

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт менеджмента и права
Кафедра акмеологии и менеджмента

Разработка программы адаптации персонала в организации

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная
работа допущена к защите
Зав. кафедрой

_____ О.В.Кружкова
(подпись)

« ____ » _____ 2016 г.

Нормоконтролер
_____ Н.В.Федоровых
(подпись)

« ____ » _____ 2016 г.

Исполнитель:

Макарецов Андрей Павлович
студент группы Б-41, 4 курса,
очного отделения,
направление «38.03.03 –
Управление персоналом»

(подпись)

Научный руководитель:

Воробьева М.А.,
Канд. психол. наук, доцент,
доцент кафедры акмеологии и
менеджмента

(подпись)

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В АО «ФРЕЙТ ЛИНК»	6
1.1. Общая характеристика организации АО «ФрейтЛинк».....	6
1.2. Анализ системы управления АО «Фрейт Линк»	13
1.3. Анализ адаптации персонала в АО «Фрейт Линк»	16
Вывод по главе 1	24
ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА	26
2.1. Программа адаптации в АО «Фрейт Линк»	26
2.2. Нормативно-правовое обоснование внедрения программы адаптации в АО «Фрейт Линк»	29
2.3. Социально-экономическая эффективность программы адаптации персонала	33
Вывод по главе 2	36
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	38
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	Ошибка! Закладка не определена.
ПРИЛОЖЕНИЯ	Ошибка! Закладка не определена.

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность: В настоящее время в Российской Федерации сложная экономическая ситуация, изучение особенностей адаптации работников позволит снизить расходы на персонал и позволит им быть более конкурентоспособными в это непростое время.

Изучение особенностей адаптации позволит эффективнее использовать рабочее время работника, и ускорить его вхождение в рабочий процесс. Также тема актуальна для организаций в связи с тем, что это позволит снизить текучесть кадров, улучшить удовлетворенность работой сотрудников и повысить привлекательность организации на рынке труда.

Уровень изученности темы довольно высок. Термин адаптация изначально использовался применительно только к биологической науке. Понятие ввел в 1865 году немецкий физиолог Г. Ауберт. Позднее стало известно, что работоспособность всех органов чувств связана с «привыканием». Это позволило начать всестороннее изучение проблемы, которая вышла за рамки общей биологии и начала проникать в гуманитарные, естественные и технические науки. В трудах советских и российских ученых адаптация персонала представлена с двух позиций, с первой позиции адаптация понимается как процесс приспособления работника к условиям внешней и внутренней среды, со второй позиции как часть системы развития персонала.

Вопросы адаптации работника в организации широко освещены в научных публикациях таких авторов как, А.Я. Кибанов рассматривал данную тему в контексте «Сущность и виды профориентации и адаптации персонала», Т.К. Незоренко в рамках «Управление адаптацией персонала на предприятии», В.Р. Веснин поднимал данную проблематику рассматривая

тему «Кадровая работа», М.Ю. Рогожин рассматривал в «Управление персоналом».

Проблема исследования заключается в необходимости разработки программы адаптации работников в организации АО «Фрейт Линк».

Цель исследования: разработка программы адаптации работников в организации АО «Фрейт Линк».

Для достижения данной цели были поставлены следующие **задачи**:

1. Проанализировать теоретические источники по проблеме адаптации;
2. Проанализировать систему управления персоналом в организации АО «Фрейт Линк»;
3. Проанализировать подсистему адаптации организации АО «Фрейт Линк»;
4. Разработать программу адаптации персонала для организации АО «Фрейт Линк» и определить её нормативно-правовую базу;
5. Определить социально-экономическую эффективность программы адаптации.

Объект исследования: адаптация работников в организации.

Предметом исследования: разработка программы адаптации персонала организации АО «Фрейт Линк».

При написании выпускной квалификационной работы использовались теоретические методы: синтез информации, анализ, изучение нормативных документов, экономико-математические модели. Эмпирические методы: анализа, проектирования, экономико-математические расчеты. Метод анализа применялся для систематизации теоретических подходов к исследуемой проблеме.

Структура работы: Выпускная квалификационная работа состоит из титульного листа, задания на выпускную квалификационную работу, оглавления, введения, основного текста работы с разбивкой на 2 главы с 3 параграфами в каждой, выводы в конце каждой из глав, заключения, 10

таблиц, список из 50 использованных источников, глоссария и 3 приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В АО «ФРЕЙТ ЛИНК»

1.1. Общая характеристика организации АО «ФрейтЛинк»

Основным направлением деятельности АО «Фрейт Линк» является транспортная логистика. Филиал в Екатеринбурге акционерная компания «Фрейт Линк» открыла в 2001 году, с самого основания предприятие работало под торговой маркой «Pony Express». Свое название предприятие позаимствовала у знаменитой американской компании по доставке курьерской почты. В настоящее время организация входит в пятерку крупнейших курьерских компаний. Руководство осуществляют настоящие профессионалы своего дела, работники - квалифицированные операторы, менеджеры, курьеры и специалисты получившие высококачественное образование и имеющие большой опыт организационной работы. Компания включает в себя около 61 филиалов, 130 региональных представительств в Российской Федерации, также осуществляется доставка в Казахстане, Беларуси, Кыргызстане и Азербайджане обслуживая при этом более 15000 населённых пунктов и более двух сотен стран.

