



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

«Дальневосточный федеральный университет»
(ДФУ)

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Кафедра управления персоналом и экономики труда

Казымова Дарья Константиновна

**ТРАНСПЛАНТАЦИЯ ЗАРУБЕЖНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ АДАПТАЦИИ
ПЕРСОНАЛА В РОССИЙСКУЮ ПРАКТИКУ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом»,
профиль «Аудит и контроллинг персонала»

г. Владивосток
2018

Оглавление

Введение.....	4
1 Теоретические основы управления адаптацией персонала	6
1.1 Адаптация персонала: понятие и сущность трансплантации зарубежных технологий.....	6
1.2 Виды адаптации персонала	10
1.3 Российские и зарубежные технологии адаптации персонала.....	13
2 Анализ трансплантации зарубежных технологий адаптации персонала в управленческую практику УПФР по Холмскому району Сахалинской области..	24
2.1 Анализ системы управления персоналом в УПФР	24
2.2 Анализ существующей программы адаптации в УПФР	39
2.3 Разработка предложений по трансплантации зарубежных технологий адаптации персонала в УПФР	49
Заключение.....	55
Список использованных источников	57
Приложение А.....	61
Приложение Б	62
Приложение В.....	64
Приложение Г	65



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**Дальневосточный федеральный университет
(ДВФУ)**

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Кафедра управления персоналом и экономики труда

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу

студенту (ке) Казымовой Дарье Константиновне

группы Б1403а

(фамилия, имя, отчество)

на тему:

Трансплантация зарубежных технологий адаптации персонала в российскую практику управления персоналом

Вопросы, подлежащие разработке (исследованию):

1 Теоретические основы управления адаптацией персонала

1.1 Адаптация персонала: понятие и сущность трансплантации зарубежных технологий

1.2 Виды адаптации персонала

1.3 Российские и зарубежные технологии адаптации персонала

2 Анализ трансплантации зарубежных технологий адаптации персонала в управленческую практику Управления Пенсионного фонда Российской Федерации по Холмскому району Сахалинской области

2.1 Анализ системы управления персоналом в УПФР

2.2 Анализ существующей программы адаптации в УПФР

2.3 Разработка предложений по трансплантации зарубежных технологий адаптации персонала в УПФР

Основные источники информации и прочее, используемые для разработки темы:

Трудовой Кодекс Российской Федерации, локальные нормативные и правовые акты, Корпоративный Кодекс, Устав организации, штатное расписание, система должностных инструкций, Положение о персонале, Положение об отделах, Положение о кадровой политике, Положение об аттестации, Положение об оплате труда, Положение о найме и адаптации персонала, приказы по кадровому составу, первичная документация, статистическая информация, аналитические отчеты организации, монографии, учебники, учебные пособия, статьи в профильных журналах, Интернет-ресурсы по теме работы

Срок представления работы « 20 » июня 2018 г.

Дата выдачи задания « 30 » ноября 2017 г.

Руководитель ВКР старший преподаватель
(должность, уч. звание)

(подпись)

Л.В. Максимова
(и.о.ф)

Задание получил

(подпись)

Д.К. Казымова

(и.о.ф)

Введение

В настоящее время проблема подбора кадров имеет особое значение для работодателей, а также и последующее включение новых работников в производственный процесс и коллектив. Каждый работодатель стремится иметь сплоченный коллектив, высокую производительность труда и потому адаптация новых сотрудников является для него важной задачей. В то же время каждый человек сталкивается с необходимостью трудиться, а значит и вливаться в новый коллектив. Таким образом, проблема адаптации актуальна для личности.

Термин «адаптация» применяется в различных областях науки. Рассматривая адаптацию, как одну из составляющих частей управления персоналом – это процесс ознакомления, приспособления работников к содержанию и условиям трудовой деятельности, а также к социальной среде организации. Это определение применимо не только к новым сотрудникам, но и к сотрудникам, переводимым на новую должность в рамках одной организации [8].

Анализ подсистемы адаптации персонала Управления Пенсионного фонда Российской Федерации основан на трудах П.С. Кузнецова, В.И. Медведева, И.А. Жданова, И.А. Милославовой, Е.В. Руденского, Ю. Бертеля, В.Р. Веснина, Т.В. Зайцевой, А.Т. Зуб, В.В. Лукашевича, Е.В. Маслова, Т. Брайсих, С.Г. Попова и других.

Проблемы адаптации нашли отражение в трудах В.А. Варламова, Г.А. Днестрянского, Н. Дидье, И.К. Макаровой, Т.В. Орловой, А.Я. Кибанова, Е.Б. Моргунова, Л.У. Стаута, Т.А. Комиссаровой, Ж.Л. Блонделя, М. Мейгана.

Целью исследования является анализ возможности трансплантации зарубежных технологий адаптации персонала в практику управления УПФР (Управление Пенсионного фонда Российской Федерации) по Холмскому району Сахалинской области.

Для достижения цели в работе поставлены следующие задачи:

– раскрыть понятие и сущность адаптации и трансплантации, охарактеризовать основные виды и этапы адаптации;

- выявить критерии успешности адаптации работников и критерии оценки эффективности программ адаптации персонала;
- проанализировать российские и зарубежные программы адаптации персонала;
- проанализировать опыт трансплантации зарубежных технологий в российские организации;
- проанализировать систему управления персоналом и программу адаптации УПФР по Холмскому району Сахалинской области;
- сформулировать рекомендации по трансплантации зарубежных технологий адаптации работников в российскую практику управления персоналом.

Объектом исследования является персонал Управления Пенсионного фонда Российской Федерации. Предметом исследования является трансплантация зарубежных технологий адаптации персонала в УПФР (Управление Пенсионного фонда Российской Федерации).

Практическая значимость состоит в том, что представленное исследование, а также рекомендации, сформулированные автором, позволят усовершенствовать систему адаптации персонала в УПФР по Холмскому району Сахалинской области.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка используемых источников. Во введении определены основные параметры исследования: предмет, объект, цели и задачи. В первой главе описываются теоретические основы управления адаптацией персонала, зарубежные технологии адаптации персонала, раскрывается ее понятие, сущность и виды, исследуются критерии успешности адаптации работников и критерии оценки эффективности программ адаптации персонала.

Во второй главе исследуется система управления персоналом в Управлении ПФР, проводится анализ существующей программы адаптации в Управлении ПФР, предлагается внедрение зарубежных технологий адаптации работников в российскую практику управления персоналом. В заключении сформулированы основные выводы.

1 Теоретические основы управления адаптацией персонала

1.1 Адаптация персонала: понятие и сущность трансплантации зарубежных технологий

Успешность предприятия, качество и количество производимой продукции предприятием или услуг будет напрямую зависеть от эффективности построенной системы управления персоналом, в том числе системы адаптации персонала.

Неспособность сотрудника справиться с задачами и обязанностями новой должности, влиться в новый коллектив приведет к его увольнению, а значит и поиску нового сотрудника работодателем.

Для успешной организации важно максимально эффективно использовать опыт и знания своих работников, поэтому стремиться создать для развития потенциала подчиненного все условия.

Работником оценивается то, какую роль играет организация в его жизни, насколько он может реализовать свои профессиональные возможности, удовлетворить свои материальные ожидания. Правильно установленное взаимодействие работника и предприятия это основа эффективной работы любого предприятия.

Первым вопросом данной работы, является необходимость рассмотрения вопроса процесса адаптации, так как именно она является одним из главных показателей эффективности работы предприятия. Успешная адаптация способствует повышению уровня лояльности и удовлетворенности, мотивации, сплоченности коллектива, производительности труда[11].

Применение механизмов адаптации персонала помогут не только в случае с «новичками», в большинстве случаев адаптация нужна для сотрудников, имеющих уже большой опыт работы на предприятии. Это может быть связано с большим количеством уровней управления, то есть сложной структурой предприятия, с наличием большого количества структурных подразделений, а значит и сложно подчиненности.

С принятием решения руководства об изменении структуры предприятия у работников появляется необходимость осваивать дополнительные навыки, не связанные напрямую с прямыми трудовыми обязанностями. Это может быть вызвано внедрением новых информационных систем, осуществления межведомственного взаимодействия, возникновением новых подразделений или упразднения существующих отделов в рамках организации, при уже имеющейся культуре и стиле управления. Поэтому проблема адаптации существует не только к изменениям условий труда, но и к отстающей системе управления предприятия к возникшим требованиям и показателям эффективности предприятия.

Система адаптации на предприятиях, в условиях изменения структуры должна разрабатываться с учетом необходимости сглаживания обозначенных различий, оказания профессиональной помощи сотрудникам в решении производственных задач, построению системы взаимоотношений между подразделениями и руководством [14].

Впервые термин «адаптация» возник в биологии, ввел это понятие в научный оборот немецкий физиолог Г. Ауберт в 1865 году, оно означало приспособление различных живых организмов или систем к воздействиям окружающей среды. Позднее проблему адаптации рассматривали и исследовали такие учёные в области биологии как Ж. Б. Ламарка, Ч. Дарвин, И. И. Шмальгаузен, М. Сеченов, И. П. Павлов. Другими исследователями предлагаются понятия адаптация в социальном контексте: Т. Парсон рассматривает адаптацию как принятие и усвоение социальных ролей, П. Делор – как форму защитного приспособления личности к социальным требованиям, Г. Селье – как способ выхода из стрессовой ситуации [7].

Адаптация, как составляющая часть управления персоналом среди российских авторов рассматривается Д. А. Ашировым, Т. Ю. Базаровым, В. Р. Весниным, А. П. Егоршиным, А. Я. Кибановым, Т. О. Соломанидиной, С. В. Ивановой. В их трудах можно выделить две точки зрения на адаптацию персонала. Во-первых, адаптация рассматривается как процесс приспособления

работника к условиям внешней и внутренней среды, а во-вторых, как составляющая развития персонала. Из числа зарубежных ученых оригинальной является позиция Э. Шейна, в которой процесс адаптации связывается с необходимостью освоения корпоративной культуры компании, принятия новых норм [16].

Процесс адаптации можно разделить на четыре этапа:

1 этап. Оценка уровня профессиональной грамотности вновь принятого сотрудника, которая необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Период адаптации пройдет быстро и наиболее эффективно, если принимаемый на работу сотрудник имеет не только специальное образование, но и опыт работы в той сфере деятельности. Но не стоит забывать, что зачастую даже имея опыт работы в той или иной сфере, для нового сотрудника возникают непривычные варианты решения уже известных ему задач. Так как организационная структура зависит от совокупности параметров, таких, как технология деятельности, внешняя инфраструктура и персонал, новый работник все равно попадает в какой-то степени в незнакомую ему ситуацию. Разрабатываемая на предприятии программа адаптации должна включать в себя элементы, позволяющие знакомиться с корпоративными особенностями, производственными характеристиками, развитием коммуникативных сетей.

2 этап. Ориентация – практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями. Обычно этап ориентации приходится на первую неделю работы «новичка». Для успешного прохождения данного этапа целесообразно познакомить нового сотрудника с руководителями других подразделений, а также предоставить для ознакомления корпоративную документацию.

3 этап. Действенная адаптация. На этом этапе новичок приспосабливается к своей новой роли и включается в межличностные отношения в организации, взаимодействует с коллегами. На этом этапе важно дать возможность новичку проявить себя в различных сферах, используя уже имеющиеся знания о предприятии. Также важна на этом этапе помощь коллег и руководства для то-

го чтобы оценить эффективность деятельности и особенности взаимоотношений с коллегами.

4 этап. Функционирование. На этом этапе завершается процесс адаптации как таковой. Новым сотрудником преодолены производственные и межличностные проблемы и он готов к переходу на постоянную работу. Этап функционирования характеризуется тем, что может наступить как через месяц, так и через год. Все зависит от развития процесса адаптации и от управляемости данного процесса. Контроль руководства за прохождением сотрудником процесса адаптации позволяет ускорить срок эффективного функционирования работника, а, следовательно, сократить финансовые издержки [18].

Трансплантация – процесс заимствования технологий, развившихся в иной институциональной среде. Трансплантация институтов изучается давно в рамках проблем реформирования развивающихся систем. Трансплантация направлена на изменение старого равновесия. В.М. Полтерович считает, что принятие нового института и его устойчивое функционирование зависит от трансформационных издержек и от соотношения транзакционных издержек трансплантируемой и действующей норм поведения. В представленной работе будет проанализирована трансплантация не институтов, а технологий, которые переносятся из зарубежной практики управления персоналом и внедряются в российских организациях для повышения эффективности управления и повышения конкурентоспособности [22].

Итак, адаптация означает погружение личности в новую для нее среду. Когда человек устраивается на работу, он вступает в новую систему отношений трудовых и организационных, одновременно в нескольких статусах. Приходя на новое предприятие человек имеет определенные цели, потребности, ценности, нормы, установки поведения, в соответствии с которыми он предъявляет требования к организации, к условиям труда на предприятии, к оплате, возможности карьерного роста, реализации своих профессиональных качеств, навыков и опыта.

В свою очередь, предприятие предъявляет требования к образованию ра-

ботника, его квалификации, производительности, дисциплине, умению работать в коллективе, готовности положительно воспринимать имеющиеся условия производства. Такое приспособление работника и организации и является процессом адаптации.

1.2 Виды адаптации персонала

В науке принято выделять два направления адаптации: первичное, то есть адаптация молодых сотрудников, не имеющих опыта работы в профессии; вторичное – адаптация работников при переходе на новую работу, должность или структурное подразделение организации.

Адаптация персонала представляет собой сложную структуру и является совокупностью профессиональной, психофизической, социально-психологической, организационно-административной, экономической и гигиенической адаптаций [36].

