлению нового работника, ускорять процесс достижения им высокой продуктивности и качества работы. Сотруднику нужно не только войти в коллектив в сжатые сроки, но и почувствовать удовлетворенность работой, не потерять мотивацию. Именно адаптационные мероприятия способствуют снижению тревожности и неуверенности, способствуют решению конфликтов. Что касается организации, то правильно организованная система адаптации персонала способна снизить текучесть кадров и уменьшить стартовые издержки.

ГЛАВА 2 ОЦЕНКА СИСТЕМЫ ТРУДОВОЙ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ЗАО «ГУБКИНСКИЙ МЯСОКОМБИНАТ» И ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ЕЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Закрытое акционерное общество «Губкинский мясокомбинат» является правопреемником акционерного общества открытого типа «Губкинский мясокомбинат». Деятельность общества регулируется уставом, принятым 14.05.2013 года, представленным в Приложении А.

Акционерное общество открытого типа «Губкинский мясокомбинат» зарегистрировано как юридическое лицо Постановлением Главы Администрации Губкинского района № 476 от 7 октября 1992 г. в соответствии с указом Президента РФ «Об организационных мерах по преобразованию государственных предприятий, добровольных объединений, государственных предприятий в акционерные общества» от 1.06.1992 г.

Полное фирменное наименование на русском языке: Закрытое акционерное общество «Губкинский мясокомбинат», сокращенное наименование на русском языке: ЗАО «Губкинский мясокомбинат» (далее «Общество»). Общество учреждено на неограниченный срок деятельности.

Общество было зарегистрировано 25 октября 2002 года, генеральным директором является Ибрагимов Владимир Мансурович. ЗАО «Губкинский мясокомбинат» руководствуется в своей деятельности Уставом, Федеральными законами и иными нормативно - правовыми актами Российской Федерации.

Юридический адрес ЗАО «Губкинский мясокомбинат»: 309182, Белгородская область, г. Губкин, ул. Логовая, д. 1.

Комбинат имеет два филиала на территории Российской Федерации:

1. Курский филиал ЗАО «Губкинский мясокомбинат», расположенный по адресу: г. Курск, Магистральный проезд, 32 «а».

2. Воронежский филиал ЗАО «Губкинский мясокомбинат», расположенный по адресу: Воронежская область, г. Россошь, ул. 50 лет СССР, д.73.

На рисунке 2.1.1 наглядно отражена доля учредителей ЗАО «Губкинский мясокомбинат» по данным на 2015 год.

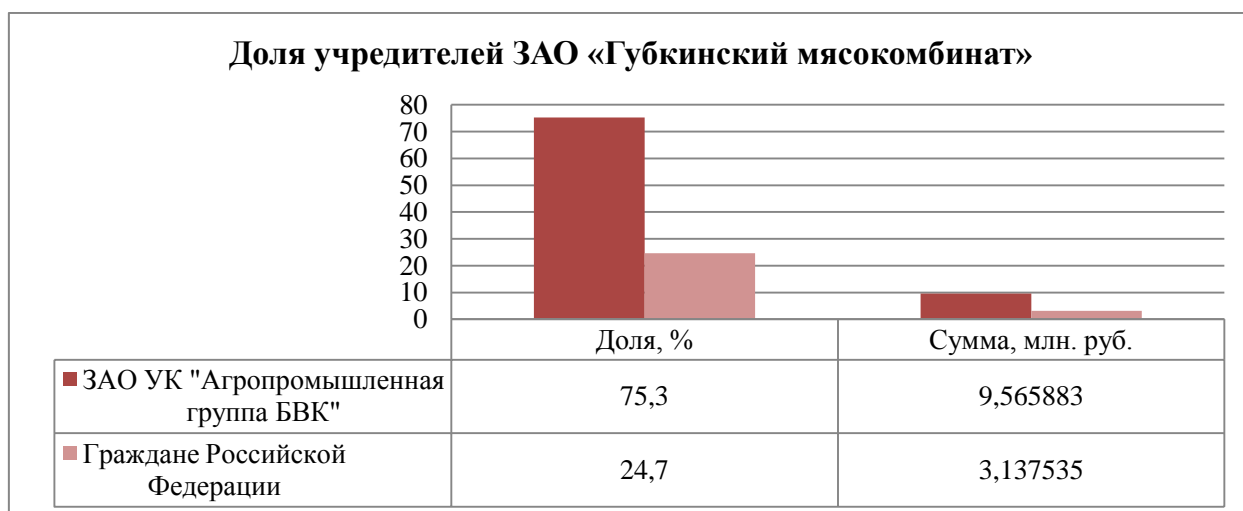


Рисунок 2.1.1 – Учредители ЗАО «Губкинский мясокомбинат»

Основным учредителем ЗАО «Губкинский мясокомбинат» является ЗАО УК «Агропромышленная группа БВК», в распоряжении которого находятся 75,3% акций, 24,7% акций принадлежит физическим лицам.

ЗАО «Губкинский мясокомбинат» может иметь гражданские права и нести гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных законом.

Целями деятельности ЗАО «Губкинский мясокомбинат» являются расширение рынка товаров и услуг, а также извлечение прибыли. Основными видами деятельности ЗАО «Губкинский мясокомбинат», являются:

- удовлетворение спроса потребителей на мясопродукты путём развития рынка мяса и продуктов его переработки;
- заготовка и переработка скотсырья;
- организация торговли собственной продукцией, создание фирменной торговой сети;
- осуществление внешнеэкономической деятельности, включая экспортно-импортные операции, торговое, экономическое и научно-

техническое сотрудничество с отечественными и зарубежными партнерами, в том числе создание совместных предприятий;

- осуществление товарообменных, компенсационных, лизинговых, инвестиционных и других операций, связанных с хозяйственной деятельностью Общества.

ЗАО «Губкинский мясокомбинат» реализует свою продукцию, работы и услуги, отходы производства и приобретает необходимое сырье, материалы, топливно – энергетические ресурсы по ценам и тарифам, устанавливаемым самостоятельно или на договорной основе, а в случаях, предусмотренных законодательством Российской Федерации по государственным ценам.

Вмешательство в административную и хозяйственную деятельность ЗАО «Губкинский мясокомбинат» со стороны государственных, общественных или иных организаций не допускается, за исключением случаев, установленных федеральными законами и иными нормативными актами Российской Федерации.

География деятельности мясокомбината представлена в основном центральным Черноземьем, а именно Белгородской, Воронежской и Курской областями.

Структура органов управления ЗАО «Губкинский мясокомбинат» наглядно представлена на рисунке 2.1.2. Организационная структура управления комбината по типу является линейно-функциональной и приведена в Приложении Б.

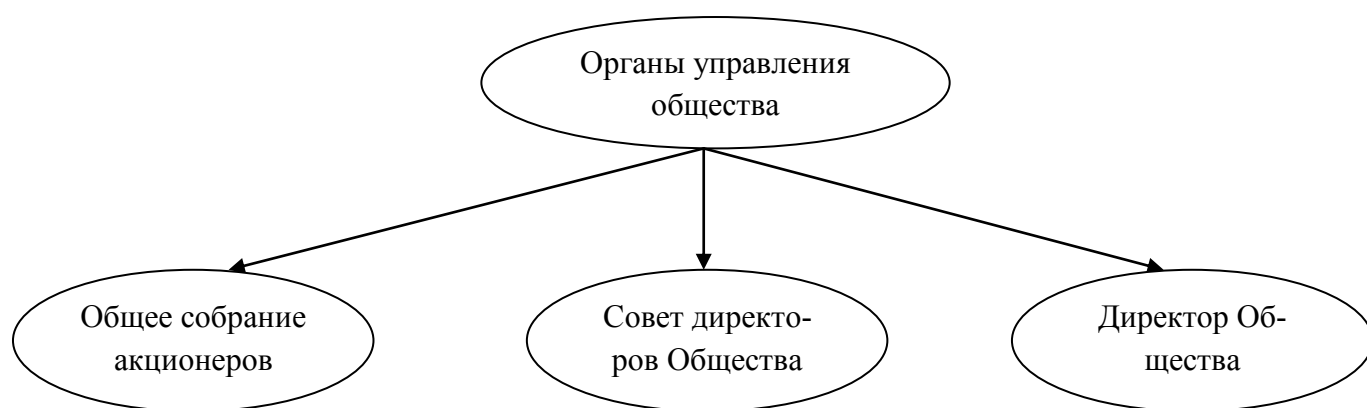


Рисунок 2.1.2 – Органы управления ЗАО «Губкинский мясокомбинат»

Руководит деятельностью мясокомбината генеральный директор ЗАО УК «Агропромышленная группа БВК». В его прямом подчинении находятся все управляющие и руководители отдельных функциональных блоков: директор по экономической безопасности ЗАО УК «Агропромышленная группа БВК»; управляющий директор блока перерабатывающих предприятий; руководитель службы УП ЗАО УК «Агропромышленная группа БВК» и Директор по финансовой работе ЗАО УК «Агропромышленная группа БВК».

Управляющий директор блока перерабатывающих предприятий руководит следующими функциональными отделами: блоком качества, отделом производства, техническим отделом, отделом по производству сыров, блоком по работе с филиалами, отделом по управлению персоналом, экономическим и коммерческим отделом.