Деятельность организации заключается в предоставлении целого комплекса услуг, среди которых:

- 1) Кратчайшие сроки доставки корреспонденции и грузов под роспись получателя;
- 2) Уведомление отправителя о доставке;
- 3) Заявка на доставку корреспонденции и груза из другого региона (при этом все организационные хлопоты на себя берёт «Pony Express»);
- 4) Доставка корреспонденции и грузов в областные города и из них;
- 5) Возможность осуществления оплаты получателем и третьей стороной;
- 6) Осуществление доставки по второму и более разу без дополнительной платы (если получателя не оказалось на месте);

7) Курьеры забирают отправление из любой точки Екатеринбурга в удобное для отправителя время.

Управление организацией централизованное с главным офисом в городе Москва. Располагая богатым опытом, АО «Фрейт Линк» обеспечивает качественное и своевременное техническое обслуживание собственного оборудования, что позволяет осуществлять своевременную доставку отправок, как грузов, так и почты.

Эффективность работы любой компании во многом зависит от грамотно разработанной организационной структуры. Организационную структуру, представленную в Приложении 1, можно охарактеризовать как неоднородную с большим количеством дублирующих должностей. Уровень управленческого персонала достаточен, количество сотрудников в подчинении на одного человека оптимально. Руководство организации развивает организационную культуру. Проводятся обряды единения, обряды перехода и обряды усиления.

Запрещено в организации:

1. Разглашение сведений, составляющих служебную и коммерческую тайну.
2. Использование оборудования организации в личных, корыстных целях;
3. Нахождение на территории организации в нетрезвом или наркотическом опьянении.

Качества сотрудника, которые приветствуются в организации:

1. Честность;
2. Самокритичность;
3. Пунктуальность;
4. Энергичность;
5. Внимательность;
6. Доброжелательность.

АО «Фрейт Линк» демонстрирует стабильный рост доли рынка, что видно из табл. 1, где отображена доля рынка АО «Фрейт Линк».

Таблица 1 – Доля рынка АО «Фрейт Линк» 2013-2015 года

Рынок	Доля рынка 2013	Доля рынка 2014	Доля рынка 2015
Российская Федерация	10.6%	11%	11.6%
Казахстан	8%	8%	10%
Украина	5%	7%	9%

Как следует из табл. 1 доля организации на международном рынке в продолжительном периоде времени увеличивается, что свидетельствует о том, что предприятие конкурентоспособно и развивается быстрее своих конкурентов.

У АО «Фрейт Линк» имеются лицензия на оказание услуг почтовой связи, свидетельство о включение в реестр таможенных представителей, свидетельство о постановке на специальный учет Российской Государственной Пробирной Палаты, Сертификат ISO 9001:2008, членство в профессиональных ассоциациях АСЭП, АНОПС, НАДТ.

Анализируя состав работников на АО «Фрейт Линк», можно сказать, что на данный момент среднесписочное число персонала 126 человек, включая руководителей высшего звена.

Чтобы охарактеризовать структуру персонала был произведен анализ личных дел работников, а также статистики организации, предоставленной работником кадровой службы. Структура представлена в табл. 2.

Таблица 2 – Структура персонала в АО «Фрейт Линк»

Категория персонала	Количество работников					
	в 2013 году		в 2014 году		в 2015 году	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Руководители высшего звена	1	0,8	1	0,76	3	2,38
Руководители среднего звена	7	5,6	7	5,34	6	4,76
Специалисты	14	11,2	15	11,4	15	11,9
Служащие	10	8	10	7,6	10	7,93

Рабочие	93	74,4	98	74,48	92	73,01
Всего:	125	100	131	100	126	100

Основную долю в структуре персонала занимает категория рабочих, это значит, что в организации эффективно используют трудовые ресурсы. На протяжении трёх лет структура организации практически не изменилась, следовательно, она сформирована полностью и организация прошла стадию роста.

Возрастной состав организации представлен в табл. 3.

Таблица 3 – Возрастной состав АО «Фрейт Линк»

Категория персонала	Количество работников					
	в 2013 году		в 2014 году		в 2015 году	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Работающие пенсионеры	12	9,6	12	9,12	8	6,35
от 45 лет до пенсионного возраста	26	20,8	26	19,76	21	16,66
от 35 до 45 лет	43	34,4	46	34,96	48	38,09
от 25 до 35 лет	34	27,2	37	28,12	37	29,36
до 25 лет	22	17,6	22	16,72	20	15,87

Из табл. 3 следует, что постепенно увеличивается количество работников в возрасте от 35 до 45 лет, сокращается число работников пенсионного и предпенсионного возраста, численность работников до 35 лет практически неизменна. Уровень образования представлен в табл. 4.

Таблица 4 – Уровень образования сотрудников в АО «Фрейт Линк»

Уровень профессионального образования	в 2013		в 2014		в 2015	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%

Продолжение таблицы 4

Два высших, магистратура, аспирантура, докторантура	0	0	0	0	0	0
Высшее образование	16	12,8	16	12,16	15	11,9
Среднее специальное	87	69,6	92	69,92	90	71,42
Общее среднее	22	17,6	23	17,48	23	18,25
Неполное среднее	0	0	0	0	0	0

Из табл. 4 следует, что основная масса работников имеет среднее специальное образование, что это связано, прежде всего, с тем, что организация не является наукоемким предприятием.