Под трудовой адаптацией обычно понимают освоение знаний и навыков в профессии, а также формирование необходимых профессиональных качеств личности. Как правило, работодатели думают, что если новый работник имеет большой опыт работы в профессии, то он овладел всеми функциями и участвовать в процессе адаптации нет необходимости, но это не так. Быть профессионалом и обладать социальной компетенцией – не одно и то же. На самом деле даже человек с большим опытом работы в той или иной профессиональной сфере не может сразу знать все характеристики новой организации [23].

Определенные сложности заключаются еще и в том, что работодатель сам не всегда понимает, что именно хочет от нового работника и не может дать ему четких указаний и выдвинуть ему определенные требования.

Психофизиологическая адаптация – это процесс усвоения трудовых условий, которые необходимы новому сотруднику в рабочее время. Время не стоит на месте, а значит устаревают технологии, техника, санитарно-гигиенические нормы производства. Улучшение бытовых условий труда, появление большого количества удобных и современных квартир, одежды, пред-

метов туалета сказывается на производственной деятельности. Современная личность остро воспринимает отклонения от воспринимаемых им норм санитарно-гигиенического комфорта, удобства, темпа трудового процесса [17].

Материалы многих исследований говорят о том, что для работников вопросы санитарно-гигиенических условий комфорта особо важны.

Социально-психологическая адаптация заключается в восприятии социально-психологических особенностей трудового коллектива, сложившейся в нем системы взаимоотношений, позитивном взаимодействии с коллегами. Это восприятие работником системы взаимоотношений в трудовом коллективе с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями. В ходе такой адаптации работник постепенно воспринимает ценности и нормы организации, входит в систему взаимоотношений коллектива, информацию о своей трудовой организации, ее нормах, ценностях, о системе деловых и личных взаимоотношений в группе, о социально-психологической позиции отдельных членов группы в структуре взаимоотношений, о групповых лидерах. Эта информация оценивается работником в соотношении с его прошлым опытом, системой ценностей. Если полученная информация соотносится с приобретенным опытом работника и оценивается им положительно, он постепенно принимает групповые нормы и происходит процесс идентификации работника с коллективом и организацией [28].

Некоторые трудности могут возникать у человека, который привык действовать по своим правилам, поскольку ему будет сложно влиться в сформированный коллектив. Новичку необходимо привыкнуть к рабочему коллективу и войти в состав его групп, формальных и неформальных. Адаптация в данном контексте сложна на начальном этапе работы, который отличается стрессовостью. Когда работник переходит на новую должность в рамках одной организации, процесс социально-психической адаптации протекает намного быстрее и легче, потому что он знаком с правилами и нормами трудового процесса, с коллективом [31].

В ходе социально-психологической адаптации работник вливается в тру-

довую жизнь организации, у него формируются позитивные взаимоотношения в коллективе, с руководством предприятия.

Под организационной адаптацией понимается знакомство с особенностями организационного механизма управления, местом своего структурного подразделения и должности в общей структуре предприятия. Проблемы организационной адаптации чаще всего возникают у новичков, которые не имеют опыта организационного поведения, и это приводит к возникновению сложностей в общении с коллегами. Как правило, новичок не обращается за помощью к коллегам, и такой сотрудник не умеет работать со служебной документацией и документооборотом. Прочие сложности могут возникнуть в связи с тем, что новичку не объяснили нормы и правила общения, принятые в организации [40].

В организационной адаптации у сотрудника формируется восприятие себя как части организации, а также собственной роли в общем трудовом процессе. Необходимо отметить еще один аспект организационной адаптации, это готовность сотрудника к техническим или организационным нововведениям, например, необходимости работы с новым высокотехнологичным оборудованием.

В процессе экономической адаптации работник знакомится с экономическим механизмом управления в организации, познает систему экономических стимулов и мотивов, привыкает к новым условиям оплаты труда и прочих материальных выплат.

Санитарно-гигиеническая адаптация позволяет работнику осваивать новые требования трудовой, производственной и технологической дисциплины, правила внутреннего распорядка трудового процесса. Он осваивает гигиенические и санитарные нормы, требования техники безопасности, привыкает готовить рабочее место к трудовому процессу.

Итак, можно выделить четыре основных компонента проблемы трудовой адаптации.

Проблемы профессиональной адаптации: освоение необходимых навыков и умений в соответствии со специализацией нового места работы; приоб-

ретение новых профессиональных навыков в соответствии со спецификой нового места работы; формирование необходимых для выполнения профессиональной деятельности личностных качеств.

Проблемы психофизиологической адаптации: освоение особенностей условий труда; организация режима труда в соответствии с требованиями организации и личным состоянием здоровья; организация отдыха в соответствии с принятыми санитарно-гигиеническими нормами; привыкание к психологическим нагрузкам.

Проблемы социально-психической адаптации: установление позитивного контакта с коллегами; деловых отношений; отношений с руководством; принятие корпоративных норм в общении [28].

Проблемы организационной адаптации: принятие структуры организации; осознание своего места в ней; принятие стиля управления в ней [19].

Для любой организации важно организовать эффективную систему адаптации, которая состоит из ряда мероприятий. Эта система создается для преодоления трудностей возникающих в процессе адаптации, а также для повышения эффективности процесса приспособления к новым условиям труда. Это позволит сотруднику успешно войти в новую должность с максимальной пользой, как для себя, так и для работодателя. Система адаптации несет в себе ряд преимуществ. Для сотрудника этим преимуществом является приобретение необходимых профессиональных навыков и знаний, установление позитивных отношений в коллективе, вливание в рабочий процесс и, как следствие, снижение уровня тревожности и неуверенности перед руководством. Для компании таким преимуществом будет повышение эффективности труда, ускорение процесса выхода работника на необходимый производственный уровень, налаживание позитивных отношений в коллективе, предотвращение ошибок новых сотрудников, сокращение текучести кадров.

1.3 Российские и зарубежные технологии адаптации персонала

В современных российских компаниях отсутствуют специализированные подразделения, занимающиеся проблемами адаптации персонала. Эти функции возлагают, как правило, на специалистов отдела кадров, не имеющих достаточно опыта и знаний для организации эффективной программы по адаптации персонала.

Адаптация сотрудника начинается с прихода работника в отдел кадров для трудоустройства. Специалист отдела кадров знакомит будущего работника с особенностями деятельности предприятия, показывает его рабочее место, знакомит с руководителем и коллегами.

Предприятия по уровню заинтересованности в адаптации персонала можно разделить на несколько типов:

К первому типу относятся предприятия, не имеющие конкретной программы адаптации. Руководство не видит смысла в разработке и проведении программы адаптации в связи с тем, что имеет небольшой штат, на предприятии отсутствует текучесть кадров, считает, что система адаптации не является эффективной [30].

Для таких предприятий отсутствие программы адаптации не является большой проблемой. Перед тем, как начинать работу по разработке и внедрению на таком предприятии программы адаптации персонала необходимо провести работу с руководителем по разъяснению важности механизмов взаимодействия адаптации и эффективности. Для информирования руководителя предприятия отрицающего важность организации процесса адаптации, целесообразней пригласить внешнего консультанта.

На предприятии второго типа присутствуют элементы системы адаптации, но система оценки эффективности отсутствует или присутствует частично. Обычно на таких предприятиях отсутствует четкое понимание взаимосвязи элементов процесса адаптации. Как правило, такие предприятия ориентируются на исследования удовлетворенности персонала, при этом, не уделяя внимания разработке объективных критериев [38].

На предприятиях третьего типа система адаптации разработана, внедря-

ется, но не выбраны показатели ее эффективности.

Руководство предприятий четвертого типа считает, что все разработано, внедрено и успешно функционирует, но это не так на самом деле. Возникает информационная проблема. В этой ситуации важно изменить политику и видение руководства организации, что является сложной задачей. Как и на предприятии первого типа, с данной задачей может справиться скорее внешний консультант, нежели специалисты отдела кадров предприятия.

Предприятия пятого типа, это филиалы западных компаний, работающие на российском рынке, и некоторые российские компании, где разработаны, внедрены и успешно функционируют программы адаптации. Эти программы адаптации обычно включены или тесно связаны с программами и положениями об обучении, а реализация этих программ происходит через наставничество. Такие программы сложно адаптировать к потребностям малого и среднего бизнеса. В компаниях этого типа используется интегральный подход к оценке эффективности адаптации персонала, т.е. присутствует ряд показателей и критериев, позволяющих отследить, насколько успешно происходит адаптация сотрудников по разным аспектам [33].

Изучая варианты распределения обязанностей между сотрудниками, которые вовлечены в разработку системы оценки адаптации, можно выделить два наиболее распространенных варианта: это концентрация функциональных обязанностей и распределение функций.

В первом варианте все функции по реализации программ адаптации и оценке ее эффективности находятся в руках одного сотрудника, который является наставником. Это, как правило, специалист отдела кадров ответственный за адаптацию. При концентрации также возможен вариант разделения функций между несколькими сотрудниками, каждый из которых будет являться ответственным за реализацию и оценку отдельного аспекта адаптации. Концентрация применима тогда, когда есть возможность выделить конкретного человека или группу специалистов, которая будет реализовывать все аспекты процесса адаптации. В этом случае проще осуществлять контроль за реализацией адап-

тации, так как всем занимается один человек.

К недостаткам такого подхода можно отнести то, что ответственный за адаптацию сотрудник при редком наборе кадров выполняет функции только при необходимости, отвлекаясь от непосредственных обязанностей. Поэтому распределение целесообразно на малом предприятии и трудно выделить одного человека, который будет отвечать за реализацию программ адаптации. Преимуществами распределения являются возможность выделить человека, который является «душой» коллектива, с его помощью социально-психологическая адаптация нового сотрудника к этому коллективу будет проходить эффективнее; способность каждого участника процесса адаптации сконцентрироваться на конкретных функциях, а также тесное взаимодействие в коллективе. Недостатком является то, что сложно сконцентрировать реализацию всей модели адаптации персонала, что может повлиять на координацию и привести к размытости выполняемых функций, а также трудности контроля реализации адаптации и оценки ее эффективности [32].

В современных российских организациях существуют и те и другие формы адаптации новых сотрудников. Выбор зависит от критериев, определяющих эффективность реализации той или иной модели адаптации персонала.

В компании, где нет возможности выделить человека, который стал бы наставником для новых сотрудников, причем интенсивность набора нового персонала невелика, правильно будет распределить функции по реализации и контролю программ адаптации между сотрудниками компании. Оценка персонала позволит выделить группу сотрудников, внутри которой будут распределены функции по реализации программы адаптации.

Если проводить анализ опыта адаптации на российских предприятиях зарубежных систем управления, то можно выделить плюсы и минусы. Это возможно рассмотреть на примере компании Caterpillar, которая пыталась внедрить японский опыт в отечественную культуру управления.

Caterpillar – крупнейший в мире поставщик дорожно-строительной техники. В 2000 году в городе Тосно (Ленинградская область) был построен первый в

России завод Caterpillar. В нашей стране на заводе компании работает свыше 1000 человек. Американская компания Caterpillar внедрила японскую систему управления «5С» на всех своих предприятиях. То же в течение последних лет она пытается сделать в России. Основная идея системы «5С» в том, чтобы изменить поведение и образ мышления работника, воспитать в нем уважение к порядку и дисциплине. Несмотря на продолжительный срок внедрения данной системы, специалист по обучению и развитию кадрового отдела завода в Тосно не смогла оценить количественно эффективность использования системы. Возможно, что «5С» являясь частью корпоративной культуры компании, несет, в большей степени, культурно– бытовое значение. Хотя, по словам менеджера компании, культура производства на предприятии улучшилась не значительно. Основная причина отсутствия видимых результатов от внедрения системы, неготовность персонала к восприятию новой культуры труда. С другой стороны, ментально японская культура близка русским, и, возможно, основная причина неудач заключается в представлении системы в компании. В пользу этого предположения говорит тот факт, что на заводе активно используется японская терминология, что, с одной стороны, усложняет восприятие информации для неподготовленного сотрудника, с другой увеличивает дистанцию между системой и рядовыми работниками. Кроме того, не смотря на работу внутренней PR-службы, не все работники понимают смысл системы. В данном случае, эффективность от внедрения системы зависит от учета ментальных особенностей [41].

Если рассматривать методы адаптации, применяемые на зарубежных предприятиях, то можно выделить нижеприведенные.

Баддинг (англ. – budding, buddy system. Buddy– приятель.)

Budding – метод обучения, основанный на предоставлении друг другу информации и установлении объективной и честной обратной связи. Баддинг подразумевает поддержку в достижении целей(личных или корпоративных), а также в приобретении новых навыков.

Баддинг можно определить как помощь, руководство и защиту одного человека другим. В компаниях бадди – напарник, который помогает коллеге при-

выкнуть к новому рабочему месту или должности. Например в Икеа или Соса-сола за каждым новым сотрудником закрепляется «бадди» – приятель, который помогает решить все неформальные вопросы – от того, где можно перекусить, до того, какие привычки есть у начальника [43].

Иногда баддинг называют неформальным наставничеством или равноправным коучингом. При баддинге с человеком устанавливается обратная связь с учетом того, что он ежедневно общается только с одним человеком. Баддинг отличается от наставничества или коучинга полным равноправием участников. В баддинге не существует понятий «наставник» и «подопечный».

Не смотря на равенство участников сторон адаптации, система бадди требует постоянного внимания со стороны кадровой службы.

Баддинг используется:

- для обучения сотрудника в процессе адаптации к новому рабочему месту;
- для профессионального роста сотрудников;
- для закрепления знаний у сотрудника, который уже прошел испытательный срок;
- в качестве инструмента командообразования.