Результаты финансово – экономической деятельности ЗАО «Губкинский мясокомбинат» за 2012-2014 гг. представлены в таблице 2.1.1. Источниками информации для финансового анализа послужили бухгалтерский баланс (форма №1) и отчет о прибылях и убытках (форма №2) (Приложение В, Г, Д).

Таблица 2.1.1 – Показатели финансово-хозяйственной деятельности ЗАО «Губкинский мясокомбинат» за 2012-2014 гг., тыс. руб.

Показатель	Год			Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
	2012г.	2013г.	2014г.	2014 / 2013	2013/ 2012	2014/ 2013	2013/ 2012
1	2	3	4	5	6	7	8
оборотные активы	406252	400007	472466	72459	-6245	1,18	0,98
краткосрочные пассивы	435391	467147	530084	62937	31756	1,13	1,07
денежные средства	2659	1353	1942	589	-1306	1,44	0,51
краткосрочные фин. вложения	107	107	107	0	0	1	1
краткосрочная дебиторская задолженность	166244	154811	236664	81853	-11433	1,53	0,93
заемные средства	-	59265	87583	28318	-	1,48	-
собственный капитал	151049	146021	146529	508	-5028	1,00	0,97

Продолжение таблицы 2.1.1

1	2	3	4	5	6	7	8
баланс	589419	676376	768314	91938	86957	1,14	1,15
чистая прибыль	28132	304	4802	4498	-27828	15,80	0,01
прибыль от продаж	37948	7741	56043	48302	-30207	7,24	0,20
себестоимость продукции	2115019	1894035	2297945	403910	-220984	1,21	0,90
СОС	-29139	-67140	-57618	9522	-38001	0,86	2,30
ликвидность и платежеспособность							
коэф. текущей ликвидности	0,930	0,860	0,8900	-	-	-	-
коэф. быстрой ликвидности	0,390	0,330	0,4500	-	-	-	-
коэф. абсолютной ликвидности	0,006	0,003	0,0036	-	-	-	-
коэф. платежеспособности	-	6,749	5,3940	-	-	-	-
рентабельность							
рентабельность основного капитала	18,940	0,200	3,2300	-	-	-	-
рентабельность основных средств	16,780	3,420	24,7800	-	-	-	-
рентабельность основной деятельности	1,330	0,020	0,2100	-	-	-	-

Проанализируем данные из представленной таблицы. Дадим оценку ликвидности и платежеспособности предприятия за 2014 год.

Основным признаком ликвидности является превышение оборотных активов над краткосрочными пассивами. Если $OA > K_{рП}$, то предприятие ликвидно. В ЗАО «Губкинский мясокомбинат» показатель $OA < K_{рП}$: 472466 тыс. руб. < 538004 тыс. руб., что свидетельствует о том, что по показателям баланса за 2014 год предприятие показывало низкую степень ликвидности.

Рассчитаем коэффициенты ликвидности на ЗАО «Губкинский мясокомбинат» по формулам:

1. Коэффициент текущей ликвидности:

$$K_{\text{тл}} = \frac{OA}{K_{рП}}, \quad (1)$$

где: OA – оборотные активы, тыс. руб.;

$K_{рП}$ – краткосрочные пассивы, тыс. руб.

Коэффициент текущей ликвидности дает общую оценку ликвидности активов, показывая, сколько рублей текущих активов предприятия приходится на один рубль текущих обязательств.

Рекомендуемое значение $K_{тл}$ больше 2. На ЗАО «Губкинский мясокомбинат» в 2014 году он равен 0,88, что говорит о том, что погашение краткосрочных обязательств не происходит в основном за счет текущих активов.

2. Коэффициент абсолютной ликвидности:

$$K_{ал} = \frac{\text{денежные средства}}{K_{рП}}, \quad (2)$$

Рекомендуемое значение коэффициента абсолютной ликвидности 0,5. Чем выше показатель, тем лучше платежеспособность предприятия. Исходя из проведенного расчета коэффициента абсолютной ликвидности для ЗАО «Губкинский мясокомбинат», можно сделать вывод о низком показателе коэффициента, так как он существенно ниже нормативного значения и равен 0,004, это еще раз доказывает низкую ликвидность предприятия.

3. Рентабельность основной деятельности:

$$\text{Рентабельность осн. деятельности} = \frac{\text{чистая прибыль}}{\text{себестоимость продукции}} * 100\%, \quad (3)$$

Исходя из рассчитанного значения показателя рентабельности основной деятельности на ЗАО «Губкинский мясокомбинат», можно сделать вывод, что предприятие получает приблизительно две копейки прибыли на 1 руб затрат. Для ЗАО «Губкинский мясокомбинат» это низкий показатель, который нужно увеличивать за счет изменения и расширения стратегии сбыта и продаж.

Данные, приведенные в таблице, отражают рост себестоимости продукции. В 2014 году себестоимость выше, чем в 2013 и 2012 годах. Это свя-

зано со значительными изменениями в экономике страны, повышением цен на сырье, горюче-смазочные материалы и энергоресурсы. В целом за анализируемый период себестоимость продукции увеличилась на 182,926 тыс. рублей. Прибыль от продаж за анализируемый период увеличилась на 18,095 тыс. рублей, при этом существенное ее снижение наблюдалось в 2013 году – она снизилась на 30207 тыс. рублей по сравнению с 2012 годом и составила 7741 тысяч рублей.

На основании изложенного выше можно сделать вывод, что ЗАО «Губкинский мясокомбинат» – предприятие, давно существующее на рынке центрально-черноземного региона и зарекомендовавшее себя как производитель качественной продукции.

2.2 Анализ системы трудовой адаптации персонала в организации

Целью предприятия, как и любой коммерческой структуры, является получение наибольшей прибыли. Для достижения этой цели, необходимо выполнять определенные задачи, в выполнении большинства из которых главную роль играет персонал организации: чем сплоченней коллектив, тем больше он стремится к общей цели – тем выше шансы получить наибольшую прибыль. А для того, чтобы персонал предприятия был «командой», необходимо, чтобы была низкая текучесть кадров, хорошие условия труда, умение работать в «команде», необходимым условием также является степень подготовленности, компетентность сотрудников и знание дела, что обеспечивается в процессе адаптации.

Рассматривая систему адаптации и принимая во внимание такие факторы, как взаимодействие отделов, отношения между сотрудниками отделов, передача информации между отделами, можно сделать вывод, что они оказывают значительное влияние, как на адаптацию нового сотрудника, так и на адаптацию всех сотрудников предприятия.

Новый сотрудник уже начинает адаптироваться на этапе отбора, когда

проходит повторное собеседование – это психологическая адаптация. И поэтому предприятие показывает с самого первого дня, благодаря менеджеру по кадрам, что оно может дать новому сотруднику, и выяснить, что может получить от него.

Теоретически процесс отбора персонала в ЗАО «Губкинский мясокомбинат» должен включать в себя следующие этапы:

1. Анкетирование (Приложение Е).
2. Собеседование.
3. Повторное собеседование.
4. Прием на работу: заключение трудового договора или трудового соглашения, знакомство с рабочим местом и описание должностных обязанностей.
5. Выполнение должностных обязанностей в течение испытательного срока (он является для всех общим – 3 месяца).
6. По истечении испытательного срока, по совместному решению генерального директора и менеджера по кадрам, предусмотрено:
 - а) повышение в должности;
 - б) повышение заработной платы;
 - в) перевод новичка на другую должность (здесь учитывается желание самого работника), в случае освобождения рабочего места «старым» сотрудником, т. е. его увольнения;
 - г) увольнение нового сотрудника по истечении испытательного срока, в случае, если работник не выполнял своих должностных обязанностей, так как этого требует предприятие [20, с.458].

Теперь рассмотрим, как фактически проходит процесс адаптации на предприятии ЗАО «Губкинский мясокомбинат». Было проведено интервью с менеджером по кадрам и выявлено, что при приеме нового сотрудника, ему оказывают помощь в адаптации в новой для него компании в следующих формах:

1. Ознакомление с общими положениями предприятия: режим работы,

распорядок дня, техника безопасности, охрана труда – едины для всех, в том числе и для нового сотрудника. Ознакомление с компанией проводит менеджер по кадрам.

2. Обучение:

2.1. Новый сотрудник проходит дополнительные курсы, если в этом есть необходимость, которые оплачивает предприятие. С работником заключается письменный договор о том, что в случае увольнения, работник должен отработать определенный срок, предусмотренный в договоре, или выплатить денежные средства, потраченные на его обучение ранее.

Договор заключается между работником и предприятием, представленным в лице директора. Вопросом обучения работника, составлением и заключением договора между предприятием и работником занимается менеджер по кадрам. Также он заключает договор с обучающей фирмой.

2.2. Обучение проходит под руководством наставника, который занимает ту же должность, что и новый сотрудник. Наставник или ответственный за обучение нового сотрудника, назначается директором совместно с менеджером по кадрам. В обязанности ответственного работника за нового сотрудника входит:

- а) обучение новичка;
- б) помощь в решении определенных задач;
- в) умение дать полные ответы на возникающие вопросы у нового сотрудника.

Наставник или ответственный за нового сотрудника, выполняет предъявленные ему функции по «просьбе-приказу» генерального директора. Обучение нового сотрудника внутри предприятия ответственным за обучение «старым» работником никак не вознаграждается. Это становится, на определенный срок, обязанностью «старого» сотрудника, что является существенным минусом. При этом сроки обучения, как правило, составляют от одной недели до двух месяцев, в зависимости от должности.