Для анализа обеспеченности трудовыми ресурсами организации АО «Фрейт Линк» на основе исходных данных полученных от менеджера по персоналу организации было произведено составление табл. 5.

Таблица 5 – Основные трудовые показатели

Показатели	Год		
	2013	2014	2015
1. Среднесписочное число работников, чел.	125	131	126
2. Число принятых работников, чел.	78	89	20
3. Число выбывших работников, чел.	80	71	31
4. Число работников, уволенных по неуважительным причинам, чел.	0	0	0

Исходя из данных приведенных в табл. 5, был произведен расчет основных трудовых показателей организации, полученные результаты занесены в табл. 6.

1. Коэффициент оборота по приему рабочих:

$$K_{\text{пр}} = \frac{K_{\text{прин}}}{T_{\text{средн}}}, (1)$$

где, $K_{\text{пр}}$ – коэффициент оборота по приему;

$K_{\text{прин}}$ – количество принятых работников, чел.;

$T_{\text{средн}}$ – среднесписочное число работников, чел.

$$K_{\text{пр}} (2013 \text{ год}) = 78/125 = 0.624;$$

$$K_{\text{пр}} (2014 \text{ год}) = 89 / 131 = 0.679;$$

$$K_{\text{пр}} (2015 \text{ год}) = 20 / 126 = 0.159.$$

2. Коэффициент оборота по выбытию:

$$K_{\text{выб}} = \frac{K_{\text{увол}}}{T_{\text{средн}}}, (2)$$

где, $K_{\text{выб}}$ – коэффициент оборота по выбытию;

$K_{\text{увол}}$ – количество выбывших работников по всем причинам, чел.;

$T_{\text{средн}}$ – среднесписочное число работников.

$$K_{\text{выб}} (2013 \text{ год}) = 80 / 125 = 0.64;$$

$$K_{\text{выб}} (2014 \text{ год}) = 71 / 131 = 0.542;$$

$$K_{\text{выб}} (2015 \text{ год}) = 31 / 126 = 0.246.$$

3. Коэффициент текучести кадров:

$$K_{\text{тек}} = \frac{K_{\text{увол}}}{T_{\text{средн}}}, (3)$$

Где, $K_{\text{тек}}$ – коэффициент текучести;

$K_{\text{увол}}$ – число уволенных работников по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины, чел.;

$T_{\text{средн}}$ – среднесписочное число работников, чел.

$$K_{\text{тек}} (2013 \text{ год}) = 80 / 125 = 0,64;$$

$$K_{\text{тек}} (2014 \text{ год}) = 71 / 131 = 0.542;$$

$$K_{\text{тек}} (2015 \text{ год}) = 31 / 126 = 0.246.$$

4. Коэффициент замещения рабочей силы:

$$K_{\text{зам}} = \frac{(K_{\text{прин}} - K_{\text{увол}})}{T_{\text{средн}}}, (4)$$

где, $K_{\text{зам}}$ – Коэффициент замещения рабочей силы;

$K_{\text{прин}}$ – количество принятых работников, чел.;

$K_{\text{увол}}$ – количество выбывших работников по всем причинам, чел.;

$T_{\text{средн}}$ – среднесписочное число работников, чел.

$K_{\text{зам}}(2013 \text{ год}) = 78 / 80 = -0,016$;

$K_{\text{зам}}(2014 \text{ год}) = 89 / 71 = 0.137$;

$K_{\text{зам}}(2015 \text{ год}) = 20 / 31 = -0.087$.

Таблица 6–Показатели движения рабочей силы

Показатели	2013	2014	2015
1. Коэффициент оборота по приему	0.624	0.679	0.159
2. Коэффициент оборота по выбытию	0.64	0.542	0.246
3. Коэффициент замещения	-0.016	0.137	-0.087
4. Коэффициент текучести кадров	0.64	0.5420	0.2460

Снижение коэффициент оборота по приему существенно снизился за последний год это связано с тем, что персонал на предприятии стал более стабильным. Отрицательный коэффициент замещения означает что на организации произошло сокращение численности персонала, вероятнее всего это связано с кризисом в нашей стране и это негативно сказалось на организации.

Таким образом, организация АО «Фрейт Линк» имеет большой спектр оказываемых услуг, с уверенностью наращивает долю рынка. Организация соблюдает законодательство Российской Федерации, состоит в многих ассоциациях, связанных ее родом деятельности. Организация уделяет особое внимание организационной культуре персонала и качеству предоставляемых услуг.

1.2. Анализ системы управления АО «Фрейт Линк»

Функционирование ни одной современной организации невозможно без эффективной службы управления персоналом, так как без квалифицированного персонала невозможно достичь стратегические цели организации.

Высвобождение персонала.

Рассмотрим анализ принятых и уволенных работников организации по направлениям деятельности. Анализ принятых и уволенных представлен в табл. 7.

Таблица 7 – Анализ принятых и уволенных руководителей в 2015

Категория персонала	Общая численность персонала	Количество принятых	Количество уволенных
Руководители	10	0	1
Специалисты	15	7	7
Рабочие	90	19	16
Служащие	10	4	7

Рассмотрев анализ принятых и уволенных работников можно сделать вывод о том, что на предприятии имеется значительная текучесть кадров.