Все вышесказанное говорит о необходимости учета организационных особенностей, которые лежат в основе эффективного управления процессом адаптации, а это и определяет выбор того или иного подхода к оценке эффективности адаптационных программ, а также успешность его реализации с точки зрения организационных целей [30].

Лишь в некоторых российских компаниях реализуется комплекс программы и оценки процесса адаптации новых сотрудников. Наличие структурированных и полноценных оценочных адаптационных программ характерно в большей степени для иностранных компаний, работающих на российском рынке, а также компаний среднего и крупного бизнеса. Важно, что недостаточное внимание к необходимости оценки адаптационных программ в целом, а также доминирование первого подхода, в основе которого лежит оценка через удо-

влетворенность, может привести к снижению результативности труда персонала. Отсутствие системы управления адаптацией персонала с точки зрения экономической эффективности, предполагающей выделение показателей эффективности процесса адаптации на каждом этапе, а также ее влияния на общеорганизационную эффективность может помешать организации удерживать самый важный и уникальный стратегический ресурс – человека.

Рассматривая зарубежный опыт управления персоналом, следует отметить, что в странах АТР адаптации персонала уделяется очень много внимания. К новому сотруднику предъявляется ряд требований. В первую очередь его знакомят с историей компании, философией, миссией, видением дальнейшего развития, организационными целями, структурой, организационной культурой. В этом случае он оказывается перед выбором: либо принять ценности, нормы, традиции и правила компании, либо отказаться от данного предложения. При положительном решении он становится элементом уже сложившейся системы. В результате принятия организационных условий и процесса адаптации новый сотрудник начинает формировать свое представление о развитии в рамках данной компании, о своей будущей роли в ней, особенностях профессионального роста и т.д. Повышение эффективности адаптационного процесса относится к одной из наиболее важных задач отдела развития персонала.

Предприятия зарубежных стран используют комплексную и структурированную системы адаптации, что способствует повышению эффективности управления кадровым ресурсом. В то же время процессы трудовой и профессиональной адаптации в данных странах связаны с определенными проблемами в рамках профессиональной адаптации. Компаниям сложно определить какие адаптационные механизмы использовать максимально универсально.

В крупных компаниях введен такой обязательный инструмент адаптации, как стажировка. Под ней подразумевается временное передвижение сотрудника в другое подразделение компании или другую компанию аналогичного профиля для понимания общей целостности процессов, происходящих в других структурах и выявления способности к восприятию других функциональных

обязанностей и способностей обучаться другой направленности. Также это способствует развитию адаптивности к восприятию иной организационной культуры и философии. Японские и корейские компании очень активно используют данный инструмент для формирования у специалиста дополнительных профессиональных навыков, которые он получает в процессе деятельности в другой компании. Причем, специалиста изначально ориентируют на более активное вовлечение в профессиональную деятельность в другой компании и в последствии, проводят оценку эффективности стажировки.

Система адаптации персонала является частью концепции развития персонала и его интеграции в производственные процессы предприятия. Именно поэтому адаптация несет в себе философию управления человеческими ресурсами и восприятия сотрудником организации как своей семьи. В связи с этим к процессу адаптации относятся с особым вниманием, полагая, что именно от его эффективности зависит полноценная интеграция нового сотрудника в компанию. В связи с этим особенности адаптации в компаниях зарубежных стран обладают следующим особенностями:

- соответствие философии компании;
- концептуальное обоснование развития компании;
- приоритетность адаптационных процессов формирования вовлеченности сотрудника в ценности и традиции компании.

В зарубежных странах организационными мероприятиями по адаптации являются спланированные еженедельные индивидуальные беседы с сотрудником, а также внеплановые разговоры. Обеспечивается возможность общения сотрудника с руководством, а также его присутствие на всех мероприятиях в компании. Особенно поощряется налаживание контактов с коллегами. В частности, в этом помогают тренинги по командообразованию, сплоченности группы, развитию корпоративной культуры и коммуникативных навыков. Также в программы включаются игры, направленные на формирование доверия в группе, создание благоприятного климата в коллективе, эмоциональную компетентность. Специально спланированные семинары помогают провести быстрое

обучение новых сотрудников, ввести в курс особенностей содержания их деятельности.

Япония, как страна со своеобразной культурой, имеет также свой особый подход к адаптации. Значительную роль здесь играет наставничество, как один из наиболее эффективных, по мнению японских специалистов, методов адаптации. Руководство компаний стремится привлечь молодых людей непосредственно со школьной скамьи, потому что отсутствие каких-либо навыков в работе свидетельствует о «неиспорченности», отсутствии стороннего влияния, готовности воспринять правила поведения, принятие в данной корпорации. Поступившая молодежь проходит обязательный курс начальной подготовки – адаптации. Это происходит в течение относительно короткого периода – двух месяцев. После окончания университета за каждым молодым специалистом, принятым на работу, закрепляется наставник с широкими полномочиями. Наставник, как правило, выпускник того же университета, что и новичок, помогает ему адаптироваться на рабочем месте, разрешать возможные конфликты, бывает у своего подчиненного дома, знакомиться с его семьей, хобби и т.д. Такое наставничество осуществляется до 35 лет.

Особое внимание в социальной и профессиональной адаптации в японских фирмах отводится программам воспитания корпоративной культуры организации, ее имиджу, воспитанию гордости за свою компанию. Это так называемый «корпоративный дух» фирмы или компании. Он воспитывается через систему приобщения работника к делам фирмы, к ее атмосфере, задачам и миссии.

В Японии во время адаптации большинство новых рабочих и служащих несколько месяцев проходят подготовку по специально разработанной фирмой программе. Обучение построено таким образом, чтобы развивать мощный корпоративный дух уже на этапе специального обучения и участвовать в обсуждении проблем и задач подразделения.

Важным преимуществом системы адаптации, используемых в странах АТР, например в Toyota и CheryAutomobileCo., является применение системы

оценки эффективности адаптации на постоянной основе. Например, используется программа постоянного мониторинга процесса удовлетворенности сотрудника работой в коллективе, которая загружается на компьютере и ежеквартально сотрудник проходит небольшое тестирование. Также руководитель в результате своих наблюдений и оценки эффективности деятельности сотрудника заполняет определенный бланк оценки эффективности адаптации. На основании полученных данных происходит корректировка программы адаптации. Также следует выделить такое ключевое преимущество внедрения персонал-технологий адаптации персонала в компаниях Японии, Китая, как концептуальное обоснование процесса вовлечения нового сотрудника в структуру и организационную культуру компании. В данных странах приоритетным является проникновение сотрудника философией компании, миссией ее развития. В российских компаниях, напротив, данному аспекту уделяется очень мало внимания, что приводит к непониманию сотрудником ключевых ценностей и ориентиров развития предприятия, его социальной роли и ответственности. Именно поэтому так важно обеспечить максимальную интеграцию преимуществ опыта зарубежных стран в развитие систем адаптации российских предприятий.

Если говорить о различных методах адаптации, а точнее о таком как шедоуинг, то в российской практике адаптационного обучения этот метод не востребован. К тому же существует очень много видов деятельности, когда следование за мастером как тень (молча) не всегда допустимо, а если деятельность связана с какими – то коммерческими тайнами или эксклюзивными технологиями, то это дополняет сложности. Из психологии известно также, что тому, кто работает под наблюдением не совсем психологически комфортно, что может приводить к сбою, упущениям и ошибкам, многим людям свойственно также с опаской относиться к разного рода «слежке». Это может вызвать сомнения в лояльном отношении к сотруднику руководства организации и сильно демотивировать человека, что впоследствии навредит компании, особенно в том случае, если опытный сотрудник не собирался уходить.

Еще одна методика используемая за рубежом – секондмент. Это методика

обучения сотрудников, которая заключается во временном переводе сотрудника на работу в другой отдел или даже в другую организацию для обучения работе на новом оборудовании или обретения им новых навыков. Такая «командировка» может быть краткосрочной и длиться лишь неделю, а может затянуться на срок до года. Оплачивает работу сотрудника, как правило, его «родная» организация. В России такая практика не развита, она существует скорее в виде стажировок, которые не всегда приветствуются в разных организациях, а к внешнему секондменту российские работодатели пока не готовы. В условиях несовершенства Трудового кодекса в части, которая затрагивает применение этого явления у нас, а именно, законодательство не позволяет документально оформить процесс секондмента. Кроме того, в ситуации жесткой конкуренции, компания, предоставляющая сотрудника для стажировки, может распрощаться со своими коммерческими тайнами, существует также возможность переманивания ценного, талантливого сотрудника. Считается также, что внутренний секондмент, возможен лишь на больших производственных и торговых предприятиях, где практикуются комплексные системы адаптации и обучения персонала.

Собственно говоря, стажировка (в русском значении) – это нужная и полезная форма получения опыта, закреплённая в Трудовом кодексе как «стажировка на рабочем месте» и закреплённая в разделе норм охраны труда.

Таким образом, сравнительный анализ программ адаптации персонала в различных компаниях зарубежных стран позволяет сделать вывод о достаточно высоком уровне прогрессивности и эффективности практик, используемых в Японии и Китае. В то же время, российский опыт применения технологий адаптации персонала еще не достаточно высоко развит и имеет большой потенциал для совершенствования.

2 Анализ трансплантации зарубежных технологий адаптации персонала в управленческую практику УПФР по Холмскому району Сахалинской области

2.1 Анализ системы управления персоналом в УПФР

Пенсионный фонд Российской Федерации (ПФР) является органом государственного управления в области пенсионного обеспечения. По своей организационно-правовой форме – это государственное учреждение, осуществляющее пенсионное обеспечение в соответствии с Положением о Пенсионном фонде Российской Федерации и действующим законодательством по вопросам регулирования возникающих в связи с этим правоотношений.

Главная ценность ПФР – это его человеческий капитал и его традиции, которые активно поддерживаются руководством фонда.

Миссия ПФР в концепции прописана следующим образом: «Мы работаем ради вашей уверенности в завтрашнем дне. Мы считаем своим долгом гарантированную реализацию конституционного права граждан Российской Федерации на пенсионное обеспечение, содействие неуклонному повышению пенсий и других социальных выплат. Высокий уровень качества пенсионного обслуживания граждан – дело нашей чести».

Структуру УПФР в Холмском районе Сахалинской области составляют 16 отделов:

- Руководство управления;
- Юридическая группа;
- Группа по кадрам и делопроизводству;
- Группа автоматизации;
- Отдел назначения и перерасчета пенсий;
- Клиентская служба (на правах отдела);
- Клиентская служба (на правах отдела) в Невельском районе;
- Клиентская служба (на правах отдела) в Углегорском районе;
- Клиентская служба (на правах отдела) в Томаринском районе;

- Административно- хозяйственная группа;
- Отдел выплаты пенсий;
- Группа учета поступления и расхода средств;
- Отдел социальных выплат;
- Отдел персонифицированного учета и взаимодействия со страхователями;
- Отдел оценки пенсионных прав застрахованных лиц;
- Обслуживающий персонал.

По типу организационной структуры данная расстановка является линейной. Плюсом такого типа является проста и четкость системы связи. Из минусов можно отметить высокие требования к линейным руководителям, а также отсутствие гибкости.

Организационная структура соответствует целям УПФР, так как работа всех подразделений направлена на достижение основных целей учреждения. Организационная структура полностью соответствует объекту управления, то есть, соблюден баланс состава функций и целей управления, составу численности работников, объему и сложности их работ.

Изначально распределение ответственности определялось объемом полномочий и областями вопросов, различных должностных лиц. И анализируя эффективность и удобность данной организационной структуры можно заметить высокую концентрацию ответственности у начальников отделов и групп. Максимальная ответственность присуща Начальнику Управления, что подтверждает его должностная инструкция. Не смотря на то, что в УПФР существует 3 должности заместителя Начальника Управления, делегирование полномочий Начальником почти невозможно по причине высокой загруженности заместителей.

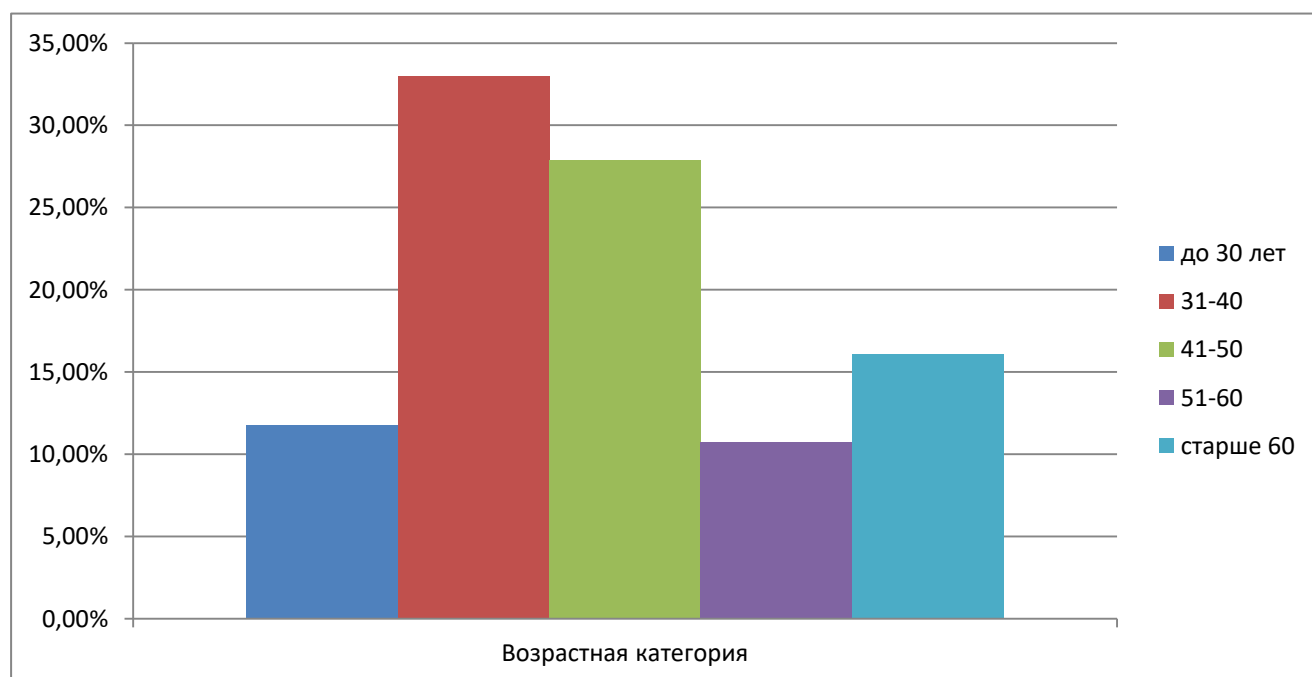
Для увеличения согласованности и четкости действий необходим порядок распределения ответственности, внесение коррективов в должностные инструкции сотрудников отдела «Руководство Управления», а также увеличение штата на единицу заместителя начальника Управления.