3. Адаптация в коллективе. Основными факторами адаптации в кол-

лективе являются:

3.1. Официальное представление коллективу нового сотрудника по имени и должности, которую он будет занимать.

3.2. Личное знакомство с коллективом отдела, представление всех сотрудников отдела.

3.3. Предоставление рабочего места.

Всеми этими вопросами на предприятии занимается менеджер отдела кадров.

Можно сделать вывод, что на начальном этапе приема на работу нового сотрудника, ему оказывается помощь со стороны предприятия, что положительно влияет на эффективность деятельности, следовательно, возрастает степень адаптивности.

Общая программа адаптации в ЗАО «Губкинский мясокомбинат» включает:

1. Общее представление о компании: на начальном этапе новички, пришедшие устраиваться на работу, узнают информацию о том, чем занимается предприятие, его место расположения.

2. Политика организации:

2.1 Принципы подбора персонала включают в себя набор высококвалифицированных специалистов. При необходимости сотрудники проходят обучение. Предусмотрено повышение квалификации.

2.2. Существуют правила использования режимов рабочего времени: рабочий день в компании с 8.00 до 17.00, обеденный перерыв с 12.00 до 13.00. Работникам, работающим за компьютером, предоставляется отдых – 10 минут после каждого часа работы.

3. Оплата труда: все работники имеют стабильный оклад + премиальные.

4. Дополнительные льготы:

4.1. Существует возможность обучения на работе: работник берет административный отпуск на определенное время. Использованное время в

своих нуждах вычитают из рабочих дней.

4.2. Существует комната отдыха, которая используется работниками как комната приема пищи, т.к. там есть все необходимое для приготовления обеда: микроволновая печь, холодильник и чайник.

5. Охрана труда и техника безопасности:

5.1. Каждое подразделение имеет в наличии аптечку, где есть все необходимые лекарственные средства для оказания первой медицинской помощи, определенных мест оказания первой медицинской помощи не существует.

5.2. Правила противопожарной безопасности предусматривают:

– не курить на территории складов, офиса – существует определенное место для курения, предусмотрен штраф в размере 500 руб. в случае курения в неустановленном месте;

– в каждом отделе есть ответственный за противопожарную безопасность и существуют инструкции по технике противопожарной безопасности на каждом складе и в офисе;

– на каждом складе и в офисе в наличии есть огнетушитель.

6. Работник и его отношение с профсоюзом:

6.1. Существуют сроки и условия найма при приеме нового сотрудника, этот вопрос оговаривается с менеджером по кадрам и при необходимости с директором предприятия.

6.2. Новый сотрудник проходит испытательный срок.

6.3. Права и обязанности работника и руководителя указаны в трудовом договоре, который заключается при приеме на работу нового сотрудника.

6.4. Существуют определенные правила дисциплины: опоздание на работу, приход на работу в нетрезвом состоянии – влечет за собой увольнение, однако в начале делаются замечания.

7. Служба быта:

7.1. Предоставляется место для парковки личных автомобилей работников.

7.2. На предприятии не существует столовой и буфета. Для организации питания предоставлена комната отдыха.

В общей программе адаптации были рассмотрены обязанности менеджера по кадрам, оплата труда, дополнительные льготы, охрана труда и техники безопасности, работник и его отношение с профсоюзом, служба быта. Общая программа адаптации существует в любой организации, но все эти вопросы должны быть более детально рассмотрены и иметь структурированный вид.

Проведем анализ, и выявим, на каком уровне находится система адаптации ЗАО «Губкинский мясокомбинат». Рассмотрев понятие адаптации, процесс системы адаптации, этапы, программы по адаптации персонала, была разработана анкета (Приложение Ж), определяющая уровень адаптации в компании и включающая в себя 11 вопросов.

Нами был проведен опрос среди работников предприятия, занимающих различные должности. Было опрошено 25 человек и рассмотрены следующие вопросы, представленные в таблице 2.2.1.

Таблица 2.2.1 – Результаты исследования «Уровень адаптации в компании»

Критерии	Респонденты	
	в процентах	количество, чел.
1	2	3
1. Срок работы на предприятии		
до 1 мес.	-	-
1–3 мес.	4	1
3–6 мес.	28	7
6 мес.–1 год	12	3
больше года	56	14
2. Занимаемая должность до поступления в компанию, или место учебы		
еще учится или уже закончил	8	2
занимает ту же должность	76	19
занимает другую должность	16	4
3. Периоды, когда необходима помощь руководителя		
при решении вопросов, касающихся выполнения должностных обязанностей	44	11
при возникновении личных вопросов	56	14

Продолжение таблицы 2.2.1

1	2	3
другое	24	6
4. Насколько часто нужна помощь коллег		
часто	40	10
редко	52	13
не нужна	8	2
5. Срок освоения профессиональных навыков		
до 1 мес.	52	13
1–3 мес.	24	6
3–6 мес.	16	4
более 6 мес.	-	-
В течение всей работы	8	2
6. Период вхождения в коллектив		
до 1 мес.	84	21
1–3 мес.	8	2
3–6 мес.	8	2
более 6 мес.	-	-
7. Устраивает ли место в коллективе		
да	84	21
нет	16	4
8. Вернулись бы в компанию через некоторое время		
да	64	16
нет	84	21
9. Какие критерии выражены в работе в полной мере		
стремление к глубокому знанию дел в организации	44	11
интерес к делам и перспективам коллектива	16	4
внимание к событиям, имеющим прямое отношение к профессиональным обязанностям	88	22
стремление принимать самое активное участие в принятии решений	16	4
стремление доводить начатое дело до конца	100	25
чувство принадлежности к коллективу	36	9
активное отношение к окружающим	12	3
10. Кто оказал ощутимую помощь в процессе адаптации		
сотрудник отдела кадров	32	8
линейный руководитель	36	9
наставник	4	1
коллега по работе	60	15
кто-то еще	-	-
11. Что помогло в процессе адаптации		
лекции, семинары	12	3
специальная литература	8	2
фильмы, слайды	-	-
опыт	76	19

Результаты опроса были проанализированы и получены следующие выводы. Опыт работы персонала был выявлен благодаря вопросу о занимаемой должности, 76% работников занимают ту же должность, что и занимали до того, как устроились работать в ЗАО «Губкинский мясокомбинат», 16% – занимают другую должность и лишь 8% еще учатся или уже закончили, и не имели опыта работы. Результаты исследования можно наглядно представить на рисунке 2.2.3.

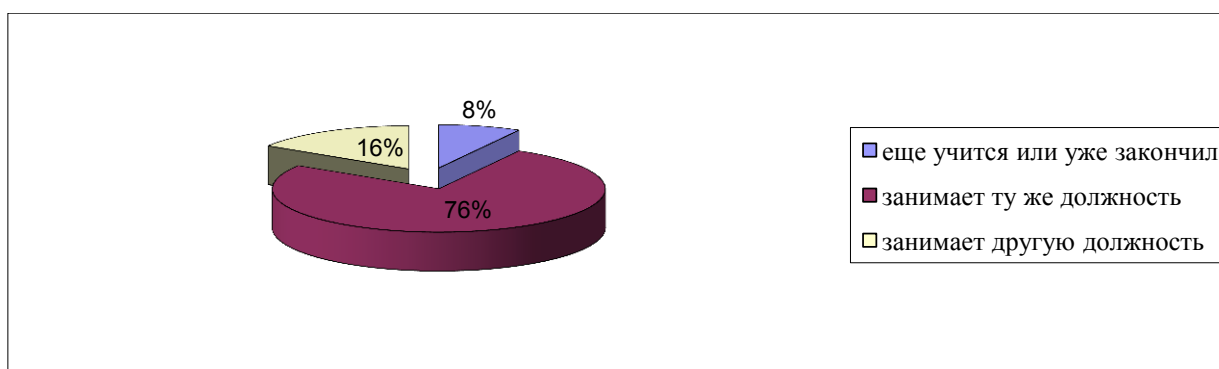


Рисунок 2.2.1 – Опыт работы сотрудников

Можно сделать вывод, что наибольший процент работников (76%) ЗАО «Губкинский мясокомбинат» имеют опыт работы в занимаемой должности, но в то же время 8% сотрудников не имели опыта до поступления на предприятие, следовательно, в организации существует возможность обучения и приобретения специальных навыков, тем самым накопление опыта и стажа работы.

56% опрошенных ответили, что помощь руководителя нужна лишь при решении личных вопросов, 44% – при решении вопросов, касающихся выполнения должностных обязанностей, и 24% предложили свой вариант ответа, что помощь руководителя требуется в случае оказания материальной помощи (рисунок 2.2.2).