Анализ причин увольнения в АО «Фрейт Линк» за 2015 год представлен в табл. 8.

Таблица 8 – Анализ причин увольнений работников в 2015 году

Причины увольнения	Всего	Руководители	Специалисты	Рабочие	Служащие
Предложена более высокооплачиваемая работа	4	1	2	0	1
Желание работать в другой сфере	2	0	3	5	3

Профессиональная некомпетентность	1	0	2	11	3
Всего	31	1	7	16	7

Из табл. 8 следует, что среди причин увольнения выделяют следующие: желание работать в другой сфере и переход на более высокооплачиваемую работу, а также профессиональная некомпетентность. Это свидетельствуют о том, что специалисты плохо мотивированы материально, а так как для получения более высокой заработной платы необходимо повышать квалификацию, следовательно, подготовка персонала является важным моментом в деятельности организации. Следует отметить высокую текучесть кадров среди специалистов и рабочих.

Мотивация персонала.

Руководство АО «Фрейт Линк» позиционирует оплату труда как основное поощрение качественной трудовой деятельности работника. Личные заслуги работника АО «Фрейт Линк» определяются достижением плановых показателей трудовой деятельности. Система оплаты труда в АО «Фрейт Линк» сдельно-премиальная, тарифная часть заработной платы выплачивается в соответствии со штатным расписанием. Каждый месяц не позднее 11 числа работникам начисляется аванс в размере 35% от установленной суммы оклада. Согласно ТК РФ, предусмотрены доплаты за сверхурочную работу и работу в ночное время.

В организации также используют нематериальные способы мотивации работников, например, такие как поздравление со знаменательными датами, информирование о достижениях отличившихся работников, поощрительные корпоративные мероприятия. Из отрицательных моментов можно выделить, что отсутствует положение о мотивации.

Подбор персонала.

Планирование потребности персонала не ведется, набор ведется по факту освобождения рабочего места. Подбор осуществляется как на уже существующие рабочие места, так и на вводимые должности. Организация основной целью подбора персонала выбрала своевременную комплектацию рабочих мест квалифицированным и эффективным персоналом. Прием осуществляется на основании указа, составленного менеджером по персоналу и завизированным у директора филиала.

Рассмотрим подсистему обучения сотрудников.

Обучение проводится по двум направлениям в несколько этапов: совершенствование процесса работы, улучшение эффективности коммуникации. Стандартная программа обучения состоит из периодических обучений (раз в шесть месяцев) по следующим темам:

- концепция ориентированности на клиента;
- внедрение системы эффективной коммуникации;
- разбор проблемных ситуаций в работе.

Качественная сторона потребности персонала конкретизируется в соответствии с стратегическим планом руководящим составом организации, расположенным в городе Москва, а количественная сторона потребности в персонале составляется уже непосредственно руководящим составом филиала в городе Екатеринбурге, это создает некую несогласованность в принятии управленческих решений, что негативно влияет на качество процесса обучения.

Место для проведения и длительность определяется центральным офисом в городе Москве. По завершению обучения сотрудник, проходивший обучение, должен сдать квалификационный экзамен, решение о сдаче оформляется в протокол. После обучения не выдается никакого документа о прохождении обучения, что негативно сказывается на мотивации работника к его прохождению, то есть фактически работник не прошедший обучение ничем не отличается от работника его завершившего. Средняя продолжительность обучения 2 недели с отрывом от производства.

Аттестация персонала.

Аттестации персонала в организации проходит с периодичностью в полгода и проходит в несколько этапов, так как работники распределяются по категориям персонала. Все категории работников подвергаются аттестации. Аттестация руководителей линейных руководителей и директора филиала проходит в головном офисе организации. Процедура и сроки закреплены в локальном акте организации.

Подсистема управления карьерой работников в организации не сформирована, и руководство не заинтересованно в ней.

Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что в связи с большой текучестью кадров, организация вынуждена тратить большие средства на обучение принятых работников. Таким образом, мы видим, что в АО «Фрейт Линк» эффективная система управления, но в ней присутствуют недостатки, такие как например чрезвычайная централизация организации на головной филиал. Подсистема адаптации будет проанализирована в следующем параграфе.

1.3. Анализ адаптации персонала в АО «Фрейт Линк»

Адаптация является важной частью системы управления персоналом, поэтому необходимо проанализировать её для определения эффективности службы управления персоналом. Рассмотрим, что понимается под адаптацией у Веснина В.Р.: «В общем смысле адаптацией является реакция субъекта на изменение условий его жизнедеятельности, которая противодействует действительному или возможному снижению ее эффективности. Этой реакцией можно целенаправленно управлять» [5].

Адаптация по Веснину имеет две стороны :

1. Совокупность внутренних психологических процессов, в рамках которых происходит отвыкание человека от прежней работы и привыкание к

новой, полное приспособление (ассимиляция) к среде, отождествление личных интересов и целей с общими (идентификация).

2. Совокупность организационных мероприятий, протекающих под контролем службы персонала и облегчающих новому работнику овладение новыми трудовыми функциями, знаниями и навыками, усвоение правил и стандартов поведения, приспособление к условиям труда и социальной среде.