Координация взаимодействия между подразделениями осуществляется на уровне личных связей, так как регламентирована она лишь частично. Неформальное взаимодействие сотрудников является одним из инструментов формирования командного духа, но иногда снижает эффективность деятельности.

Информационное взаимодействие является одним из основных объектов деятельности и то, как оперативно она будет передана и насколько содержательной она является, и будет зависеть эффективность принимаемых решений и скорость их реализации. Положительную сторону организационной структуры определяет достаточная согласованность и четкость действий сотрудников. Достаточно низкий уровень сопротивления организационным изменениям говорит о высокой лояльности сотрудников.

Управление персоналом в УПФР направлено на достижение эффективной деятельности государственного учреждения и справедливости взаимоотношений между работниками.

В ходе исследования была рассмотрена возрастная структура персонала (рисунок 1).



Источник: Составлено автором

Рисунок 1 – Возрастная структура персонала

По состоянию на 31.05.2018 в УПФР работают 119 человек. Можно отметить, что 33% сотрудников из общей численности персонала составляют работ-

ники в возрасте 31-40 лет. Это говорит о том, что большинство сотрудников учреждения трудоспособного возраста. Они легко адаптируются к изменениям и воспринимают новшества, что благоприятно сказывается на эффективности работы всего УПФР.

Таблица 1 – Образовательная структура персонала за 2017- 2018 г.

Уровень образования	2017	2018
Высшее (чел.)	72	114
В т.ч. профиль (чел.)	26	71
Среднее профессиональное (чел.)	4	5
В т.ч. профиль (чел.)	2	3
Общее кол-во (чел.)	76	119

Источник: Составлено автором

За отчетный период уровень образования повысился. Если в 2017 году процент сотрудников, имеющих среднее профессиональное образование составил 5,26 %, а высшее образование имели 94,74 % сотрудников от общей численности, то в 2018 году всего 4,20% работников имеют среднее профессиональное образование, а 95,8% – высшее образование.

Таблица 2 – Стаж работы в организации за 2017-2018 г., количество сотрудников с определенным стажем работы.

Стаж работы в УПФР	2017	2018
Менее 1 года (чел.)	7	16
1-5 года (чел.)	20	30
5-10 лет (чел.)	16	27
От 10 и больше (чел.)	33	46

Источник: Составлено автором

Образовательный уровень повышается в соответствии с направлением деятельности. Повышение квалификации сотрудников проводится не реже чем раз в четыре года.

Профессиональная переподготовка имеет большое значение для повышения эффективности деятельности ПФР. Это обусловлено, в первую очередь, постоянными изменениями в Законодательной базе Российской Федерации, а также внедрением множества информационных государственных систем (ГИС).

Одной из таких ГИС является Единая государственная система социального обеспечения (ЕГИССО), оператором и разработчиком которой является ПФР. Внедрение ЕГИССО приходится на первое полугодие 2018 года, и сотрудникам необходимо получить дополнительные знания для работы в информационной системе.

Анализ динамики изменения численности персонала показал, что численность сотрудников увеличилась за последний год, несмотря на сокращение штата по причине организационных изменений в УПФР (рисунок 2).



Источник: Составлено автором

Рисунок 2 – Показатели движения кадров за период с 2017– по 2018 г

В большей степени Управление ПФР использует внутренние источники привлечения персонала, ориентируясь на знания и опыт сотрудников. В частности используется кадровый резерв сотрудников. Резерв кадров ОПФР является основным источником для своевременного пополнения руководящих кадров системы ОПФР.

Существует три кадровых резерва: для замещения управляющего отделением ОПФР и его заместителя, резерв для замещения начальников отделов (групп), резерв для замещения кадров территориальных органов ОПФР по Сахалинской области.

При включении кандидатов в резерв кадров учитываются следующие качественные характеристики: результаты и эффективность служебной деятельности, интеллектуальные способности, наличие профильного для системы ПФР высшего образования, стаж работы по специальности не менее 3 лет в системе ПФР, и иные личностные качества.

Формирование резерва осуществляется группой по кадрам. Список резерва кадров Пенсионного Фонда Российской Федерации на выдвижение на руководящие должности оформляется Управлением кадровой политики по установленной форме ОПФР и утверждается постановлением Правления ПФР.

Группа по кадрам оформляет индивидуальные карточки учета резерва на выдвижение на должности.

Обучение резерва кадров осуществляется на уровне Исполнительной дирекции ПФР и территориальных подразделений ПФР по 4 видам программ.

1. Общая программа (включает теоретическую подготовку, обучение проводится с учетом должностной категории сотрудников).

2. Специальная программа обучения (проводится с отрывом от производства, не менее 72 учебных часов, сочетает теоретическую и практическую части).

3. Индивидуальная программа обучения (самостоятельное повышение уровня знаний, навыков и умений для каждого кандидата. Обучение проводится по месту работы кандидатов, без отрыва от производства. Контроль за исполнением индивидуальных планов осуществляется непосредственным руководителем и группой по кадрам).

4. Стажировка (выполнение разнообразных заданий, направленных на решение конкретных задач, командировки в другие органы ПФР для участия в проверках, обмене опытом, знакомстве и практики управления. Стажировка заканчивается подготовкой ежегодного отчета. Руководитель стажировки дает характеристику кандидату с оценкой возможного использования новой должности).

Можно сделать вывод, что в УПФР существует эффективная система развития кадрового резерва. Об этом говорят знания и умения работников, принятых из кадрового резерва, а также их адаптированность.

В некоторых случаях, данная организация пользуется внешним источником подбора кадров: государственным центром занятости и официальным сайтом Управления ПФР.

Порядок приема и увольнения работников, основные права и обязанности сотрудников, время работы и отдыха, премирование и взыскания, регламентируются Трудовым кодексом Российской Федерации, а также иными федеральными законами и нормативно-правовыми актами УПФР.

Прием на работу в Управление Пенсионного фонда Российской Федерации осуществляется на основании трудового договора, заключенного между работодателем и работником.

Согласно Трудовому Кодексу Российской Федерации при заключении трудового договора лицо, поступающее на работу, предъявляет работодателю:

- паспорт или иной документ, удостоверяющий личность;
- трудовую книжку, за исключением случаев, когда трудовой договор заключается впервые или работник поступает на работу на условиях совместительства;
- страховое свидетельство обязательного пенсионного страхования;
- идентификационный номер налогоплательщика;
- документы воинского учета – для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу;
- документ об образовании, квалификации или наличии специальных знаний – при поступлении на работу, требующую специальных знаний или специальной подготовки.

При приеме на работу (до подписания трудового договора) работодатель знакомит работника под роспись с правилами внутреннего трудового распорядка, иными локальными нормативными актами, непосредственно связанными с трудовой деятельностью работника.

Организацию указанной работы выполняет Управление кадровой политики совместно с группой по кадрам и делопроизводству.

Расторжение трудового договора осуществляется лишь по причинам, предусмотренным Трудовым Кодексом Российской Федерации. Прекращение трудового договора оформляется приказом Начальника УПФР. Увольнение по причине достижения пенсионного возраста оформляется в виде заявления по

собственному желанию работника.

Основным методом оценки деятельности работников является аттестация. Аттестация – определение степени соответствия уровня квалификации работника к квалификации соответствующей его работе.

Аттестация работников УПФР проводится для оценки новых сотрудников, прошедших испытательный срок, а также для повышения роста квалификации работников и стимулирования их к росту профессиональной компетентности.

Аттестация в УПФР проводится по окончании периода адаптации в организации, а затем не реже, чем 1 раз в 4 года путем тестирования.

Аттестации подлежат работники системы ПФР за исключением членов Правления ПФР, входящих в его состав по должности, а также кроме младшего обслуживающего персонала. Для проведения тестирования работников системы ПФР формируется рабочая группа из числа руководителей и специалистов кадровых подразделений.

Для оценки уровня профессиональных знаний тестирование в Исполнительной дирекции ПФР осуществляется с помощью программы «TEST».

Опросник для группы консультантов, руководителей групп и специалистов состоит из 30 вопросов, а ответы оцениваются по четырех бальной шкале:

- 5 баллов – отлично (27– 30)
- 4 балла – хорошо (21– 26)
- 3 балла – удовлетворительно (15– 20)
- 2 балла – неудовлетворительно (менее 15 баллов).

Опросник для начальников отделов и их заместителей состоит из 40 вопросов, и бальная шкала расписана соответствующе. Что касается опросника для руководящего звена, то он состоит из 50 вопросов.

Повторное тестирование не проводится. В случае если работник прошел тестирование неудовлетворительно, то аттестационная комиссия при проведении аттестации данного работника выносит свое решение, учитывая результат прохождения тестирования.

Перед прохождением тестирования работник знакомится с порядком про-

ведения аттестации, а после ему сообщаются результаты тестирования.

Результаты тестирования относятся к персональным данным и доступ к ним определяется в соответствии с нормативными актами ПФР.

Изучая отчетность тестирования работников прошлых лет, можно смело говорить о том, что работники ответственно и добросовестно походят к данному событию. По нашим наблюдениям за последние два года не наблюдалось оценки ниже 4(хорошо).

Распространение персональных данных работников системы ПФР производится с их согласия, персональных данных остальных категорий субъектов персональных данных – в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации и международных договоров Российской Федерации.

В целях обеспечения безопасных условий и охраны труда Начальник УПФР:

- обеспечивает безопасность работников в процессе трудовой деятельности, при эксплуатации зданий, сооружений, оборудования, осуществлении технологических процессов, а также применяемых в производстве инструментов, сырья и материалов;
- обеспечивает применение средств индивидуальной и коллективной защиты работников;
- обеспечивает соответствующие требованиям охраны труда условия труда на каждом рабочем месте;
- обеспечивает режим труда и отдыха работников в соответствии с законодательством Российской Федерации и законодательством субъектов Российской Федерации;
- обеспечивает приобретение и выдачу за счет средств УПФР специальной одежды, специальной обуви и других средств индивидуальной защиты, смывающих и обезвреживающих средств в соответствии с установленными нормами работникам, занятым на работах с вредными и (или) опасными условиями труда, а также на работах, выполняемых в особых температурных условиях или связанных с загрязнением;

- обеспечивает обучение безопасным методам и приемам выполнения работ по охране труда и оказанию первой помощи при несчастных случаях, инструктаж по охране труда, стажировку на рабочем месте и проверку знаний требований охраны труда, безопасных методов и приемов выполнения работ;
- обеспечивает недопущение к работе лиц, не прошедших в установленном порядке обучение и инструктаж по охране труда, стажировку и проверку знаний требований охраны труда;
- обеспечивает ознакомление работников с требованиями охраны труда;
- обеспечивает разработку и утверждение правил и инструкций по охране труда для работников с учетом мнения выборного органа первичной профсоюзной организации или иного уполномоченного работниками органа в порядке, установленном статьей 372 Трудового кодекса РФ для принятия локальных нормативных актов;
- обеспечивает наличие комплекта нормативных правовых актов, содержащих требования охраны труда в соответствии со спецификой своей деятельности.

Основными показателями премирования работников являются обеспечение своевременности финансирования выплаты пенсий, а также выполнение должностных функций специалистов. Премирование работников Управления, а также обслуживающего персонала осуществляется в размерах, установленных руководством Управления по результатам работы за отчетный период (месяц, квартал, год) и с учетом фактически отработанного времени в пределах установленного лимита ГУ – ОПФ РФ по Сахалинской области.

Предложения о премировании вносятся руководителями структурных подразделений с учетом личного вклада работника в общие результаты деятельности начальнику Управления.

Премирование работникам производится на основании приказа. Премии работникам не выплачиваются в следующих случаях:

- если на работника наложено дисциплинарное взыскание за

нарушение трудовой дисциплины в соответствии со ст.192 Трудового Кодекса;

- если с работника не снято наложенное взыскание за нарушение трудовой дисциплины;

- если работником были допущены нарушения правил внутреннего трудового распорядка.