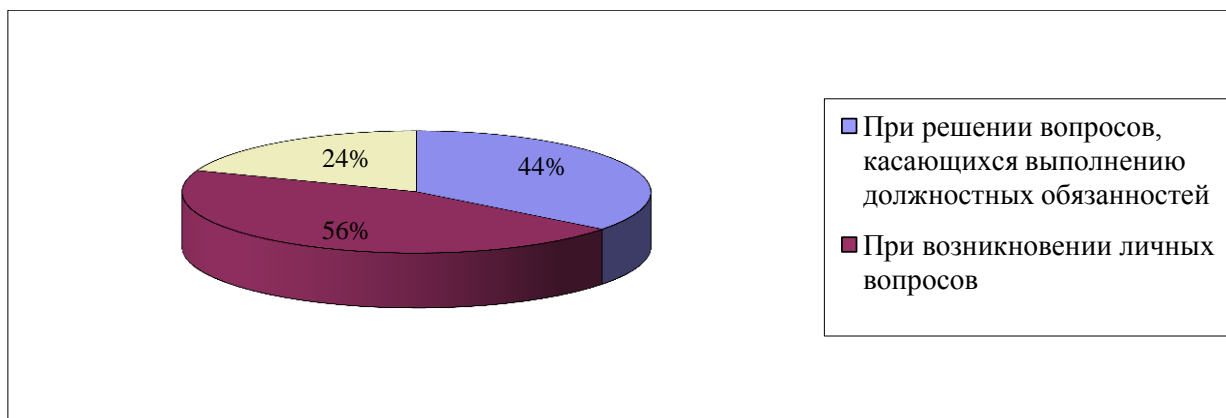


Рисунок 2.2.2 – Когда необходима помощь руководителя сотрудникам компании

Это свидетельствует о том, что работники в большей степени (56%) обращаются к руководителю предприятия по личным вопросам, в основном это вопросы, касающиеся отпуска, как административного, так и очередного, а также по вопросам, касающимся оплаты труда.

Период вхождения в коллектив у наибольшего числа опрошенных респондентов (84%) составил менее 1 месяца. Так ответили работники, проработавшие с начала создания компании или, проработавшие более 3 лет (рисунок 2.2.3).

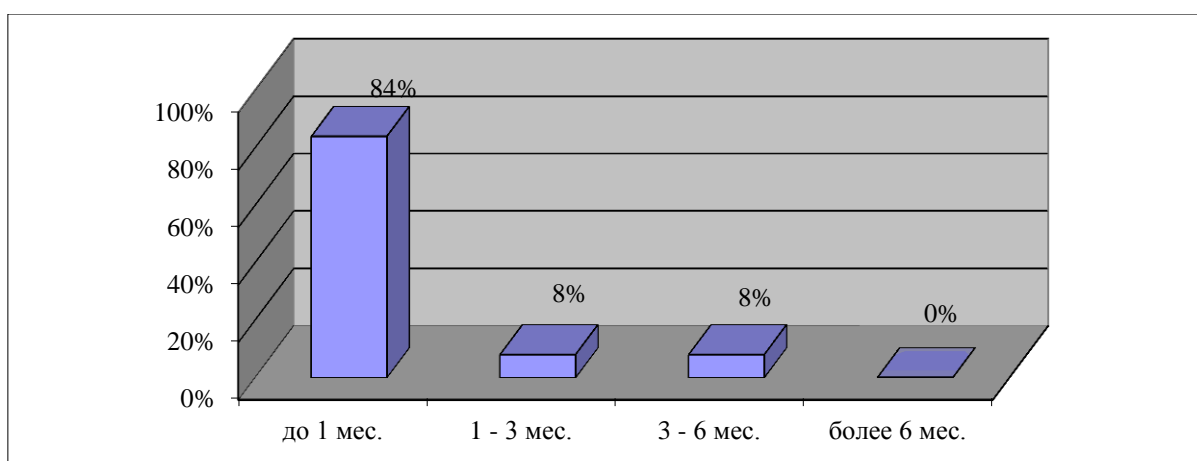


Рисунок 2.2.3 – Период вхождения сотрудников в коллектив

Быстрая адаптация в коллективе – это положительная сторона работы предприятия и всего коллектива.

Наибольшую помощь в адаптации работников предприятия оказывает

коллега по работе – 60%, 36% – линейный руководитель, 32% – сотрудник отдела кадров. Это обусловлено тем, что трудовой договор, заключенный между работодателем и работником включает в себя пункт: выполнение приказа руководителя или непосредственного начальника – здесь – оказание помощи в адаптации нового сотрудника, поэтому в основном помощь исходит от коллеги по работе (рисунок 2.2.4).

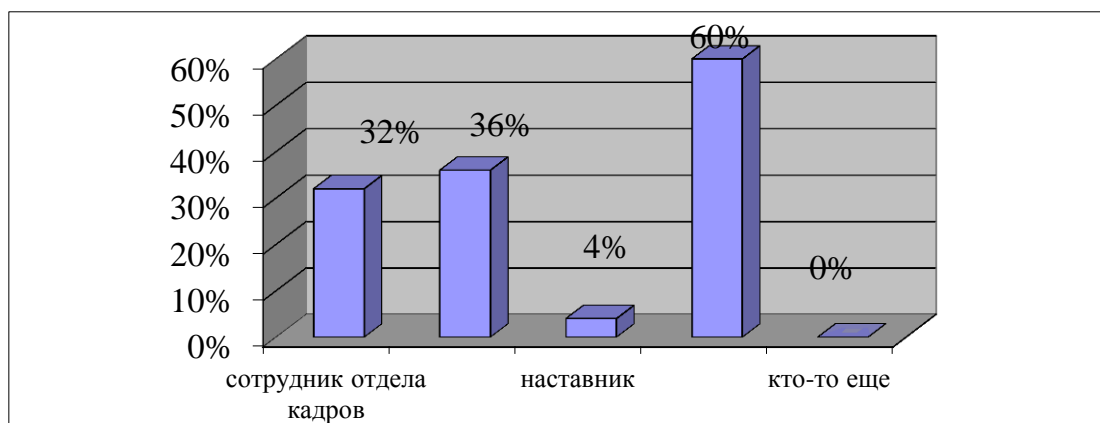


Рисунок 2.2.4 – Оказание помощи в адаптации

76% опрошенных респондентов ответили, что в процессе адаптации помог опыт, приобретенный ранее. 12% – ответили, что помогли лекции и семинары: сотрудники, которые обучались программе на компьютере (рисунок 2.2.5).

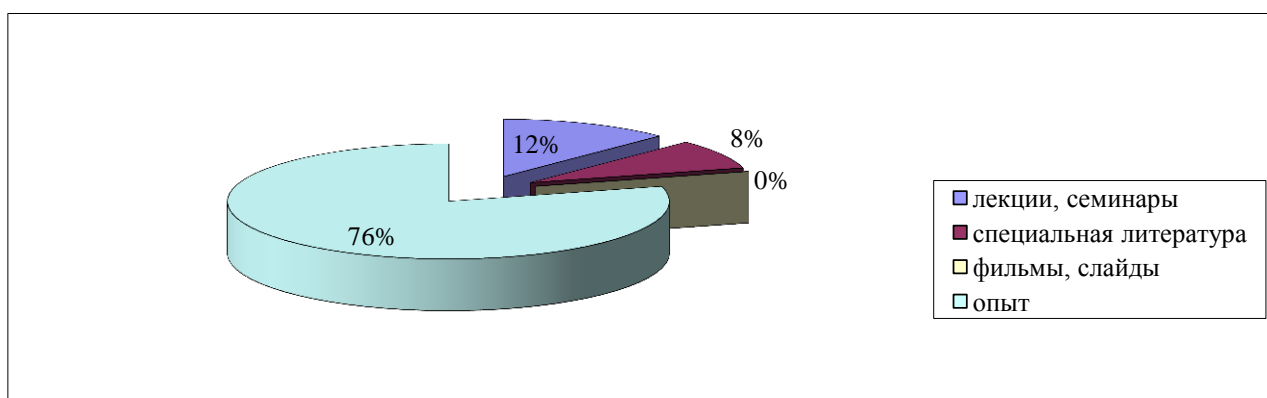


Рисунок 2.2.5 – Что помогло в процессе адаптации

В основном сотрудники предприятия имеют опыт работы и компетентны в различных вопросах, касающихся их должности. В процессе своей ра-

боты сотрудники, конечно, читают необходимую литературу, следят за изменениями в законодательной базе, изменениями в Трудовом Кодексе, в Налоговом Кодексе, непосредственно, касающиеся вопросов выполняемой ими работы.

Для оценки обеспеченности организации трудовыми ресурсами фактическую численность по категориям работающих за отчетный год сравнивают с нормативными данными, численностью прошлого года (таблица 2.2.2).

Таблица 2.2.2 – Оценка обеспеченности ЗАО «Губкинский мясокомбинат» трудовыми ресурсами, 2013-2015 гг.

Категория работающих	Среднесписочная численность, чел.						Темп роста, %	
	2013 год		2014 год		2015 год		2015 г. к 2014 г.	К норме в 2015 году
	Факт	Норма	Факт	Норма	Факт	Норма		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Рабочие постоянные	75	80	76	88	60	66	0,789	0,900
Служащие	655	658	760	762	758	787	0,997	0,963
Итого сотрудников	730	738	836	850	818	853	0,978	0,960

Проанализировав данные таблицы 2.2.2 можно сделать вывод, что ЗАО «Губкинский мясокомбинат» не имеет полной обеспеченности необходимым количеством сотрудников согласно нормативным значениям. По фактическим данным не наблюдается прироста, как рабочего персонала, так и служащих, так как показатель имеет отрицательное значение.

Выявление отклонений в численности по категориям работающих от плана позволяет судить о том, как обеспечено предприятие необходимыми кадрами. Сопоставление данных о численности по разным категориям дает представление о степени обоснованности количественного соотношения между ними.