Принципиальными целями адаптации, по А.Я. Кибанову, являются:

- уменьшение стартовых издержек, так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;
- снижение озабоченности и неопределенности у новых работников;
- сокращение текучести рабочей силы, так как если новички чувствуют себя неуютно на новой работе и ненужными, то они могут отреагировать на это увольнением;
- экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них;
- развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой [40].

Процесс адаптации включает в себя следующие пять этапов: введение в должность, разработка плана становления нового работника, контроль процесса адаптации, проведение корректирующих мероприятий, оценка работника.

Первым этапом адаптации является введение в должность новых сотрудников. Цель первого этапа - ознакомление с организацией, ее особенностями, внутренним трудовым распорядком.

Как правило, введение в должность происходит с помощью специального курса ориентации.

Второй этап адаптационной программы - разработка плана становления нового работника.

Адаптация работников является логическим продолжением процедуры отбора персонала.

Поэтому для каждого вновь принятого на работу целесообразно составлять индивидуальный план адаптации, который в зависимости от должности, личностных свойств работника включает проведение различных мероприятий.

Одной из основных форм адаптации работника является наставничество. В качестве наставников могут выступать как опытные работники со стажем, руководители, так и молодые сотрудники, проработавшие несколько лет в организации и положительно зарекомендовавшие себя.

Другой формой адаптации является метод постепенного усложнения заданий, выполняемых новым работником, который сочетают с контролем и конструктивным анализом ошибок, допущенных при выполнении заданий.

В ходе адаптации новым сотрудником целесообразно давать разовые общественные поручения по организации работы органа управления, например, производственного совещания, совета директоров.

Следующий этап технологической схемы процесса адаптации - контроль, который осуществляет непосредственный руководитель нового сотрудника. В результате контроля процесса адаптации выявляются проблемы, возникающие у новых работников.

На стадии проведения корректирующих мероприятий устраняются факторы, мешающие закреплению новичка в коллективе.

Оценка работника проводится по завершении адаптационного периода. Результаты адаптации отражаются в характеристике, которую пишет непосредственный руководитель. Все документы, отражающие ход адаптационного периода (план адаптации, учетные формы, характеристика) хранятся в личном деле работника.

В течение всего адаптационного периода руководитель должен неформально обсуждать с сотрудником его взаимоотношения с коллективом подразделения, его степень адаптации, контролировать выполнение индивидуального плана.

Периодически (не менее двух раз в первый месяц и одного раза в последующие) контроль процесса адаптации должен осуществлять специалист по кадрам.

В случае увольнения сотрудника во время адаптационного периода, руководитель обязан направить его в течение двух недель к менеджеру по персоналу для собеседования.

Успешность адаптации зависит от характеристик производственной среды и самого работника. Адаптация как процесс характеризуется определенной продолжительностью, и, следовательно, имеет свое начало и окончание.

С позиций управления кадрами, формирования трудового потенциала, определения сроков адаптации большое значение имеет выяснение такого понятия, как предел адаптации.

При определении сроков адаптации (а с ними и возможного ущерба) в качестве ее предела, или точки отсчета завершения ее как процесса, могут использоваться определенные количественные показатели, характеризующие отдельные стороны адаптации, или система показателей. В частности, можно выделить:

- объективные показатели - уровень и стабильность количественных показателей труда;
- субъективные показатели - уровень удовлетворенности своей профессией, условиями труда, коллективом и другое.

Перечисленные показатели имеют отношение к непосредственным результатам работы, тогда как зачастую требуется проанализировать конкретную работу каждого задействованного в адаптации подразделения. В этом случае необходимо учитывать следующие показатели (так, как они представлены в учебном пособии Кибанова): составление программ по адаптации; проведение лекций, семинаров; работа с молодежью; составление программ адаптации; знакомство с предприятием; знакомство с рабочим местом; объяснение задач, требований к работе; введение в коллектив;

поощрение помощи новичкам со стороны наставников; обучение молодых рабочих [40].

Итак, можно сказать что, участие в адаптации непосредственного руководителя нового работника в организации значительно улучшает качество адаптации работника, способствует более качественному вхождению в должность.

Рассмотрим программу адаптации, предложенную Рогожиным М.Ю. [23].

Настоящая программа имеет целью создать оптимальные условия для возможно более полной и быстрой адаптации работников предприятия, принятых в организацию. Основными задачами реализации данной программы следует считать:

- а) сокращение материальных издержек на внедрение работников в новую для них профессионально-социальную среду;
- б) формирование предпосылок для укрепления и развития личностного потенциала работников;
- в) закрепление работников на предприятии и на этой основе - снижение текучести персонала указанной категории;
- г) экономия временных ресурсов, требуемых работникам для овладения новой для них профессией (специальностью).

Основными направлениями реализации данной программы следует считать:

- а) социальную адаптацию работников;
- б) профессиональную адаптацию работников.

С учетом ранее приобретенного работниками опыта работы на предприятии, общего уровня имеющихся у них квалификации, личностного потенциала следует также выделять первичную и вторичную адаптацию по каждому из указанных направлений.

Основными планируемыми результатами реализации данной программы следует считать:

- а) внедрение работников в новую для них профессионально-социальную среду, обеспечивающее сокращение произведенных при этом материальных затрат в объеме 5 - 10% от нормативного показателя;
- б) создание предпосылок для становления работников в качестве полноправных членов коллектива профессионалов-единомышленников;
- в) снижение текучести персонала среди указанной категории работников на 5 - 10% от нормативного показателя в течение предстоящих 2 лет;
- г) снижение временных затрат на профессионализацию работников на 10 - 20% от нормативного показателя при одновременном обеспечении качественной доподготовки работников к выполнению новых для них трудовых функций (видов работ).