Работникам, на которых возложено дисциплинарное взыскание в соответствии со ст. 192 Трудового Кодекса, а также работникам, нарушившим внутренний трудовой распорядок, премии не выплачиваются за период, в котором соответственно было произведено нарушение правил внутреннего распорядка. Работник может быть лишен премии полностью или частично также при наличии следующих обстоятельств:

- однократное невыполнение или ненадлежащее выполнение работником своих должностных обязанностей (до 25 % премии);

- невыполнение (однократное или систематическое) приказов, распоряжений, письменных указаний руководителя структурного подразделения (до 50 % премии);

- систематическое (более 2х раз в течение периода, за который выплачивается премия) невыполнение или ненадлежащее исполнение работником своих должностных обязанностей (до 100 % премии);

- систематическое (более 2х раз в течение периода, за который выплачивается премия) нарушение правил внутреннего трудового распорядка, в том числе прогул без уважительной причины (до 100 % премии);

- появление на работе в нетрезвом состоянии, состоянии наркотического или токсического опьянения (до 100% премии);

- проявление халатности или нарушение необходимых правил техники безопасности, повлекших за собой чрезвычайные происшествия (пожары, аварии, кражи и др.) (до 100% премии).

За достижение успехов в работе может производиться дополнительное премирование работников. Сумма премий, выплачиваемая работнику, максимальными размерами не ограничивается. По итогам работы за квартал

(год) по решению руководства может быть произведено дополнительное премирование за счет экономии фонда оплаты труда. Начальником Управления могут утверждаться дополнительные показатели премирования работников с учетом особенностей работы Управления.

На протяжении многих лет существования ПФР формировалась определенная корпоративная культура, которая характеризуется особыми признаками, присущими данной организации. Эта культура определяет индивидуальное и групповое поведение в ПФР.

Основными ценностями личности и профессиональными качествами являются:

- активность, инициативность и креативность (для клиентских служб) при предоставлении социальных услуг и обслуживании клиентов;
- справедливость и взаимодоверие для качественного выполнения работы;
- компетентность и подготовленность для достижения целей и решения задач;
- способность работать в команде для достижения профессиональных успехов и улучшения взаимодействия сотрудников между собой.

Руководитель Холмского УПФР придерживается жесткой регламентации работы, но в то же время делает большой упор на расширение зоны личной ответственности подчиненных, что обеспечивает высокий уровень качества работы сотрудников. Основной акцент делается на признание и поощрение работников. Заслугой руководителя является общая дружественная атмосфера, хорошие отношения и поддержка.

Одной из положительных особенностей корпоративной культуры ПФР является сравнительно молодой коллектив, который обладает высокой квалификацией, что способствует эффективной работе.

Немаловажной составляющей корпоративной культуры УПФР являются традиции. Корпоративные мероприятия являются действующими традициями существующими с момента создания учреждения. На постоянной основе

проводятся Корпоративные мероприятия посвященные Новому году, Дню защитника отечества и Международному женскому дню. Также в УПФР празднуется «День социального работника».

Большое внимание уделяется миссии учреждения, целям и задачам УПФР на что и направлена корпоративная культура Управления.

Понимание роли и значения корпоративной культуры для успеха в реализации не только краткосрочных, но и долгосрочных стратегических целей, а также умение формировать желательную корпоративной культуру является важнейшим условием успешных организационных изменений.

Штатная расстановка УПФР утверждается начальником ГУ– Управления ПФ РФ по Холмскому району.

В УПФР устанавливается пятидневная рабочая неделя с восьмичасовым рабочим днем. Для женщин начало устанавливается рабочее время с 09.00 до 17.15. Для мужчин с 09.00 о 18.00. В пятницу для всех работников конец рабочего дня в 17.00. Перерыв для отдыха и питания для всех работников с 13.00 до 14.00. Ведение табеля учета рабочего времени осуществляет специалист- эксперт по кадрам и делопроизводству. Ежегодный основной оплачиваемый отпуск предоставляется работникам продолжительностью 28 календарных дней. Кроме установленного законодательством ежегодного основного оплачиваемого отпуска и дополнительных оплачиваемых отпусков, предоставляемых на общих основаниях, предоставляется дополнительный оплачиваемый отпуск за работу в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностям (МКС) продолжительностью 16 календарных дней по истечении шести месяцев работы у данного работодателя и отпуск за ненормированный рабочий день.

График отпусков обязателен и для работника и для работодателя. О времени начала отпуска работник извещается под роспись, не позднее чем за 2 недели до его начала.

Ежегодный оплачиваемый отпуск может быть разделен на части при этом хотя бы одна из частей отпуска должна быть не менее 14 календарных дней.

За добросовестное исполнение работниками трудовых обязанностей, продолжительную и безупречную работу, а также другие достижения в труде применяются следующие виды поощрения:

- премии;
- награждение ценным подарком;
- объявление благодарности Председателя Правления Пенсионного фонда Российской Федерации;
- награждение Почетной грамотой Пенсионного фонда Российской Федерации.

Поощрение оформляется приказом работодателя, сведения о поощрениях заносятся в трудовую книжку работника.

Несмотря на то, что в УПФР существует материальная и нематериальная мотивация многие сотрудники не осведомлены о данной системе премирования.

За совершение дисциплинарного проступка, то есть неисполнение или ненадлежащее исполнение работником по его вине возложенных на него обязанностей, работодатель вправе применить следующие дисциплинарные взыскания:

- замечание;
- выговор;
- увольнение по соответствующим основаниям.

Если в течение года со дня применения дисциплинарного взыскания работник не будет подвергнут новому дисциплинарному взысканию, то считается, что сотрудник не имеет дисциплинарных взысканий. Работодатель вправе снять дисциплинарное взыскание в течение года.

Если говорить о бюджете, то финансирование расходов на содержание работников ПФР осуществляется за счет государственного бюджета.

Оплата труда сотрудника УПФР производится в виде денежного содержания, которое состоит из должностного оклада в соответствии с замещаемой им должностью (должностной оклад), а также из ежемесячных и иных дополнительных выплат, определяемых Постановлением об оплате труда работников территориальных органов ПФР и ИЦПУ.

Составными частями денежного содержания работника УПФР являются:

- должностной оклад;
- ежемесячная надбавка за выслугу лет;
- ежемесячная надбавка за особые условия;
- ежемесячная надбавка за работу со сведениями, составляющими государственную тайну;
- ежемесячная надбавка за государственные награды Российской Федерации;
- ежемесячная надбавка за учетную степень;
- ежемесячное денежное поощрение;
- премия за выполнение особо важного и сложного задания;
- единовременная выплата при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска
- районный коэффициент к заработной плате в районах Крайнего севера и приравненных к ним местностям.

Ежемесячная надбавка к должностному окладу за выслугу лет в следующих размерах при стаже работы:

- от 1 до 5 лет – 10 процентов;
- свыше 5 до 10 лет – 15 процентов;
- свыше 10 до 15 лет – 20 процентов;
- свыше 15 лет – 30 процентов.

Таким образом, рассматривая качественные характеристики персонала можно заметить изменения в 2018 году по сравнению с 2017 годом. За отчетный период в УПФР наблюдается увеличение численности сотрудников, что связано с реорганизацией и присоединением отделений клиентских служб. Несмотря на это, количество уволенных работников в связи с сокращением штата составило 9 человек. Коэффициент текучести кадров составил 4,2 %, что является нормой для государственных органов в области страхования. Можно отметить, что в УПФР работает всего 7 % мужчин от общего состава сотрудников. Было замечено, что в УПФР преобладает количество сотрудников в возрасте старше 31 года.

Процент сотрудников с высшим образованием вырос на 3 %, уровень среднего образования в УПФР на 5 %.

Подводя итог, следует отметить, что данная организация без проблем и быстро адаптируется к структурным изменениям. Об этом говорит невысокая текучесть персонала и расширение штата, то есть добавление вакантных мест. В УПФР большинство сотрудников относятся к категории людей старше 40, уровень образования остается высоким на протяжении многих лет. Благодаря хорошей системе обучения персонала качество знаний с каждым годом улучшается.

Таким образом, система управления УПФР строится на системе ценностей. Имеет особенности процесс принятия управленческих решений, что характерно для государственных органов. В УПФР руководствуются исключительно Трудовым Кодексом Российской Федерации. Из достоинств системы управления персоналом УПФР можно отметить четкое и понятное делегирование полномочий специалистам отделов. К недостаткам можно отнести следующие особенности: мотивационная система УПФР не известна многим работникам, соответственно, появляются проблемы со стимулированием персонала, особенно в периоды организационных изменений. Также необходимо обозначить проблему отсутствия обратной связи, то есть некорректность оценки работника руководителем.

2.2 Анализ существующей программы адаптации в УПФР

В результате процесса адаптации организация в короткие сроки должна получать мотивированных сотрудников, работающих не только в соответствии со своими личными целями, но и с целями предприятия. Если это так, то можно говорить, что программа адаптации разработана и внедрена правильно, а, следовательно, эффективна. Исходя из этого, новый сотрудник становится ресурсом организации уже на начальном этапе работы, и его деятельность начинает позитивно влиять на конкурентные преимущества организации.

Основные цели адаптации УПФР:

- ускорение перехода работника к самостоятельной работе;
- снижение тревожности и неуверенности, испытываемых новым ра-

ботником;

- освоение основных требований корпоративной культуры и правил поведения;

- сокращение текучести кадров;

- развитие у нового работника удовлетворенности работой, позитивного отношения к работе.

Работу по адаптации персонала организует и координирует специалист по кадрам и делопроизводству, совместно с начальником отдела (группы) УПФР.

Процесс адаптации работника происходит по нескольким направлениям:

- профессиональное: овладение системой профессиональных знаний, умений и навыков, эффективное применение их на практике;

- социально-психологическое: успешное вхождение в коллектив, развитие мотивации к деятельности в данной организации;

- социально-организационное: привыкание к новым условиям работы, обязанностям, ответственности;

- психофизиологическое: приспособление к условиям, режиму труда и отдыха на месте работы.

Участниками процедуры адаптации являются:

- специалист по кадрам и делопроизводству знакомит нового работника с организацией, совместно с непосредственным руководителем вновь принятого работника корректирует для конкретного работника и утверждает Примерную программу профессиональной и личностной адаптации, направленную на формирование личностно-профессиональных качеств и навыков (Приложение Б);

- непосредственный руководитель на базе примерной программы профессиональной и личностной адаптации обеспечивает разработку плана адаптации с указанием в нем конкретных мероприятий, осуществляет контроль за выполнением плана, организацию подготовки необходимых документов, дает оценку результатов прохождения обучения;

– наставник или непосредственный руководитель помогает освоить технологии работы, понять специфику и динамику рабочих процессов в сфере его профессиональной деятельности.

Сроки адаптации различаются в зависимости от вида адаптации, опыта и индивидуальных особенностей работника. Для определения срока адаптации и выбора наиболее эффективной программы адаптации производится оценка уровня подготовленности работника путем собеседования. При этом учитываются образование, трудовой стаж, опыт работы, а также его психологические характеристики.

Адаптация для работников, не имеющих опыта профессиональной деятельности, не превышает одного года.

Адаптация для работников, имеющих опыт профессиональной деятельности, как правило, не превышает 3-х месяцев, но при необходимости может быть продлена в индивидуальном порядке.

Адаптация для вновь принятых работников, относящихся к категории руководителей, не превышает шести месяцев.

Решение о сроке адаптации принимается непосредственным руководителем работника совместно с руководителем кадровой службы и начальником УПФР. Срок адаптации указывается в Плане адаптации.

Для вновь принятых работников на должности заместителя руководителя и руководителя УПФР по решению Председателя Правления ПФР, заместителей Председателя Правления ПФР, управляющих отделениями ПФР может быть предусмотрена стажировка до 1 месяца.

Процедура введения в организацию заключается в обеспечении работников необходимой информацией о Пенсионном фонде и о перспективах, которые он может иметь, работая ней. Работнику сообщаются сведения об истории ПФР, а также организационной структуре. Работник знакомится с политикой организации в отношении персонала: принципы, ценностные установки, дисциплинарные требования, льготы для работников.

Ориентация работника подразделяется на общую и специальную. Процессом общей ориентации работника руководит кадровая служба, осуществляющая прием работника. В кадровой службе работник получает следующие сведения:

- о целях, задачах, планах работы ПФР, его структуре, системе руководства, традициях, проблемных вопросах;
- об условиях назначения на должность, об испытательном сроке (в случае, если работник принимается на работу с испытательным сроком);
- о правилах внутреннего трудового распорядка, системе поощрений;
- о системе оплаты труда (условиях премирования, надбавках за выслугу лет, за особые условия и специальный режим работы и др.), выплатах компенсационного характера (санаторно-курортном лечении, оздоровительном отдыхе, системе медицинского обслуживания);
- о формах обучения и повышения квалификации.

Специальную ориентацию работника осуществляет непосредственный руководитель.

В процессе специальной ориентации работнику сообщаются следующие сведения: функции подразделения, цели и задачи, структура, направление деятельности, а также взаимодействие с другими структурными подразделениями; функциональные обязанности работника и степень ответственности (детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов), разъяснение важности данной работы, ее взаимосвязь с работой других подразделений. Непосредственный руководитель знакомит работника с целями и задачами структурного подразделения, зоной его ответственности и основными функциональными обязанностями коллег; знакомит с условиями работы, определяет рабочее место и организовывает его техническое оснащение. Процесс общей и специальной ориентации работника не превышает трех рабочих дней.

Обучение нового работника организуется в форме инструктажей, самоподготовки и т.п., и непосредственно в его структурном подразделении с привлечением в качестве наставника опытного работника данного структурного подразделения.

Выбор оптимального вида обучения (степень их сочетания) производится по усмотрению непосредственного руководителя с учетом специфики и особенностей региона, наличия квалифицированных специалистов и степени подготовки нового работника, наличия у него навыков к работе.