На следующем этапе исследования нами было оценено движение трудовых ресурсов ЗАО «Губкинский мясокомбинат» на основании данных, представленных в таблице 2.2.3.

В 2013 году наблюдается соответствие количества сотрудников по штатному расписанию и фактическому числу работников. По данным на конец 2014 года наблюдается расхождение в количестве специалистов по штатному расписанию и фактическому числу работников.

Таблица 2.2.3 – Оценка движения трудовых ресурсов ЗАО «Губкинский мясокомбинат» за 2013-2015 гг.

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.
1	2	3	4
Наличие работников на начало года	730	836	818
Поступление работников	106	8	35
Выбытие работников, в том числе по отрицательным причинам	0	26	35
Наличие работников на конец года	836	818	818
Коэффициент оборота по приёму	0,13	0,01	0,04
Коэффициент оборота по выбытию	0	0,03	0,04
Коэффициент постоянства кадров (Кпост)	1,15	0,98	1

По количеству штатных единиц в 2013 году прослеживается движение работников в количестве 106 человек. Коэффициент постоянства кадров равен 1,15. По данным на конец 2015 года прослеживается движение по штатному расписанию в количестве 70 человек. Коэффициент постоянства кадров равен 1.

Для расчета коэффициента оборота по приему воспользуемся формулой:

$$K_{об.пр.} = \text{Число принятых за период} / \text{Среднесписочную численность}, \quad (4)$$

Проведенный анализ движения сотрудников ЗАО «Губкинский мясокомбинат» показал, что в последнее время прослеживается достаточно высокая текучесть кадров и нехватка специалистов по штатному расписанию. Об

этом свидетельствуют показатели коэффициентов по выбытию и приему кадров.

Проведенный анализ показал, что в ЗАО «Губкинский мясокомбинат» существует система адаптации. В систему входят такие этапы, как знакомство с общими положениями предприятия, знакомство с коллективом и при необходимости обучение.

Анализ показал, что в ЗАО «Губкинский мясокомбинат» набор сотрудников осуществляет по определенным критериям: образование, стаж, умение работать (это определяется в течение испытательного периода), но в то же время предоставляет возможность обучения и развития. Это профессиональная адаптация. К видам производственной адаптации относится еще и психофизиологическая адаптация, она предусматривает обеспечение работников хорошими условиями труда.

Был проведен устный опрос сотрудников офиса и складов. Выявлено, что работников офиса не устраивает духота в кабинетах и повышенная влажность. Работников склада не устраивает отсутствие комнаты гигиены. Грузчики после работы могут помыться под краном, находящимся на территории базы на открытом месте, но это неудобно. Поэтому можно сделать вывод, что предприятие не предусматривает развитие психофизиологической адаптации и не заботится об установлении хороших условий труда для своих работников.

Проведенный анализ показал, что в ЗАО «Губкинский мясокомбинат» профессиональная система адаптации существует, но, к сожалению, она до конца неотработанная. Положительными сторонами производственной адаптации является возможность повышения квалификации и обучения, получение ценного опыта работы и стаж. При этом одной из слабых сторон являются плохие условия труда, что оказывает свое влияние на повышение текучести кадров.

2.3 Основные направления совершенствования системы трудовой адаптации в организации

Проведя анализ системы трудовой адаптации в ЗАО «Губкинский мясокомбинат» были выявлены следующие проблемы:

1. Обучение «старым» работником нового сотрудника никак не вознаграждается.
2. В системе адаптации не рассмотрен такой вопрос, как знакомство нового сотрудника со всем коллективом предприятия. Новичку самому приходится знакомиться с новым для него коллективом.
3. Условия труда не всегда соответствуют тому, что ожидает новый сотрудник, здесь можно привести пример: на складах не соблюдается температурный режим: зимой очень холодно, летом очень жарко; работа грузчиками осуществляется вручную.
4. На предприятии редко проводятся собрания работников во главе с директором. Приказы и распоряжения со стороны директора передаются работникам непосредственными начальниками. Не разглашается такая информация, как: чего достигла компания за последние месяцы и к чему необходимо стремиться, с кого брать пример.
5. Не поддерживается единый дух команды: не существует таких мотивирующих факторов как: благодарности, выделение конкретных людей, добившихся наилучших результатов в работе.

Для повышения эффективности системы трудовой адаптации в ЗАО «Губкинский мясокомбинат» нами были разработаны следующие рекомендации:

1. Разработать программу адаптации.
2. Обеспечить вознаграждение сотрудников, ответственных за обучение новых сотрудников в виде:
 - a. доплаты к основной заработной плате;
 - b. благодарности в устной форме или в форме премии.

3. Проводить официальное представление нового сотрудника всему коллективу работников, с кем непосредственно будет работать новый сотрудник. Выделять время на общее собрание, касающееся представлению нового сотрудника.
4. Создать всем сотрудникам хорошие условия труда. Предприятие имеет офис, где располагаются все отделы, а также имеет склад, где очень плохие условия труда, для грузчиков. Необходимо:
 - a. оборудовать комнату гигиены;
 - b. обеспечить грузчиков необходимым оборудованием для погрузочно-разгрузочных работ. Это ускорит время погрузки (разгрузки), тем самым работы будут выполняться быстрее, «точно в срок», а грузчики будут меньше уставать.
5. Директору организации необходимо проводить общие собрания, сообщать о целях, о планах предприятия на определенный период, проводить дискуссии с работниками, выявлять проблемы предприятия, которые видят сами сотрудники, и собирать предложения их по улучшению дел.
6. Проводить корпоративные вечера, поздравлять весь коллектив сотрудников с праздниками.
7. Обратиться в консультационную фирму, к специалистам по проведению тренингов на предприятии по сплоченности коллектива.
8. Использовать такие инструменты адаптации как наставничество и коучинг; планирование первого дня нового сотрудника; применение «WELCOME! Тренинг».

Нами была разработана программа адаптации персонала для новых сотрудников ЗАО «Губкинский мясокомбинат», которая будет предназначена для введения единой формы процедуры адаптации во всех структурных подразделениях компании. Программа адаптации новых сотрудников будет состоять из двух основных частей – общей и индивидуальной, и рассчитана на весь испытательный срок.

1. Общая часть предполагает формирование общего представления о компании, ее основных направлениях деятельности, организационных особенностях, особенностях взаимоотношений компании и работника (порядок приема и увольнения, заработная плата, льготы), условий труда и т.п. В зависимости от категории принимаемого специалиста, общая часть может быть более или менее полной. Проводится в течение первой недели работы сотрудника и состоит из 4-х этапов.

1.1. Вводное ориентационное собеседование.

Основной задачей данной процедуры является сообщение новому сотруднику сведений о компании, оказываемых ею услугах и особенностях трудовых отношений компании и работника.

Ориентационное собеседование проводится после формирования окончательного предложения по приему на работу и согласования даты выхода. Возможно также его проведение в первый день работы.

Проводит собеседование начальник отдела персонала или сотрудник отдела по его поручению. Для кандидатов, принимаемых на ключевые посты возможно проведение данного собеседования с руководителем направления, Генеральным директором или Учредителем.

Основные вопросы, затрагиваемые на ориентационном собеседовании:

— Компания на рынке:

1. Основные виды услуг, оказываемые компанией;
2. Сильные стороны компании в сравнении с конкурентами, основной круг клиентов;
3. Формы и методы работы;
4. Основные этапы консультационного процесса;
5. Общая оценка позиции компании на рынке, ближайшие и долгосрочные цели развития.

— Компания внутри:

6. История развития;
7. Основные подразделения и содержание их деятельности;

8. Руководство компании, разграничение полномочий, порядок выработки решений;

9. Внутренние связи компании.

1.2. Личное ознакомление с фирмой и ее сотрудниками.

После оформления всех необходимых документов при приеме на работу проводится представление сотрудника персоналу компании и показ основных помещений офиса.

В зависимости от категории работника этот обход может совершить непосредственный руководитель сотрудника или другой человек по его поручению, а также сотрудник отдела кадров.

1.3. Ознакомление с рабочим местом.

1.3.1. Общее ознакомление проводит непосредственный руководитель. Показывает рабочий стол, оснащение, места хранения документов, методической литературы и других рабочих материалов общего пользования.

1.3.2. Инструктаж по использованию технических средств (автоматизированные технические средства (АТС), персональный компьютер). Проводит начальник отдела кадров. Регистрирует нового сотрудника как пользователя сети, объясняет особенности использования возможностей сети компании (диски и хранящаяся на них информация, директории общего пользования и т.д.) и дает вводные консультации по пользованию конкретными программными продуктами. Объясняет особенности пользования внутренней АТС компании и дает памятку с основными функциями.

1.4. Ориентационное собеседование с непосредственным руководителем проводится непосредственным начальником сотрудника, возможно в присутствии руководителя направления. Проводится в свободной форме в рабочем порядке в течение первой недели работы. Руководитель объясняет задачи и требования к работе, отвечает на вопросы и рассматривает пожелания нового сотрудника.

2. Индивидуальная программа адаптации определяется непосредственным руководителем, согласуется с Руководителем направления и начальни-

ком отдела персонала. Она включает в себя более детальное ознакомление с деятельностью компании и оказываемыми ею услугами (для сотрудников, которые будут непосредственно взаимодействовать с клиентами или другими сторонними организациями), более детальное ознакомление с должностью и спецификой предстоящей работы, приобретение конкретных навыков, специфичных для данной должности (например, программные продукты, ведение внутренней документации и т.п.).