Для реализации программы устанавливаются следующие сроки:

- а) для вновь принятых на предприятие работников - 12 - 15 месяцев;
- б) для работников, перемещенных на должности внутри предприятия, - 9 - 12 месяцев.

Основными адаптационными мероприятиями программы следует считать:

- а) в области социальной адаптации: последовательное внедрение работника в «малый», «средний» и «большой» коллектив, под которыми соответственно понимаются рабочая группа, структурное подразделение и предприятие в целом; ознакомление работника с социальными аспектами деятельности предприятия; постепенное достижение работником осознанного понимания социальных, поведенческих норм, ценностей и взглядов, образующих в своей совокупности корпоративную культуру предприятия;
- б) в области профессиональной адаптации: вовлечение работника в процесс повседневного функционирования предприятия на основе его доподготовки к надлежащему выполнению служебно-деловых полномочий; последующее профессиональное обучение (тренинг) работника; своевременное выявление сильных и слабых сторон в деятельности работника, развитие первых и преодоление вторых.

К реализации программы привлекаются:

- а) на этапе первичной адаптации - руководство предприятия и структурного подразделения, в которое назначен работник;
- б) на этапе вторичной адаптации - руководство структурного подразделения и другие его работники, на которых в период реализации программы возлагаются наставнические функции.

Общее руководство реализацией программы возлагается на руководителя службы персонала предприятия, а непосредственное руководство ею - на руководителя структурного подразделения, в которое назначен работник.

Разработка и реализация мер всестороннего обеспечения реализации программы, включая вопросы финансового, информационного, материального, технического, методического обеспечения, возлагается на лиц, привлекаемых к реализации программы, в соответствии с возложенными на них служебно-деловыми полномочиями.

Контроль за надлежащей реализацией программы возлагается на службу персонала.

Подведение итогов реализации программы организуется: в подразделениях - еженедельно, на совещании руководящего состава с привлечением лиц, непосредственно участвующих в реализации программы; на предприятии - ежемесячно, на совещании руководящего состава с привлечением руководства соответствующих подразделений.

Рассмотрим, как проходит адаптация в АО «Фрейт Линк» на данный момент.

Эффективность работы кадровой службы по адаптации персонала можно оценить математически:

$$F = P: W \times 100\%, (5)$$

Где, P – число успешно адаптирующихся сотрудников, чел.;

W – общая численность работников, принятых за указанный период, чел.;

F – процент работников, закрепившихся на предприятии по итогам процесса адаптации (6 месяцев).

$F=13:20 \times 100\%=65$, то есть 65 процент работников, закрепившихся в организации по итогам процесса адаптации (за 2015 год).

На АО «Фрейт Линк» практически отсутствует система адаптации сотрудников. Мероприятия по профессиональной адаптации работников составляют негласно существующие правила, которые не являются принятыми и закреплёнными в корпоративной культуре. Внимание к другим аспектам адаптации новых работников уделяется только в той мере, в которой руководитель осознает важность данного процесса.

По окончании процедуры заполнения документов, связанных с приемом, новому работнику предоставляют наставника, это происходит неформально и многие новые работники

По окончании адаптационного периода проводится оценка, а затем, в случае принятия решения о том, что сотрудник успешно прошел адаптацию, непосредственный руководитель утверждает нового сотрудника в штат. На этом работа по адаптации сотрудника считается законченной.

На основании выше сказанного можно сделать следующие выводы, имеющие отрицательный характер:

- 1) Недооценка роли адаптации линейными руководителями
- 2) В организации отсутствует нормативно-методическая база регламентирующая процесс адаптации работников.
- 3) Сотрудники отдела кадров занимаются только подбором работника, проведением с ним первоначального собеседования и оформлением необходимых при найме документов. При этом совершенно упускается проведение первоначальных информативных бесед с новичком и мероприятий, связанных с дальнейшим отслеживанием прохождения им адаптации.
- 4) На предприятии мало уделяют внимания вопросу адаптации, и практически не принимают мер по его обеспечению.

В организации проводится минимальный набор мероприятий, позволяющих новому сотруднику первоначально сориентироваться на новом месте работы. Процесс адаптации включает в себя знакомство с коллективом, наставником, с сотрудниками из других подразделений, с которыми новичку необходимо будет сотрудничать.

Успешное включение сотрудников в деятельность организации необходимо для эффективной работы службы управления персоналом. Необходимо разработать адаптационные мероприятия, а также нормативно-правовое обеспечение процесса адаптации. Кроме того, необходимо непосредственно контролировать процесс адаптации, получая обратную связь как от самого сотрудника, так и от его линейного руководителя в течении периода адаптации.

Для более быстрого вхождения и преодоления первоначальной адаптации следует создать справочник по организации, который поможет новому работнику быстрее адаптироваться, но и решить массу проблем:

- 1) Сокращение времени, необходимого на то, чтобы началась деятельность отдельного работника;
- 2) Уменьшение временных затрат других сотрудников на адаптацию новичков, что позволит им больше времени уделить непосредственным обязанностям.