Наставничество является формой внутриорганизационного обучения адаптанта, непосредственно представляющей собой целенаправленный процесс формирования необходимых для работы компетенций и оценки вступающего в должность работника более опытным работником.

Наставничество осуществляется как при непосредственном взаимодействии, так и при взаимодействии на основе дистанционных технологий (корпоративной связи: почта Lotus Notes, корпоративной сети передачи данных ПФР).

Наставничество не устанавливается для обслуживающего персонала.

Для работников с установленным сроком адаптации до одного года период обучения до итогового тестирования (собеседования) является одним из этапов адаптации.

Решение об обучении нового работника с привлечением наставника принимается начальником УПФР на основании служебной записки за подписью непосредственного руководителя вновь принятого работника и руководителя кадровой службы.

Назначение наставника производится с его согласия и оформляется приказом УПФР.

Наставник может одновременно обучать не более двух новых работников. Закрепление наставника производится на срок, не превышающий установленный для данного работника испытательный срок. Замена наставника производится в случаях: увольнения наставника или его перевода на другую работу, длительной болезни наставника, привлечения наставника к дисциплинарной ответственности, психологической несовместимости наставника и нового работника.

Обязанности наставника:

- планировать работу с новым работником;

- оказывать новому работнику всестороннюю помощь в овладении за период адаптации избранной специальностью, отрабатывать с ним приемы и способы качественного выполнения функциональных обязанностей;
- знать возможности дистанционных образовательных технологий и методов обучения;
- изучать деловые и морально-психологические качества нового работника, его отношение к работе, поведение в коллективе;
- своевременно принимать профилактические меры по недопущению нарушений в работе нового работника;
- вносить предложения непосредственному руководителю о поощрении или наложении взыскания на нового работника;
- отчитываться о работе с новым работником перед непосредственным руководителем и руководителем кадрового подразделения;
- по итогам обучения составлять отчет наставника о результатах адаптации, который подшивается в личное дело работника.

Показателями оценки эффективности работы наставника является выполнение новым работником функциональных обязанностей в период срока адаптации.

Для работников, закончивших обучение с наставником, дальнейший процесс адаптации осуществляется самостоятельно в соответствии с индивидуальным Планом адаптации под руководством непосредственного начальника (руководителя) отдела (группы).

Оценка уровня знаний и умений, полученных новым работником при адаптации, проводится во время аттестации, результатом которой является полная характеристика профессиональных, деловых и морально-психологических качеств работника.

Для понимания того, насколько грамотно и эффективно построена работа в части организации адаптации персонала в УПФР, необходима разработка системы оценки процесса адаптации.

По результатам анализа листов аттестации работников, прошедших пе-

риод адаптации в 2018 году было выявлено, что подавляющее количество сотрудников полностью освоили свои должностные обязанности. Также аттестация показала, что знания и умения работников полностью соответствуют требованиям должностей и организации в целом.

Результатов, полученных в ходе проведения аттестации сотрудника по завершении адаптационного периода, а также сведений из отчетов наставника о результатах адаптации, на наш взгляд, не достаточно для комплексной оценки эффективности системы адаптации.

Важно осознавать, что все элементы программы адаптации взаимосвязаны. Освоение профессиональных знаний и навыков не приведет к успеху, если сотрудник не осознает своей роли и места в организации, не воспринимает ее ценности и установки, не видит перспектив роста в работе и испытывает сложности во взаимоотношениях с коллективом.

Автором был внедрен опросник Д.Я. Райгородского включающий вопросы, касающиеся профессиональной, психофизической, социально-психологической, организационно-административной, экономической и гигиенической составляющих программы адаптации. Опросник позволил оценить эффективность существующей программы адаптации (Приложение В).

В исследовании приняли участие 11 сотрудников УПФР, прошедших адаптацию в 2018 году.

В качестве респондентов выступили сотрудники, период адаптации которых, согласно их индивидуальным планам адаптации, составлял не более года. 3 сотрудника адаптировались за период менее 6 месяцев, так как поступали в УПФР на руководящие должности. 8 сотрудников, поступая на должности специалистов отделов и групп, имели опыт работы в подобной сфере и прошли период адаптации менее чем за 3 месяца.

Таблица 3 – Возрастная структура группы опрашиваемых сотрудников, прошедших период адаптации в 2018 году

Возрастная категория	Количество человек
До 30 лет	7
31– 40	1
41– 50	3
51 – 60	0

Источник: Составлено автором

Большинство респондентов, прошедших адаптацию, в 2018 году входят в возрастную категорию до 30 лет. ПФР увеличивает штат за счет молодых специалистов (таблица 3).

В группу респондентов вошли сотрудники с высшим образованием. В том числе 3 из них с высшим профильным образованием (таблица 4). В опросе участвовали 7 женщин и 4 мужчин.

Таблица 4 – Уровень образовательной структуры группы опрашиваемых сотрудников, прошедших период адаптации в 2018 году

Уровень образования	Высшее (чел.)	В т.ч. профиль	Среднее профессиональное (чел.)	В т.ч. профиль
Кол-во человек	11	3	0	0

Источник: Составлено автором

В опросе участвовали все 11 сотрудников. По причине отпусков письменный опрос был проведен в два дня. Опросник был анонимным, что позволило наиболее правдиво отвечать на вопросы. Сбор заполненных бланков проводился руководителем группы по кадрам и делопроизводству.

Опросник включал в себя 15 вопросов с вариантами ответа «Да» и «Нет». Один балл соответствует каждому положительному ответу. В опроснике 3 блока вопросов касающихся разных аспектов адаптации сотрудников в УПФР: организационно – административная адаптация, гигиеническая и социально-психологическая. Вопросы, относящиеся к каждому блоку, расставлены в случайном порядке. Максимальный балл за каждый блок – 5, минимальный – 0. В таблице представлены баллы за каждый блок вопросов по каждому респонденту (рисунок 5).

Таблица 5 – Сводка результатов опроса по трем видам адаптации

Порядковый номер сотрудника	Организационно-административная адаптация	Гигиеническая адаптация	Социально-психологическая адаптация
1	4	5	3
2	5	5	3
3	5	5	4
4	5	3	4
5	5	5	4
6	4	5	4
7	5	5	3
8	5	5	2
9	5	5	5
10	5	5	4
11	5	5	5
Итого	53	53	41
Средний балл	4,82	4,82	3,73

Источник: Составлено автором

Полученные данные говорят о том, что организационно-административная часть программы адаптации УПФР эффективно работает и помогает адаптироваться новичку в организации. Всего один работник из числа опрашиваемых не смог адаптироваться к новым условиям труда и санитарно-техническому обеспечению рабочего места. Лишь двое сотрудников не понимают своей роли в организации, не знают структуру и не понимают систему управления в УПФР. Большинство респондентов не чувствуют себя частью коллектива и за время работы не обрели приятельских отношений с коллегами. Можно отметить, что проблемы с социально-психологической адаптацией испытывают сотрудники в возрасте до 30 лет, по сравнению с работниками возрастной категории старше 40. Это говорит о том, что людям старше 40 легче найти общий язык с наставником, который в данной системе адаптации, является опытным работником с большим стажем работы.

После письменного опроса автором была проведена беседа с респондентами, получившими наименьший балл за блок вопросов о социально-психологической адаптации. Исходя из данных таблицы 9, респондентами с наименьшим количеством баллов, а именно ниже 4, оказались сотрудники под порядковыми номерами 1, 2, 7, 8. В ходе разговора с каждым из 4 сотрудников, стало понятно, что причиной низких баллов послужил возрастной и психологический барьер в общении новичков с наставником.

Метод наблюдения, а также разговор с сотрудниками, имеющими опыт наставничества, позволил выявить, что большинство из них считает, что система адаптации является эффективной и организуется на должном уровне. Существуют проблемы организационного характера, такие как несвоевременная организация рабочего места адаптанта. Многие отметили отсутствие аспекта нематериальной мотивации наставничества. Большинство наставников указывают на сложность социально-психологической адаптации.

Подводя итоги проведенного исследования, можно сделать вывод о том, что метод наставничества, применяемый в системе адаптации данной организации, позволяет новому сотруднику успешно входить в должность, в короткие сроки овладеть системой профессиональных знаний и навыков, необходимых для выполнения своих профессиональных обязанностей, усвоить нормы и правила внутреннего организационного распорядка. Однако слабая социально-психологическая адаптация может заметно снизить и другие показатели удовлетворенности, так как сотрудник не имеет круга неформального общения с коллегами, не чувствует признания и не считает себя частью коллектива.

Существующая система адаптации персонала в УПФР имеет свои положительные стороны:

- Наставничество, как широко распространенный метод адаптации, применяется и в практике управления персоналом УПФР. Он очень удобен для организации, так как новичок в небольшой срок получает необходимую информацию от руководителя, адаптируется к рабочему месту и знакомится со своими должностными обязанностями.

– Помимо периода наставничества в каждой программе адаптации сотрудников УПФР существует период самостоятельного обучения, что позволяет сотруднику самостоятельно адаптироваться к новым условиям работы.

– Программа адаптации четко прописана в индивидуальных планах адаптации, что позволяет наставнику и адаптанту понимать, что и за какой период новичок должен освоить и какие навыки к какому сроку иметь.

Из недостатков подсистемы адаптации персонала УПФР можно отметить следующие:

– Чрезмерно длительный, согласно нормативам, период адаптации. Исходя из личных бесед с работниками, которые проходили период адаптации, можно сделать вывод, что знания и навыки, прописанные в плане адаптации, работник осваивает гораздо раньше окончания срока адаптации.

– Отсутствие оценки эффективности существующей программы адаптации, и как следствие, отсутствие обновления и усовершенствования.

– Неэффективность существующей программы адаптации, а конкретно социально-психологического аспекта адаптации новых сотрудников.

Программа адаптации, существующая в УПФР, является распространенной для российских компаний. Метод наставничества давно изучен и является удобной системой адаптации персонала. Что касается эффективности данной программы конкретно в рамках данной организации, то следует отметить, что программа адаптации для всех отделений ПФР Сахалинской области одинакова. В рамках этого вопроса необходимо рассмотрение индивидуальных программ адаптации для всех отделений и управлений ПФР.

2.3 Разработка предложений по трансплантации зарубежных технологий адаптации персонала в УПФР

Роль наставника в УПФР берут на себя более опытные сотрудники, занимающие главные должности, и это, как правило сотрудники в возрасте более 50 лет. Опыт и авторитет наставника в данном случае повышают уровень доверия обучаемых к нему, но в то же время ставит определенный барьер в общении, что

сказывается на успешности социально-психологической адаптации. Наставником способен стать не каждый сотрудник, ведь хорошо делать свою работу совсем не означает уметь объяснить, как это делается. В силу занятости наставника, занимающего главные должности, вопросы социально-психологической адаптации остаются без должного внимания. Основной задачей наставник считает скорейшее вхождение адаптанта в должность, самостоятельную работу. Вхождение в коллектив, понимание неформальных правил корпоративной культуры новым сотрудником проходит спонтанно.

Исходя из этого, существующая система адаптации персонала в УПФР имеет свои положительные стороны:

- Наставничество, как широко распространенный метод адаптации, применяется и в практике управления персоналом УПФР. Он очень удобен для организации, так как новичок в небольшой срок получает необходимую информацию от руководителя, адаптируется к рабочему месту и знакомится со своими должностными обязанностями.

- Помимо периода наставничества в каждой программе адаптации сотрудников УПФР существует период самостоятельного обучения, что позволяет сотруднику самостоятельно адаптироваться к новым условиям работы.

- Программа адаптации четко прописана в индивидуальных планах адаптации, что позволяет наставнику и адаптанту понимать, что и за какой период новичок должен освоить и какие навыки к какому сроку иметь.

Из недостатков подсистемы адаптации персонала УПФР можно отметить следующие:

- Чрезмерно длительный, согласно нормативам, период адаптации. Исходя из личных бесед с работниками, которые проходили период адаптации, можно сделать вывод, что знания и навыки, прописанные в плане адаптации, работник осваивает гораздо раньше окончания срока адаптации.

- Отсутствие оценки эффективности существующей программы адаптации, и как следствие, отсутствие обновления и усовершенствования.

– Неэффективность существующей программы адаптации, а конкретно социально-психологического аспекта адаптации новых сотрудников.

С целью совершенствования программы адаптации УПФР были сформулированы следующие рекомендации:

1. Внедрить элемент зарубежной технологии управления персоналом «Баддинг», а именно заменить «наставника»-опытного работника, как правило, занимающего высокую должность, на «приятеля» или «бадди».

2. Организовать обучение наставников, а также включать лучших наставников в кадровый резерв УПФР на замещение руководящих должностей.

3. Определить «командного коуча», который будет регулировать неформальные отношения между новым сотрудником и коллективом, организовывать мероприятия в рамках социально-психологической составляющей адаптации сотрудников.

Несмотря на то, что предложенные методы адаптации персонала давно применяются на российских предприятиях, данные технологии были разработаны в зарубежных странах.

Автором предлагается внедрение такой зарубежной технологии как баддинг. Budding – метод обучения, основанный на предоставлении друг другу информации и установлении объективной и честной обратной связи. Баддинг подразумевает поддержку в достижении целей, а также в приобретении новых навыков. Внедрение баддинга на данном предприятии не повлечет за собой дополнительных расходов или разработки нормативной документации. Это позволит стереть формальные границы в общении и даст возможность сотруднику узнать о компании не только выдержку информации из индивидуальной программы адаптации, но и узнать неформальные аспекты работы в организации.