Индивидуальная программа адаптации рассчитана на период прохождения испытательного срока, фиксируется в индивидуальном плане прохождения испытательного срока и делится на две части:

- вхождение в должность;
- работа в должности.

2.1. План вхождения в должность. Рассчитан на первый месяц работы со дня приема. Он составляется по окончании первой недели работы сотрудника непосредственным руководителем, согласовывается с отделом персонала и доводится до сотрудника под роспись. Этот этап предполагает полное вхождение нового сотрудника в должность, т.е. полное освоение своих должностных обязанностей, хорошую ориентацию в компании, ее деятельности и структуре. План работы закрепляется в первой части Индивидуального плана прохождения испытательного срока, где и фиксируется его выполнение. В этой части оценивается адаптивность и обучаемость сотрудника.

2.2. План оценки работы в должности. Рассчитан на оставшийся период испытательного срока. Сотрудник самостоятельно составляет ежемесячный план работы, согласовывает его с непосредственным руководителем и отделом персонала. Оценка выполнения плана фиксируется во второй части Индивидуального плана прохождения испытательного срока. В этой части оценивается соответствие сотрудника занимаемой должности, его профессиональные знания, уровень исполнительской дисциплины, потенциал и возможности дальнейшего роста.

2.3. Назначение наставника. Для новых сотрудников с небольшим опытом работы в должности (или без опыта работы) назначается наставник, который планирует, сопровождает и оценивает работу нового сотрудника в период прохождения им испытательного срока. Сотрудник ежемесячно (еженедельно) предоставляет наставнику отчеты о работе, проделанной в соответствии с индивидуальным планом. Наставник оценивает работу и передает отчет руководителю.

2.4. За 10 рабочих дней до окончания испытательного срока в отдел кадров подаются следующие документы:

- отчеты нового сотрудника о проделанной работе;
- индивидуальный план работы с оценкой наставником и/или непосредственным руководителем проделанной работы и отзывом с предложениями по дальнейшей работе сотрудника, завизированный Руководителем направления.

2.5. За 7 рабочих дней до окончания испытательного срока все документы с заключением и рекомендациями начальника отдела персонала подаются для рассмотрения и принятия окончательного решения Генеральному директору.

2.6. При успешном прохождении испытательного срока, непосредственный руководитель устно информирует сотрудника о продолжении трудовых отношений. Отдел персонала инициирует заполнение сотрудником Личного плана профессионального и служебного развития (Приложение 3). План служит основой для определения профессиональных и служебных интересов сотрудника, возможных путей мотивации, а также оценки достижений и потенциала специалиста во время аттестации.

Индивидуальный план прохождения испытательного срока с оценками, комментариями и решением Генерального директора, а также личный план профессионального и служебного развития передаются в отдел персонала для дальнейшей работы. Копии приобщаются к личному делу сотрудника.

2.7. В случае если в ходе прохождения испытательного срока выявляется несоответствие сотрудника должности, непосредственный руководитель оформляет служебную записку на имя руководителя направления о несоответствии сотрудника. Служебная записка согласовывается с начальником отдела кадров и визируется Генеральным директором. О неудовлетворительном итоге прохождения испытательного срока и нежелании продолжать трудовые отношения сотруднику сообщается до даты истечения испытательного срока в письменной форме под роспись. После этого происходит процедура увольнения сотрудника.

Инструменты адаптации: наставничество и коучинг.

Неоценимыми инструментами адаптации персонала служат наставничество и коучинг. Как правило, наставничество выглядит следующим образом: более опытный сотрудник обучает нового сотрудника тому, что умеет сам. Наставничество нацелено на обретение новым сотрудником знаний, умений и навыков, необходимых в его дальнейшей работе. Советом, личным примером или как-то ещё наставник передаёт подопечному свой опыт. При назначении наставника необходимо учитывать не только его профессиональные качества, но и личностные. Наставник должен вызывать симпатию и, кроме того, он должен сам уметь и хотеть работать с людьми. Процесс наставничества должен быть организован таким образом, чтобы деятельность сотрудника в качестве наставника никак не отражалась на его основной работе. В противном случае система адаптации, основанная на наставничестве, приведёт не к повышению, а к снижению продуктивности в целом.

Коучинг на практике выглядит совершенно иначе. В отличие от наставничества коучинг направлен не столько на непосредственное обучение, сколько на то, чтобы максимально полно раскрыть потенциал нового сотрудника и добиться от него полной отдачи в работе. Коучинг базируется на признании того, что каждый человек обладает гораздо большими способностями, чем он обычно проявляет. И коуч в своей работе опирается не столько

на текущие показатели сотрудника, сколько на его потенциал, который стремится раскрыть на благо компании. Коуч или менеджер, владеющий навыками коучинга, не столько даёт указания и инструктирует, сколько задаёт вопросы. Вопросы, задаваемые коучем по определённой схеме (как их ещё называют, «эффективные вопросы») позволяют новичку по-новому посмотреть на свою работу и на свои возможности. С другой стороны, руководителю коучинг прекрасно показывает реальный профессиональный уровень нового сотрудника на данный момент и позволяет спланировать свою работу по его развитию. С новичком может работать штатный коуч, или же менеджер (чаще всего непосредственный руководитель), владеющий навыками коучинга. В отдельных случаях целесообразно привлечение внешних коучей.

У коучинга есть ещё одно неоспоримое преимущество – экономия времени. Сам процесс коучинга времени требует совсем немного. Собственно, для менеджера совсем не обязательно выделять для коучинга отдельное время. Вполне достаточно постоянно осознавать и использовать основополагающие принципы коучинга во время своего взаимодействия с новым сотрудником. В любом случае, это занимает гораздо меньше времени, чем бесконечные инструкции и указания. А эффективность такого подхода значительно выше.

Коучинг – сравнительно молодое явление в российском бизнесе, но, надо признать, явление чрезвычайно перспективное. Коучинг – это на сегодняшний день один из эффективнейших инструментов управления персоналом и, уж конечно, наиболее эффективный на сегодняшний день стиль управления. Следует признать, что наставничество и коучинг различны по своей сути, но при этом они никоим образом не исключают друг друга. Вопрос лишь в том, что в большей мере соответствует принятой в компании корпоративной культуре. Конечно, коучинг, как и наставничество, можно применять в качестве самостоятельного инструмента. Но при их грамотном сочетании эффект будет неизмеримо выше.

Первый день сотрудника должен быть подготовлен заранее. Ожидая появления нового сотрудника в офисе необходимо подготовить:

1. Рабочее место. На рабочем месте не должно быть никаких вещей, принадлежавших предыдущему сотруднику. Нужно создать личный электронный ящик будущего сотрудника и положить на стол ежедневник, набор канцелярских принадлежностей.

2. Комплект новичка, адаптационный лист и бейджик.

3. Знаки приветствия от коллег. Это может быть открытка с поздравлением с новой работой или шоколадка. Цель первого дня нового сотрудника – сформировать у него положительное впечатление о компании и вызвать воодушевление к работе в ней.

Комплект новичка обычно включает в себя:

– должностную инструкцию, локальные нормативные документы, в том числе Положение о персонале;

– адаптационный лист;

– брошюру «Книга сотрудника»;

– корпоративные памятки, положения;

– последний выпуск корпоративного издания;

– маркетинговые материалы;

– корпоративный сувенир (ручка, блокнот и т.п.);

– телефонный справочник;

Часть документов может быть записана на компакт-диске вместе с фильмом о компании.

На наш взгляд, основательно подготовленный первый день сотрудника, является первым пунктом в его программе адаптации. Практика также показывает, что 90% людей, уволившихся с работы в течение первого года, приняли это решение уже в первый день своего пребывания в новой организации. Если получится снять с человека это напряжение «первого дня», он будет более спокоен и раскован, а, следовательно, и лучше сможет проявить се-

бя, будет более открыт и подготовлен для прохождения следующих этапов адаптационной программы.

Как уже было отмечено ранее предприятие имеет офис, где располагаются все отделы, а также имеет склад, где очень плохие условия труда, для грузчиков, и что необходимо для них обустроить комнату для гигиены. Для данной комнаты есть свободное помещение на складе площадью 20 м², куда уже проведен водопровод. Необходимо оборудовать данное помещение: установить смесители, отгородить раздевалку, повесить три зеркала в раздевалке и сделать слив. Данное помещение имеет кафельное покрытие, раньше в нем был склад хозяйственного инвентаря (ведра, швабры и т.д.).

«Welcome! Тренинг» (или Вводный курс «Добро пожаловать в организацию!») – это хороший шанс «влюбить» новичка в компанию. Данный курс – не тренинг в привычном понимании этого слова: он не направлен на отработку каких-либо навыков. Его цель, помимо передачи знаний об организации и существующих в ней порядках, – сформировать и повысить лояльность новых сотрудников к компании.

«Welcome! Тренинг» может быть представлен в одной из следующих форм:

1. Аудиторный тренинг – классический вариант вводного обучения. Его преимущества для новичков – живое общение как со старожилками организации (сотрудниками, проводящими обучение), что дает возможность получить ответы на все интересующие вопросы, так и с новыми работниками из других подразделений (опыт показывает, что люди, пришедшие в компанию одновременно, часто заводят приятельские отношения и держатся вместе).