Вывод по главе 1

В целом же по главе можно сказать что АО «Фрейт Линк» несмотря на свою относительно недавнюю историю появления в городе Екатеринбург является стабильной, развивающейся организацией, с постоянным ростом и расширением зон присутствия.

В АО «Фрейт Линк» была проанализирована система управления персоналом. Ведется кадровая работа, организация старается принимать на

работу специалистов, недавних выпускников ВУЗов, но удержать работников у организации не получается. Это видно по возрастной структуре и по показателям стажа работников. Основной причиной этого является то, что в АО «Фрейт Линк» эффективной системы адаптации не разработано, в результате чего в организации наблюдается большая текучесть кадров и организация вынуждена тратить большие средства на обучение принятых работников, что увеличивает издержки по содержанию персонала. Также по сравнению с 2013 годом проявляется тенденция роста количества сотрудников, но в 2015 году численность сокращается, что говорит о том, что лишний персонал активно высвобождается и проводилось расширение зон действия.

Из изученных источников можно сделать вывод, что адаптация — это процесс, который необходимо правильно организовывать для повышения эффективности работы компании. Участие в адаптации непосредственного руководителя нового работника в организации значительно улучшает качество адаптации работника, способствует более качественному вхождению в должность.

Создание программы адаптации позволит организовать быстрое включение новых работников в производственный процесс. Для этого необходимо разработать нормативно-правовую базу, так как на данный момент в организации АО «Фрейт Линк» отсутствует необходимый для создания перечень документов. Нужно разработать адаптационные мероприятия, перечень и содержание документов, выдаваемых работником на период адаптации, а также программы деловой оценки сотрудников. Также необходим непосредственный контроль процесса адаптации, так как, при получении обратной связи от работника повышается эффективность данного процесса.

ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА

2.1. Программа адаптации в АО «Фрейт Линк»

Проанализировав систему управления персоналом и подсистему адаптации в частности были выявлены следующие проблемы и для их решения предложены следующие мероприятия по организации адаптации персонала в АО «Фрейт Линк». Мероприятия представлены в табл. 9.

Таблица 9 – Мероприятия, предложенные для решения проблем с адаптацией в АО «Фрейт Линк»

Проблема	Мероприятия	Ответственное лицо / подразделение	Срок	Затраты
Не разработано положение об адаптации	Разработка положения об адаптации	Менеджер по персоналу	Август 2016	Входит в должностные обязанности работника
Низкая эффективность работника в адаптационный период	Внедрение модели наставничества	Директор организации	Август- Сентябрь 2016	24000 рублей
Отсутствие вводной документации, которая позволит сотруднику быстрее адаптироваться в организации	Разработка справочника и наглядных пособий по организации	Менеджер по персоналу	Август 2016	5000 рублей

Продолжение таблицы 9

Недооценка линейными руководителями роли адаптации	Введение вводного инструктажа руководителей	Директор организации	Август 2016	5000 рублей
				Всего: 34000 рублей

Предложенные мероприятия составляют программу адаптации, далее в программе рассмотрим их содержание и направленность. Реализация данной программы будет проходить на основании предложенного в приложении 2 положения об адаптации, оно разработано для того чтобы обосновать с правовой стороны подсистему адаптации.

Цель программы: создать наиболее комфортные для работника условия труда для полной и эффективной адаптации в организации.

Задачи программы:

- 1) Сокращение материальных и нематериальных затрат на этапе внедрения работников в профессионально-социальную среду;
- 2) Мотивирование работников к развитию личностного потенциала;
- 3) Снижение общей текучести работников в организации;
- 4) Экономия рабочего времени, которое требуется работнику для ознакомления с новым местом работы.

Реализация данной программы будет происходить в рамках следующих основных направлений:

- 1) Профессиональная адаптация работников;
- 2) Производственная адаптация работников;
- 3) Социальная адаптация работников.

Каждое направление подразделяется на первичную и вторичную адаптацию.

Основные планируемые результаты программы:

- 1) Повышение скорости вхождения в коллектив работника с уменьшением материальных затрат на 10-15%;
- 2) Снижение текучести кадров на 15-20% от текущих показателей за следующие 2 года;
- 3) Сокращение временных затрат на период вработываемости нового работника.

Сроки реализации программы:

- 1) для новых работников - 9 - 15 месяцев;
- 2) для работников, перемещенных внутри предприятия, - 6 - 12 месяцев.

Основными адаптационными мероприятиями программы следует считать:

- 1) В области социальной адаптации: введение работника в рабочую группу, структурное подразделение и организацию в целом с помощью наставника. Наставник помогает работнику быстрее понять социальные, поведенческие нормы, ценности и взгляды, образующие в своей совокупности корпоративную культуру предприятия;
- 2) В области производственной адаптации: выдача работнику справочной информации, что позволит установить и расширить связи с производственной средой;
- 3) В области профессиональной адаптации: вовлечение работника в процесс повседневного функционирования предприятия на основе его доподготовки к надлежащему выполнению служебно-деловых полномочий; последующее профессиональное обучение (тренинг) работника; своевременное выявление сильных и слабых сторон в деятельности работника, развитие первых и преодоление вторых.

К реализации программы привлекаются:

- а) При первичной адаптации - руководитель структурного подразделения, в которое назначен работник;
- б) При вторичной адаптации - руководитель структурного подразделения и работник, на которого назначаются наставнические функции.