Замена понятий «наставник» на «бадди» в положении об адаптации УПФР не обязательна. Более того, замена на иностранные термины будет лишь доставлять дискомфорт сотрудникам. Рекомендуется на роль наставника назначать сотрудников более подходящих по возрасту адаптантам. В ходе исследования стало понятно, что в УПФР достаточно большое количество молодых, но опытных

сотрудников, что позволит без проблем реализовать внедрение баддинга.

Что касается рекомендаций по внедрению обучения потенциальных наставников, то в данном вопросе предлагается организовать обучающий процесс, который позволит сотрудникам: приобрести знания в области адаптации и наставничества, приобрести и развить компетенции в области наставничества, а также приобрести навык адаптации новичка в форме тренинга.

Для поддержки нового сотрудника в процессе адаптации и преодоления психологических барьеров необходимо систематически проводить обучение наставников. В представленной работе рекомендуется использовать метод дистанционного обучения посредством онлайн-курсов. Подходящий государственным органам онлайн-курс существует в открытом доступе на сайте Московского Государственного Университета Управления. Курс «Основы наставничества» рассчитан на государственных гражданских служащих, а также на работников бюджетных сфер. Курс направлен на развитие компетенций наставников для осуществления грамотного и качественного процесса передачи знаний и опыта. Владение инструментами наставничества позволит руководителям и специалистам выбрать оптимальную модель взаимодействия с новыми сотрудниками. Курс рассчитан на 14 учебных часов, что позволяет в короткие сроки развить наставнические компетенции.

Помимо дистанционного обучения, рекомендуется проводить тренинг эффективного наставничества который был разработан автором представленной работы, на основе опыта и работ Р.В. Матвеева и М.П. Почиваловой (Приложение Г).

Представленный тренинг позволит в игровой форме приобрести знания и навыки роли наставника, сформирует у участников понятие Наставничества, его целей и задач, повысит мотивацию наставников к выполнению задач по адаптации и обучению сотрудников, повысит значимость функций наставника, научит выявлять зоны развития сотрудников, грамотно планировать процесс наставничества, даст основы психологических знаний и коммуникативных навыков, необходимых в работе с сотрудниками. Тренинг включает в себя программу из

теоретической части (мини-лекции, презентации); кейс для устного решения (решение кейса проходит индивидуально); обсуждение решений кейсов в группе; ролевая игра «Наставник – Адаптант». По завершению тренинга происходит сбор обратной связи. У участников уточняется насколько был полезен тренинг, какие компетенции они смогли развить в ходе тренинга и какие знания смогли получить.

Автор данной работы готов взять на себя ответственность за исполнение данного обучения. Это не потребует дополнительных расходов и позволит автору приобрести опыт работы в роли тренера.

Следующей рекомендацией автора является командный коучинг. В данном вопросе необходимо разделить понятия «коучинг руководителя» и «командный коучинг». Коучинг руководителя- это процесс повышения его управленческих и лидерских навыков, личной эффективности. Данные программы предназначены для руководящих лиц и требуют больших затрат. Автором предлагается командный коучинг. Он направлен на повышение командной эффективности, а значит и на адаптацию коллектива к сотруднику и наоборот. Технология командного коучинга позволяет создать доверие и психологическую безопасность под руководством опытного сотрудника. В случае УПФР на выделение такого коуча не потребуются никаких затрат, так как, рекомендуется выделить сотрудника, заинтересованного в проведении знакомства новичков с коллективом без получения материального вознаграждения за данную функцию. В ходе беседы с персоналом УПФР автором были выделены два сотрудника, обладающие такими качествами как: дружелюбность, коммуникабельность, лидерство, а также готовые взять на себя ответственность за исполнение так называемого «ритуала посвящения». Данное мероприятие подразумевает: неформальное знакомство новичка с персоналом всех отделений организации, «передача» адаптанта наставнику, а так по истечению срока адаптации, при положительном решении руководства о принятии новичка на работу, торжественная выдача бейджа ПФР. Это позволит преодолеть новичку психологические трудности вхождения в коллектив, а также позволит чувствовать себя частью организации.

Данные рекомендации будут рассмотрены Начальником Управления Пенсионного фонда Российской Федерации по Холмскому району Сахалинской области на собрании руководителей групп и отделов по вопросам УПФР.

Для внедрения зарубежного опыта по адаптации персонала на российском предприятии важно понимать, что необходим комплексный подход к проблеме. На крупных российских предприятиях использование одного инструмента не распространено. Однако если изучение проблемы показывает, что страдает один или всего несколько элементов программы, то в таком случае возможна замена на элементы зарубежных технологий.

Подводя итог, следует отметить, что, несмотря на то, что в УПФР существует четко прописанная и хорошо разработана программа адаптации новых сотрудников, оставление без внимания неформального аспекта адаптации может привести к снижению эффективности всей системы адаптации. В ходе исследования стало понятно, что для эффективной адаптации иногда недостаточно лишь четко прописанной технологии адаптации, плана индивидуальной адаптации и программы для наставника. Нередко проблемы возникают в неформальной части системы. Следует периодически проводить оценку и проверку эффективности всех функций управления персоналом и в частности системы адаптации персонала. Для УПФР рекомендуется внедрить «Баддинг», организовать обучение наставников, а так включить лучших наставников в кадровый резерв УПФР на замещение руководящих должностей, определить «командного коуча».

Важно понимать, что трансплантация зарубежных технологий это процесс, который требует адаптированности этих технологий в российских организациях. Эффективность трансплантации напрямую зависит от особенностей системы управления персоналом в организации и от того насколько персонал готов к внедрению таких технологий.

Заключение

Для любой организации важно организовать эффективную систему адаптации, которая состоит из ряда мероприятий. Эта система создается для преодоления трудностей возникающих в процессе адаптации, а также для повышения эффективности процесса приспособления к новым условиям труда. В ходе работы были исследованы виды и этапы адаптации.

Сравнительный анализ программ адаптации персонала в различных компаниях зарубежных стран позволил сделать вывод о достаточно высоком уровне прогрессивности и эффективности практик, используемых в зарубежных странах. В то же время, российский опыт применения технологий адаптации персонала еще не достаточно развит и имеет большой потенциал для совершенствования.

В ходе работы были исследованы основные функции управления персоналом в УПФР (Управлении Пенсионного фонда Российской Федерации) по Холмскому району Сахалинской области, организационная структура, кадровая политика и прочие аспекты управления.

В целом, организация активно работает над большинством функций управления персоналом. Существует периодическое обновление документооборота, касающегося работы с персоналом. Однако следует отметить отсутствие системы мотивации персонала, как отдельного элемента.

Данная организация без проблем и быстро адаптируется к структурным изменениям. Об этом говорит невысокая текучесть кадров и расширение штата, то есть добавление вакантных мест. В УПФР большинство сотрудников относятся к категории людей старше 40, уровень образования остается высоким на протяжении многих лет.

Программа адаптации, существующая в УПФР, является распространенной для российских компаний. Метод наставничества давно изучен и является удобной системой адаптации персонала. Что касается эффективности данной программы конкретно в рамках данной организации, то следует отметить, что программа адаптации для всех отделений ПФР Сахалинской области одинаково. В

рамках этого вопроса необходимо рассмотрение индивидуальных программ адаптации для всех отделений и управлений ПФР.

С целью совершенствования программы адаптации УПФР были сформулированы следующие рекомендации:

1. Внедрить элемент зарубежной технологии управления персоналом «Баддинг», а именно замена «наставника»-опытного работника, как правило, занимающего высокую должность, на «приятеля» или «бадди».
2. Организовать обучение наставников, а также включать лучших наставников в кадровый резерв УПФР на замещение руководящих должностей.
3. Определить «командного коуча», который будет регулировать неформальные отношения между новым сотрудником и коллективом, организовывать мероприятия в рамках социально-психологической составляющей адаптации сотрудников.

Подводя итог, следует отметить, что, несмотря на то, что в УПФР существует четко прописанная и хорошо разработана программа адаптации новых сотрудников, оставление без внимания неформального аспекта адаптации может привести к снижению эффективности всей системы адаптации. В ходе исследования стало понятно, что для эффективной адаптации иногда недостаточно лишь четко прописанной технологии адаптации, плана индивидуальной адаптации и программы для наставника. Нередко проблемы возникают в неформальной части системы. Следует периодически проводить оценку и проверку эффективности всех функций управления персоналом и в частности системы адаптации персонала. Анализ внедрения зарубежных технологий позволил сделать вывод о том, что решение о заимствовании зарубежных технологий должно быть обоснованным и базироваться на специфике организации. Трансплантация зарубежных технологий в российскую практику невозможно без адаптированности этих технологий к условиям российских организаций и предприятий. Успешность трансплантации напрямую зависит от специфики организации, от особенностей управления персоналом в организации, а также от принятия новых технологий сотрудниками организации и поддержки руководства.

Список использованных источников

1. Конституция Российской Федерации. – М: Эскимо, 2009.–64 с.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. N 193 – ФЗ (с изм. и доп. от 22 августа 2004 г.)// « Российская газета от 31 декабря 2001 г.
3. Аллин, О. Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала / О.Н. Аллин, Н.И. Сальникова. – М.: Генезис, 2017. – 248 с.
4. Архипова, Н. И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. – М.: Проспект, 2016. – 224 с.
5. Атанасян, Л. С. Управление персоналом: учебное пособие для ВУЗов / Л.С. Атанасян, В.Т. Базылев. – М.: КноРус, 2015. – 125 с.
6. Болучевская, О. В. Вопросы адаптации персонала / О.В. Болучевская – М.: Генезис, 2017. –184 с.
7. Бухалков, М. И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. – М.: НИЦ ИНФРА–М, 2014. – 192 с.
8. Веснин, В. Р. Управление персоналом в схемах: учебное пособие / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2015. – 96 с.
9. Володина, Н. А. Адаптация персонала: Российский опыт построения комплексной систем/ Н.А. Володина – М.: ЭКСМО, 2014. – 230 с.
10. Герчиков, В. И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие / В. И. Герчиков. – М.: ИНФРА– М, 2015. – 282 с.
11. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. – М.: Дашков и К, 2015. – 272 с.
12. Зайцева, Т.В. Управление персоналом: Учебник/ Т.В. Зайцева. А.Т. Зуб. – М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА– М, 2013. – 416 с.
13. Ивановская, Л. В. Управление персоналом: теория и практика. Социально–трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала: учебно–практическое пособие / Л.В. Ивановская. – М.: Проспект, 2014. – 64 с.
14. Исаева, О.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для

СПО\О.М. Исаева, Е.А. Припорова. – Люберцы: Юрайт,2016. – 244 с.

15. Кабанов, А. Я. Управление персоналом: теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кабанов, Е.В. Каштанова. – М.: Проспект, 2015. – 56 с.

16. Кафидов, В. В. Управление персоналом / В.В. Кафидов. – М.: Академический проект, 2014. – 144 с.

17. Каштанова, Е. В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно–профессиональным продвижением и кадровым резервом: учебно–практическое пособие / Е.В. Каштанова. – М.: Проспект, 2013. – 64 с.

18. Крутцова, М. Н. Управление адаптацией персонала: учебное пособие / М.Н. Крутцова. – Вологда: Легия, 2014. – 125 с.

19. Куприянчук, Е. В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация развитие: учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. – М.: РИОР, 2012. – 255 с.

20. Лукьянова, Т. В. Управление персоналом. Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе: Учебно-практическое пособие / Т. В. Лукьянова и др. – М.: Проспект, 2015. – 72 с.

21. Маслова, В. М. Управление персоналом: Учебник и практикум для академического бакалавриата / В. М. Маслова. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 492 с.

22. Полтерович, В. М. Трансплантация экономических институтов. Экономическая наука современной России / В.М. Полтерович. – М.: Проспект, 2011. с. 24 -50.

23. Савин, В. Н. Система управления адаптацией персонала / В.Н. Савин, Е.С. Кляйзер, С.И. Куракина. – М.: Проспект, 2012. – № 2. –78 с.

24. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал: учебно–практическое пособие / Е.А. Митрофанова. – М.: Проспект, 2014. – 80 с.

25. Рулева, Ю. С. Построение адаптационной модели персонала на предприятии розничной торговли. Менеджмент в России и за рубежом/ Ю.С. Рулева.

–М.: ЮНИТИ , 2010. – N 3. – 115 с.

26. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом: Учеб. пособие для вузов / В.А. Спивак. СПб.: Питер, 2014. – 216 с.

27. Сулим, Н.Н. Социально-психологические особенности формирования организационной культуры предприятия / Н.Н. Сулим. М.: ЮНИТИ, 2015. – 68 с.

28. Сурин, А.В. Основы управления. Государственное и муниципальное управление, антикризисное управление, управление персоналом, менеджмент / А.В. Сурин. – М.: КДУ, 2014. – 368 с.

29. Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия / В.В. Травин, В.А. Дятлов. М.: Дело, 2013. – 272 с.

30. Троицкая, Н.А. Управление персоналом / Н.А. Троицкая, М.В. Шилимов. – М.: КноРус, 2015. – 624 с.

31. Шепеленко, Г.И. Антикризисное управление персоналом: учебное пособие / Г.И. Шепеленко. – Рн/Д: Феникс, ИКЦ МарТ, 2010. – 56 с.

32. Яхонтова, Е. С. Стратегическое управление персоналом: учебное пособие / Е.С. Яхонтова. – М.: ИД Дело РАНХиГС, 2014. – 384 с.

33. Ashforth, B. Organizational Socialization: Making Sense of the Past and Present as a Prologue for the Future / B. Ashforth, A. Saks // Journal of Vocational Behavior. 2016. Vol. 51. P. 234– 279.