2. Электронный курс (e-learning). Такая форма обучения рекомендуется, если:

- на предприятие одновременно трудоустраивается много новых сотрудников;
- обучается персонал удаленных филиалов.

В настоящее время на рынке есть много компаний, предлагающих услуги по разработке электронных версий адаптационных курсов (которые готовят и периодически обновляют сами специалисты службы персонала главного офиса). Стили таких программ могут быть самыми разными: от строгого (преимущественно для банковских, финансовых структур) до веселого (тренинг в виде игры или мультфильма).

3. Смешанный вариант. Включает как аудиторные занятия, так и элементы электронного обучения. Именно данный формат сегодня самый популярный. Объясняется это тем, что он позволяет создавать сбалансированные программы: специалисты службы персонала определяют, какая часть информации может быть изучена новичками самостоятельно, а когда целесообразно живое общение с опытными сотрудниками.

Продолжительность «Welcome! Тренинга» зависит от потребностей компании, а именно, от объема той информации, которую планируется донести до новичков. Программа длится, как правило, от 2 часов до 2 дней. В некоторых организациях такой адаптационный курс продолжается до 5 рабочих дней, но при этом включает и обучающие элементы. Мы предлагаем на «Welcome! Тренинг» отводить 3 часа.

Периодичность программы зависит от того, как часто и в каком количестве на предприятие приходят новые сотрудники. Тренинг может проводиться еженедельно, ежемесячно или, например, раз в 3 недели. В ЗАО «Губкинский мясокомбинат» предлагается его включить в квартальный график обучения.

Планирование занятий на конкретный день недели и определенные часы, например, в пятницу с 12.00 до 16.00, позволяет линейным руководителям не забывать, что новый сотрудник его подразделения в это время будет отсутствовать.

Начинать адаптационный курс рекомендуется с приветствия и вводного слова одного из топ - менеджеров. В зависимости от размера и структуры компании это могут быть генеральный директор, кто-либо из его заместите-

лей, начальник HR-службы. Участие в программе представителя руководства будет позитивно воспринято новичками и повысит статус самого вводного курса. Как вариант: можно подготовить видеообращение первого лица компании к новым сотрудникам.

Основную часть курса, проводит сотрудник службы персонала – тренинг-менеджер или специалист по подбору и адаптации. Описанием продукта/ услуг, чаще всего, занимаются работники соответствующего профиля – технологи, маркетологи.

В блоке, разъясняющем кадровую политику организации, наряду со специалистом HR-отдела, может выступить сотрудник любого другого подразделения, который расскажет о себе и своем карьерном пути в компании.

Таким образом, кроме передачи новым сотрудникам знаний «из первых рук», такая форма вводного курса, как «Welcome! Тренинг», позволяет дополнительно мотивировать уже работающих сотрудников компании, занятых в проведении адаптационной программы, а так же дает развитие их творческому потенциалу. Для создания качественной и продуктивной адаптационной программы необходимо использовать все вышеизложенные инструменты адаптации, так как они взаимодополнимы и, при одновременном использовании увеличивают эффект друг друга.

Одним из самых простых и широко распространенных методов оценки предлагаемых мероприятий является метод расчета рентабельности. Проект считается экономически выгодным, если внутренняя рентабельность превышает минимальный уровень рентабельности, установленный для данного проекта. Экономический смысл этого показателя заключается в том, что внутренняя рентабельность проекта определяет темп роста капитала, инвестированного в проект. Внутренняя рентабельность проекта рассчитывается по формуле:

$$R_{\Pi} = \frac{Ув.Пр.п}{3} \times 100\%, \quad (5)$$

где $Ув.Пр._п$ – плановое увеличение прибыли от внедрения мероприятий по совершенствованию адаптации, руб.;

$З$ – затраты на внедрение мероприятий, руб.

Плановое увеличение прибыли от внедрения мероприятий по совершенствованию системы адаптации в месяц будет составлять около 30 500 руб.

Затраты на внедрение предложенных мероприятий будут состоять из следующих статей, где доплаты к основной з/п наставника будут исчисляться из количества сотрудников, которых он будет обучать – 2000 руб. за каждого. Средства на создание комнаты гигиены и на разработку программ будут представлять единовременные затраты (таблица 2.3.1).

Таблица 2.3.1 – Статьи затрат на внедрение мероприятий по совершенствованию системы трудовой адаптации

Наименование	Сумма, руб.
Доплаты к основной з/п наставников	2000
Создание комнаты гигиены	20000
Разработка программы наставничества, программы адаптации (обязанность руководителя отдела персонала)	15000 к основной з/п
Итого	37000

Внутренняя рентабельность проекта равна:

$$Рп = \frac{67500}{37000} \times 100\% = 182,4 \%$$

Таким образом, рентабельность предлагаемых мероприятий равна примерно 182 %, что свидетельствует об экономической эффективности и целесообразности их внедрения.

После внедрения предложенных мероприятий можно рассчитать показатель профессиональной адаптации, позволяющий количественно оценить степень успешности карьерного продвижения в результате адаптации, рассчитывается по формуле:

$$П_{ПР} = \frac{ч_y}{ч_{общ}} \times 100\%, \quad (6)$$

где $Ч_y$ – число сотрудников, которые после прохождения адаптации остались работать на предприятии или был оформлен перевод на вышестоящую должность;

$Ч_{\text{общ}}$ – общее количество сотрудников, проходивших адаптацию.

Оценим степени успешности карьерного продвижения в ЗАО «Губкинский мясокомбинат» в 2016 году за пять месяцев в результате внедрения мероприятия, направленных на совершенствование системы адаптации. Данные для расчета взяты в отделе персонала мясокомбината:

$$P_{\text{ПР}} = \frac{27}{30} \times 100\% = 90\%$$

Таким образом, изучение системы адаптации, как структурного элемента в организациях, помогло понять, что представляет собой адаптация, какие этапы и стадии она включает в себя и в какой степени формирование системы адаптации приносит эффект организации, а также предложить экономически обоснованные рекомендации по совершенствованию системы адаптации персонала.

На основании проведенного анализа можно сделать вывод, что ЗАО «Губкинский мясокомбинат» – предприятие, давно существующее на рынке центрально-черноземного региона и зарекомендовавшее себя как производитель качественной продукции, но вместе с этим мясокомбинат имеет несколько проблем в системе адаптации сотрудников.

Для создания качественной и продуктивной адаптационной программы необходимо использовать все предложенные инструменты адаптации, так как они взаимодополнимы и, при одновременном использовании увеличивают эффект друг друга, поскольку как показал анализ, степень успешности карьерного продвижения в ЗАО «Губкинский мясокомбинат» в 2016 году за пять месяцев равна 90%. Данный показатель также доказывает социальную направленность предлагаемых мероприятий, поскольку они повышают приверженность к организации, уровень значимости организационной культуры,

потому что видя на примерах своих коллег, с каким вниманием относятся к коллегам, работники не будут задумываться об уходе с мясокомбината, что в свою очередь приведет к снижению текучести кадров.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе проведения авторского исследования была достигнута цель выпускной квалификационной работы и выполнены поставленные задачи, а именно:

1. Рассмотрены теоретические основы трудовой адаптации персонала в организации. По итогам сделан вывод, что адаптация персонала в больших компаниях неразрывно связана со стратегическим планированием, системой мотивации сотрудников и корпоративной культурой. Адаптация новых сотрудников должна способствовать эффективному приспособлению нового работника, ускорять процесс достижения им высокой продуктивности и качества работы. Сотруднику нужно не только войти в коллектив в сжатые сроки, но и почувствовать удовлетворенность работой, не потерять мотивацию. Именно адаптационные мероприятия способствуют снижению тревожности и неуверенности, способствуют решению конфликтов. Что касается организации, то правильно организованная система адаптации персонала способна снизить текучесть кадров и уменьшить стартовые издержки.

2. Проведена оценка организационно-экономического состояния ЗАО «Губкинский мясокомбинат», в результате которой сделан вывод, что ЗАО «Губкинский мясокомбинат» является стабильно работающим, одним из давно существующих и зарекомендовавших себя на рынке центрально-черноземного региона предприятием.

4. Проанализировано современное состояние трудовой адаптации персонала в ЗАО «Губкинский мясокомбинат». Изучение процесса адаптации с точки зрения различных авторов помогло провести исследование в области адаптации на предприятии ЗАО «Губкинский мясокомбинат».

Исследования показали, что на предприятии существует слабо выраженная система адаптации.

Теоретически существует еще и социально-психологическая адаптация, по результатам же исследования на предприятии ЗАО «Губкинский мясо-

комбинат» ее не существует вообще.

Результаты исследования позволяют сделать вывод о недостаточности мер по полноценной адаптации новых сотрудников. Не существует четкого представления о том, какое именно подразделение организации (или менеджер) должно быть задействовано в процессе адаптации. К тому же недостаточно разработаны критерии определения эффективности адаптации, как и сами ее этапы (содержание программ адаптации).

5. Предложены пути совершенствования системы трудовой адаптации персонала в исследуемой организации и обосновать эффективность предлагаемых мероприятий.

Рекомендации по совершенствованию системы адаптации в ЗАО «Губкинский мясокомбинат»:

1. Разработать программу адаптации.
2. Обеспечить вознаграждение сотрудников, являющихся ответственными за обучение новых сотрудников в виде:
 - а) доплаты к основной заработной плате;
 - б) благодарности в устной форме или в форме премии.
3. Проводить официальное представление нового сотрудника всему коллективу, работников, с кем непосредственно будет работать новый сотрудник. Выделять время на общее собрание, касающееся представлению нового сотрудника.
4. Создать всем сотрудникам хорошие условия труда. Предприятие имеет офис, где располагаются все отделы, а также имеет склад, где очень плохие условия труда, для грузчиков. Необходимо:
 - а) оборудовать комнату гигиены;
 - б) обеспечить грузчиков необходимым оборудованием для погрузочно-разгрузочных работ. Это ускорит время погрузки (разгрузки), тем самым работы будут выполняться быстрее, «точно в срок», а грузчики будут меньше уставать.

5. Директору организации необходимо проводить общие собрания, сообщать о целях, о планах предприятия на определенный период, проводить дискуссии с работниками, выявлять проблемы предприятия, которые видят сами сотрудники, и собирать предложения их по улучшению дел.

6. Проводить корпоративные вечера, поздравлять весь коллектив сотрудников с праздниками.

7. Обратиться в консультационную фирму, к специалистам по проведению тренингов на предприятии по сплоченности коллектива.

8. Использовать такие инструменты адаптации как наставничество и Коучинг; планирование первого дня нового сотрудника; применение «WELCOME! Тренинг».

Изучение системы адаптации, как структурного элемента в организациях, помогло понять, что представляет собой адаптация, какие этапы и стадии она включает в себя и в какой степени формирование системы адаптации приносит эффект организации.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Российская Федерация. Трудовой кодекс РФ** от 30.12.2001 г. № 197–ФЗ // Собрание законодательства РФ. – М.: ЮристЪ, 2010. – 384 с.
2. **Авдеев В.В.** Управление персоналом: технология и формирование команды / В.В. Авдеев. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 544 с.
3. **Алимов А.Н.** Стратегический менеджмент / А.Н. Алимов. – Белгород: Изд-во БелГУ, 2007. – 140 с.
4. **Беляевский И.К.** Маркетинговые исследования / И.К. Беляевский. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 220 с.
5. **Берн Р.** Эффективное использование результатов маркетинговых исследований: Как принимать и осуществлять на практике наиболее оптимальные решения / Р. Берн. – Днепропетровск: Экономика, 2012. – 256 с.
6. **Болт Г. Дж.** Практическое руководство по управлению сбытом / Г.Дж. Болт. – М.: Экономика, 2014. – 271 с.
7. **Бурлаков А.Н.** Стратегический маркетинг / А.Н. Бурлаков. – Винница: Академический проект, 2010. – 560 с.
8. **Бурцев В.В.** Методические основы мониторинга системы сбыта готовой продукции / В.В. Бурцев // Маркетинг в России и за рубежом, 2012. – № 4. – С. 28–32.
9. **Варламов В.А.** Привлечение и адаптация рабочих кадров // Справочник кадровика, 2013. – №10. – С. 96–98.
10. **Веснин В.Р.** Практический менеджмент персонала / В.Р. Веснин. – М.: ЮристЪ, 2014. – 496 с.
11. **Воробьева И.С.** Маркетинг и типы принятия решения о покупке / И.С. Воробьева // Вестник Санкт–Петербургского Университета. Серия 5. Экономика, 2015. – №3. – С. 44–47.
12. **Ворожева Т.П.** Управление сбытовой деятельностью производственного предприятия / Т.П. Ворожева // Маркетинг в России и за рубе-

- жом, 2012. – № 4. – С. 45–48.
13. **Гальцев Ф.И.** Аналитический обзор современных методов маркетинговых исследований / Ф.И. Гальцев. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2011. – 110 с.
 14. **Голубков Е.П.** Выбор лучшего решения / Е.П. Голубков. – М.: Экономика, 2013. – 224 с.
 15. **Годин В.В.** Информационное обеспечение управленческой деятельности / В.В. Годин. – М.: Инфра–М, 2011. – 240с.
 16. **Дорошева М.В.** Подбор руководителя для конкретного коллектива // Управление персоналом, 2014. – №8. – С.43–47.
 17. **Демидов В.Е.** Роль мероприятий по формированию спроса и стимулированию сбыта в маркетинге / В.Е. Демидов. – М.: Ленпромбытгиздат, 2011. – 170 с.
 18. **Дорошук Н.** Рычаги управления продажами через дистрибутора / Н. Дорошук // Управление компанией, 2015. – № 4. – С. 5–9.
 19. **Измайлович А.** Приятные моменты Единой тарифной сетки / А. Измайлович // Главный Бухгалтер. Зарплата, 2013. – №22. – С. 11–19.
 20. **Карлоф Б.** Деловая стратегия / Б. Карлоф. – М.: Экономика, 2009. – 450 с.
 21. **Калашникова Л.** Стиль и методы управления в современном бизнесе // Служба кадров, 2012. – №10. – С.18–24.
 22. **Каминский П.Л.** Предложения о корректировке трудового кодекса, его соотношении с другими нормативными актами правильны // Управление персоналом, 2013. – №5. – С. 18–21.
 23. Комментарии к Трудовому кодексу Российской Федерации. – 2–е изд., испр. и доп. / Отв. ред. проф. Ю. П. Орловский. – М.: КОНТРАКТ: ИНФРА–М, 2014. – 1197 с.
 24. Комментарий к Конституции РФ / Под общ. Ред. Э. П. Григониса. – СПб.: Питер, 2013. – 208 с.

25. **Кибанов А.Я.** Стратегическое управление персоналом / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА – М, 2010. – 425 с.
26. **Кныш М.И.** Конкурентные стратегии / М.И. Кныш. – СПб.: ИНФРА, 2010. – 167 с.
27. **Кретов И.И.** Маркетинг на предприятии / И.И. Кретов. – М.: Финста-тинформ, 2012. – 105 с.
28. **Котлер Ф.** Латеральный маркетинг / Ф. Котлер. – М.: Альпина Паб-лишер, 2010. – 534 с.
29. **Ламбен Жан–Жак.** Стратегический маркетинг / Ж.–Ж. Ламбен. – СПб.: Наука, 2012. – 534 с.
30. **Лэнд П.** Менеджмент – искусство управлять. Секреты и опыт практи-ческого менеджмента / П. Лэнд. – М: Высшая школа, 2010. – 478 с.
31. **Манаев С.В.** Адаптация новых сотрудников: роли, функции, назначе-ние // Управление персоналом, 2011. – №11–12. – С. 57–58.
32. **Маусов Н.К.** Адаптация персонала в организации // Управление пер-соналом, 2014. – №13. – С. 26–30.
33. **Плешин И.Ю.** Управление персоналом / И.Ю. Плешин. – СПб.: Пи-тер, 2015. – 74 с.
34. **Подольский М.** Система качества по ИСО серии 2000 // Стандарты и качество, 2010. – № 9. – С. 62–66.
35. **Поршнева А.Г.** Управление организацией / А.Г. Поршнева. – М.: Ин-фра–М, 2014. – 445 с.
36. **Радченко Л.** Классификация видов управления // Вопросы теории и практики управления, 2014. – №4. – С.39–42.
37. **Скрипник К.Д.** Еще раз о качествах руководителя // Управление пер-соналом, 2014. – №8. – С.31–33.
38. **Спивак В.А.** Управление персоналом / В.А. Спивак. – СПб.: Знание, 2010. – 148с.

39. **Синяева И.М.** Маркетинг: теория и практика / И.М. Синяева. – М.: Юрайт, 2011. – 653 с.
40. **Скриптунова Е.** Управление продажами: основные тенденции / Е. Скриптунова // Управление компанией, 2013. – № 7. – С. 18–22.
41. **Сулейменова Б.М.** Система продвижения товаров и услуг как один из инструментов комплекса маркетинга / Б.М. Сулейменова // Маркетинг в России и за рубежом, 2011. – №3. – С.5–6.
42. **Тихомиров Н.Г.** Модели и методы прогнозирования рынка / Н.Г. Тихомиров. – М.: МИНХ им. Г. В. Плеханова, 2010. – 224 с.
43. **Токарев Б.Е.** Маркетинговые исследования / **Б.Е. Токарев.** – М.: Экономика, 2010. – 267 с.
44. **Травин В.В.** Менеджмент персонала предприятия / В.В. Травин. – М.: Дело, 2012. – 272 с.
45. Управление персоналом организации / А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 638 с.
46. Управление персоналом / Т.Ю. Базарова.– М.: ЮНИТИ, 2013. – 560 с.
47. **Фатхутдинов Р.А.** Стратегический менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Бизнес-школа, 2011. – 450 с.
48. **Хойер В.** Как делать бизнес в Европе / В. Хойер. – М.: Аспект Пресс, 2011. – 87с.
49. **Цыпкин Ю.А.** Управление персоналом / Ю.А. Цыпкин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 446 с.
50. **Чепик А.** Поиск, отбор и адаптация персонала // Служба кадров, 2012. – №7. – С. 41–45.
51. **Шкатулла В.И.** Настольная книга менеджера по кадрам / В.И. Шкатулла. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 446 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