34. Bratton, J. Human Resource Management / J. Bratton, J. Gold. London: PALGRAVE MACMILLAN, 2013. –540 p.

35. Cooper-Thomas, H. Organizational Socialization: A field study into socialization success and rate / H. Cooper-Thomas, N. Anderson // International Journal of Selection and Assesment. 2015. Vol. 13. P. 116-128.

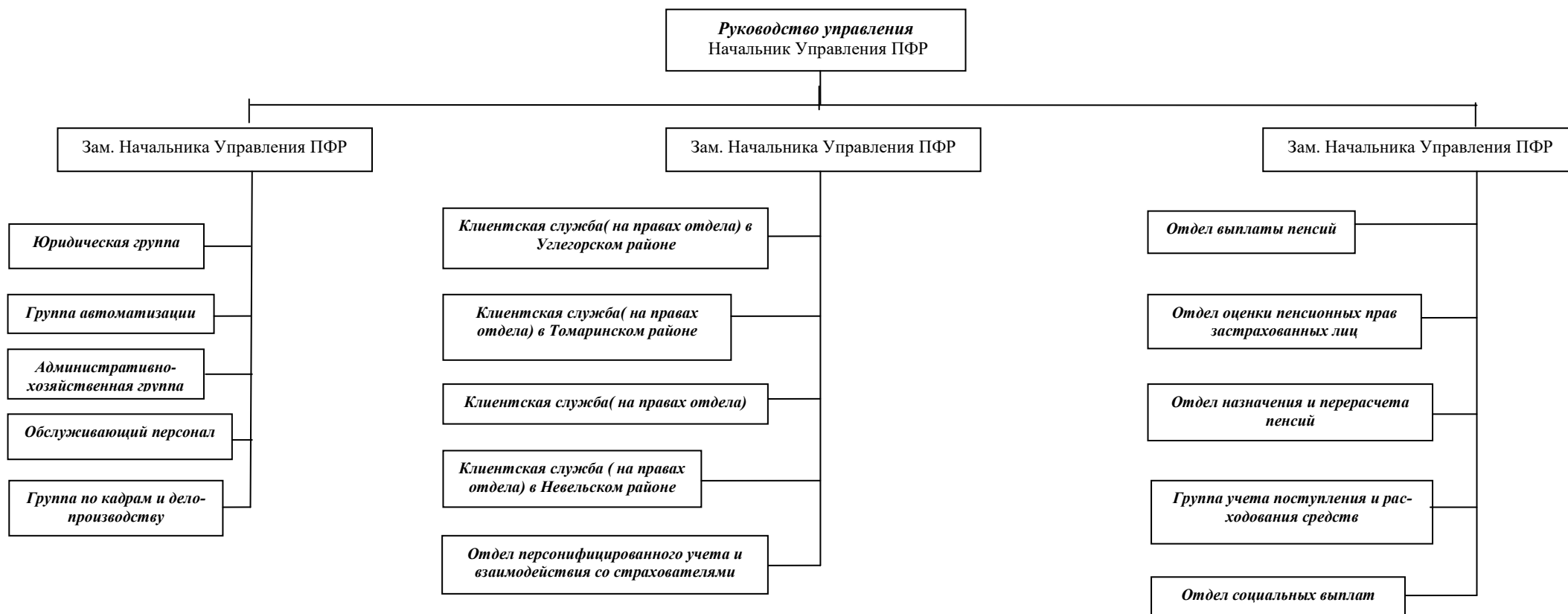
36. Francesco, A. International organizational behavior / A. Francesco, B. Gold. –Prentice-Hall, 2015. –654 p.

37. Gerhart, B. How much does national culture constrain organizational culture? / B. Gerhart // Management and Organization Rewiew. 2016. Vol. 5. P. 241- 259.

38. Hidi S., Harackiewicz J.M. Motivating the corporately unmotivated: A critical issue for the 21st century // *Review of Educational Research*. – 2014. – Vol.70, № 2. – P. 151–179.
39. Irvin D. The Role of Tangible vs. Intangible Rewards in Strategic Recognition. – CoM, MIT, 2010. – 34 p.
40. Johnson I. L., Sakano T., Onzo N. Behavioral relations in across-culture distribution systems: influence, control and conflict in US – Japanese Marketing Channels // *Journal of International Business Studies*. – 2014. – Vol.21, № 4. – P. 639–655.
41. Kamoche K. The integration-differentiation puzzle: a resource-capability perspective in inter-national human resource management // *The International Journal of Human Resource Management*. – 2016. – Vol. 8, № 3. – P. 213–225.
42. Malvini, S. You're Right Where You Belong: Communicating and Constructing organizational Identity and Culture through Narrative // *Human Resource Management Review*. 2015. Vol. 5. P. 543– 474.
43. Shahnawaz Saqib. Impact of Tangible and Intangible Rewardson Organizational Commitment // *American Journal of Industrial and Business Management*. – 2015. – Vol. 10, № 5. – P. 138–147.

Приложение А

Структура Управления Пенсионного Фонда Российской Федерации по Холмскому району Сахалинской области



Приложение Б

Примерная программа профессиональной и личностной адаптации

Модуль 1 <i>Первый месяц работы</i>	
Что должен освоить?	Что должен уметь?
<p>Работники отдела кадров совместно с соответствующими структурными подразделениями знакомят нового работника с нормативными правовыми актами и организационно – распорядительными документами:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Профессиональными стандартами 2. Правилами внутреннего трудового распорядка, утвержденными приказом Отделения ПФР 3. Кодексом этики и служебного поведения работников системы Пенсионного фонда Российской Федерации, утвержденным постановлением Правления ПФР от 20 августа 2013г. № 189п 4. Постановлением Правления ПФР от 20 июня 2007 г. № 145п «Об оплате труда работников территориальных органов ПФР и ИЦПУ» 5. Порядком обращения с конфиденциальной информацией и средствами ее защиты(осуществляет соответствующее структурное подразделение по защите информации) <p>Изучение нормативных правовых актов и организационно - распорядительных документов:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Профессиональный стандарт – Положение об отделе (управлении, департаменте) – Должностная инструкция <p>Кодекс этики и служебного поведения работников системы Пенсионного фонд Российской Федерации, утвержденный постановлением Правления ПФР от 20 августа 2013 г. № 189п</p> <ul style="list-style-type: none"> – Знакомство с формами отчетности и др. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Знать нормативно-правовые акты и организационно - распорядительные документы 2. Различать элементы системы Пенсионного фонда Российской Федерации 3. Планировать свою деятельность 4. Работать с отчетной документацией в рамках трудовых обязанностей, трудовых функций
<p>Знакомство с коллективом</p> <p>Выполнение профессиональной деятельности в соответствии с трудовыми обязанностями, трудовыми функциями</p>	
Модуль 2 <i>Второй месяц работы</i>	
Что должен освоить?	Что должен уметь?
<p>Знакомство с особенностями профессиональной деятельности работников Пенсионного фонда Российской Федерации</p> <p>Выполнение трудовых (должностных) обязанностей, трудовых функций в соответствии с профессиональным стандартом, должностными инструкциями</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Самостоятельно выполнять работу в соответствии с трудовыми обязанностями, трудовыми функциями. 2. Ориентироваться в правилах взаимодействия работников и подразделений территориального органа ПФР. 3. Четко представлять цели, специфику деятельности подразделений территориального органа ПФР.

Модуль 3 Третий месяц работы	
Что должен освоить?	Что должен уметь?
Выполнение трудовых обязанностей, трудовых функций в соответствии с должностными инструкциями, профессиональными стандартами	Планировать, эффективно и последовательно организовывать свою работу, правильно расставлять приоритеты
Итоговое профессиональное тестирование	<p>1. Вопросы из раздела профессионального тестирования по соответствующему направлению деятельности в рамках аттестации.</p> <p>2. Дополнительные вопросы, например, из положения о ПФР, Конституции Российской Федерации, Кодекса этики и служебного поведения, Противодействия коррупции, Менеджмента и управления персоналом.</p>

Приложение В

Методика «Оценка адаптированности нового сотрудника»

*Просим Вас ответить на ряд вопросов, нашей анонимной анкеты, касающихся
Вашей работы*

Варианты ответов: да/нет

- | | |
|---|--------------------------|
| 1. Четко ли вы понимаете, что от вас ожидают в работе? | <input type="checkbox"/> |
| 2. Работа, которую Вы выполняете, соответствует Вашему опыту и способностям? | <input type="checkbox"/> |
| 3. Чувствуете ли вы поддержку со стороны коллектива в трудных ситуациях? | <input type="checkbox"/> |
| 4. Удастся ли вам выполнять весь объем необходимой работы? | <input type="checkbox"/> |
| 5. Понятна ли вам структура организации и система управления? | <input type="checkbox"/> |
| 6. Существуют ли у вас трудности в общении с руководителями? | <input type="checkbox"/> |
| 7. Ясна ли вам общая стратегия и миссия организации? | <input type="checkbox"/> |
| 8. Понимаете ли вы, что должны делать на своей работе, чтобы способствовать достижению целей организации? | <input type="checkbox"/> |
| 9. Для вас понятно и удобно техническое обеспечение вашего рабочего места? | <input type="checkbox"/> |
| 10. Обратитесь ли вы к коллеге, если не знаете, как решить какую-либо проблему? | <input type="checkbox"/> |
| 11. Считаете ли вы комфортным свое рабочее место? | <input type="checkbox"/> |
| 12. Чувствуете ли Вы признание и благодарность когда хорошо выполнили свою работу? | <input type="checkbox"/> |
| 13. Нравится ли Вам атмосфера в коллективе? | <input type="checkbox"/> |
| 14. Считаете ли Вы, что ваша заработная плата соответствует системе требуемых от вас обязательств?? | <input type="checkbox"/> |
| 15. Понятны ли вам ваши функции и задачи в организации? | <input type="checkbox"/> |

Приложение Г

Тренинг «Эффективный наставник»

Цели тренинга:

- Сформировать у участников понятие Наставничества, его целей и задач;
- Повысить мотивацию наставников к выполнению задач по адаптации и обучению сотрудников, повысить значимость функций наставника;
- Научить выявлять зоны развития сотрудников, грамотно планировать процесс наставничества;
- Дать основы психологических знаний и коммуникативных навыков, необходимых в работе с сотрудниками.

Методика:

- Мини-лекции, презентации;
- Кейс;
- Обсуждение решений кейсов в группе;
- Ролевая игра «Наставник – Адаптант».

Участники: группа сотрудников, рекомендованная к вхождению в роль наставника.

Примерная программа тренинга «Эффективный наставник»

Название раздела	Краткое содержание
Теоретическая часть (мини- лекции, презентации, обсуждение)	Рассмотрение вопросов о роли наставника в организации, этапов адаптации работника, обучения и развития сотрудников. Цели задачи различных этапов. Рассмотрение понятий «мотивация» и «лояльность». Рассмотрение теоретической части вопросов о психологических аспектах работы наставника.
Кейс	Решение сотрудниками кейса с заданной ситуацией. В кейсе описан тяжелый рабочий день наставника. Задача обучаемого – распределить задачи по степени важности. Главным критерием оценки будет степень правильности расстановки задач согласно задачам роли наставника.
Обсуждение итогов решения кейсов	Обсуждение вариантов решений всей группы обучаемых. Разбор ошибок.
Ролевая игра	Для проведения ролевой игры обучаемые делятся на пары (наставник и адаптант) .Они в диалоговой форме воспроизводят ситуации проблем новичка в период адаптации и находят пути решения.
Завершение тренинга	Сбор обратной связи (качество полученных знаний, полезность тренинга). Закрытие тренинга.

Нормоконтроль

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Кафедра управления персоналом и экономики труда

ОТЗЫВ РУКОВОДИТЕЛЯ ВКР

на выпускную квалификационную работу студента (ки) Казымовой Дарьи Константиновны
направление 38.03.03 Управление персоналом группа Б1403а

Руководитель ВКР старший преподаватель кафедры управления персоналом и экономики труда
Максимова Лилия Владимировна

на тему Трансплантация зарубежных технологий адаптации персонала в российскую практику
управления персоналом Дата защиты ВКР «__» июня 2018 г.

Выпускная квалификационная работа студентки Казымовой Дарьи Константиновны
полностью соответствует заданию. Тема анализа трансплантации персонал-технологий адаптации
работников актуальна в связи с необходимостью учитывать зарубежный опыт управления
персоналом для развития технологий адаптации сотрудников в российских организациях.

Студентка Казымова Дарья Константиновна проявила высокую степень самостоятельности
во время выполнения работы: были рассмотрены теоретические аспекты адаптации работников
(понятие, виды, этапы адаптации персонала), а также проанализирован опыт применения
персонал-технологий адаптации работников в России и зарубежных странах.

Анализ системы управления персоналом Управления Пенсионного фонда РФ по
Холмскому району Сахалинской области и опрос, проведенный автором на основе разработанной
ею анкеты для определения особенностей адаптации персонала в исследуемой организации,
позволили выявить принципиальные достоинства и недостатки существующей программы
адаптации персонала. Недостатком работы является выбор объекта исследования (госструктура).

Обоснованные выводы по результатам анализа стали базой для предложений по
совершенствованию подсистемы адаптации работников УПФР по Холмскому району путем
внедрения элементов зарубежных персонал-технологий: «баддинга», организации обучения
наставников тренинговыми методами, определения «командного коуча» для улучшения
социально-психологической составляющей адаптации, что может считаться качественным
результатом выпускной квалификационной работы и представляет практическую ценность.

Заключение: заслуживает оценки отлично и присвоения квалификации «бакалавр» по
направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом.

Оригинальность текста ВКР составляет 68%.

Руководитель ВКР ст. преподаватель


(подпись)

Л.В. Максимова
(и.о. фамилия)

«17» июня 2018 г.