Общее руководство реализацией программы возлагается на менеджера службы персонала организации, а непосредственное руководство ею - на руководителя структурного подразделения, в которое назначен работник. Обеспечение программы возлагается на директора организации.

Контроль за реализацией программы возлагается на менеджера по персоналу. Каждую месяц на совещании проводится подведение итогов на уровне линейных руководителей, работники которых участвуют как со стороны наставников, так и со стороны лиц, проходящих адаптацию.

На основании данной программы был разработан план адаптации для вновь принятых работников, который расположен в приложении 3.

2.2. Нормативно-правовое обоснование внедрения программы адаптации в АО «Фрейт Линк»

Принимая во внимание важность применения программы адаптации в организации необходимо рассмотреть нормативно-правовые источники, которые обеспечат данный процесс.

Регулированием трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений в нашей стране производится в соответствии с Конституцией Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ) и также осуществляется законами РФ федерального уровня, законами субъектов РФ, поскольку Конституция РФ относит трудовое законодательство к совместному ведению РФ и субъектов России (п.1 ст.72). Трудовой Кодекс РФ от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 30.12.2015) является основным кодифицированным источником трудового права России общего значения. После ТК в иерархии следует трудовое законодательство (включая законодательство об охране труда) и иные нормативные правовые акты, содержащие нормы трудового права

(например, «Закон РФ о занятости населения в Российской Федерации» от 19.04.1991 г. № 1032-1). К подзаконным нормативным актам относятся: указы и распоряжения Президента РФ; постановления Правительства РФ; нормативные акты (постановления, инструкции, разъяснения, правила, положения) Министерства здравоохранения и социального развития РФ и других министерств, и ведомств; акты органов местного самоуправления; локальные нормативные акты предприятий и организаций, содержащие нормы трудового права. В статье 37 Конституции РФ закрепляется за гражданами основные трудовые права, такие как: «свобода труда, право свободно распоряжаться своими способностями к труду, выбирать род деятельности и профессию, запрет принудительного труда» [37].

Основными нормативными документами, регулирующими отношения в трудовой сфере, являются «Закон РФ о занятости населения в Российской Федерации» и Трудовой кодекс РФ.

Статья 21 ТК РФ «Основные права и обязанности работника» в разделе прав работника содержит следующие положения, позволяющие внедрить программу адаптации:

1. Работа должна быть обусловлена трудовым договором;
2. Условия труда работника должны соответствовать законам РФ и предусмотренным государственными стандартами для организаций в области безопасности и гигиены труда;
3. Выплата заработной платы соответствующей квалификации работника, количеству выполненной работы, а также качеству работы;
4. Предоставлению работнику работодателем наиболее полной и достоверной информации о требованиях охраны труда и фактических условиях труда;
5. В порядке, установленном ТК РФ, иными федеральными законами повышение квалификации, профессиональная подготовка и переподготовка.

Обязанности работодателя, предусмотренные статьей 22 ТК РФ необходимые для внедрения программы адаптации:

1. Работа, предоставляемая работодателем должна соответствовать трудовому договору и законам РФ.
2. Работодатель обязан соблюдать законодательство в области охраны и гигиены труда.
3. Работодателю необходимо обеспечить работника оборудованием, а также документацией и иными средствами, необходимыми для исполнения работниками трудовой обязанности.
4. Работодателю необходимо обеспечить бытовые нужды работников, связанные с исполнением трудовой деятельности.

Закон «О занятости населения в РФ» определяет основы государственной политики в области занятости населения, а также гарантии граждан на социальную защиту их труда от различных видов безработицы. Закон содержит положения: о занятости, о порядке и условиях признания граждан безработными, о правах граждан в области занятости, об основных формах реализации права на труд (переобучение, общественные работы), об участии работодателей в обеспечении занятости, о социальной поддержке и материальной помощи безработным. Ст. 25 «Содействие работодателей в обеспечении занятости населения» содержит следующие положения, касающиеся адаптации: создание условий для профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работающих; разработка и реализация мероприятий, предусматривающих сохранение и рациональное использование профессионального потенциала работников, их социальную защиту, улучшение условий труда и иные льготы [2].

Ст. 57 ТК РФ «Содержание трудового договора» устанавливает основные положения трудового договора, в котором также могут предусматриваться условия об испытании, о неразглашении охраняемой законом тайны, об обязанности работника отработать после обучения не

менее установленного договором срока, если обучение производилось за счет средств работодателя [37].

Появление нового сотрудника в организации подразумевает наличие адаптационного периода, то есть процесса включения личности в новый трудовой коллектив. В этот период у работника наибольшая потребность в информации, и поэтому работодатель должен предоставить её в соответствии со Ст. 68 ТК РФ которая гласит: при приеме на работу работодатель обязан ознакомить работника с действующими в организации правилами внутреннего трудового распорядка, иными локальными нормативными актами, имеющими отношение к трудовой функции работника, коллективным договором [37].

Ст. 196 ТК РФ «Права и обязанности работодателя по подготовке и переподготовке кадров» закрепляет решение вопроса о профессиональной подготовке, в которую входит и введение сотрудника в должность, за работодателем. Ст. 197 ТК РФ «Право работников на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации» закрепляет право работников на вышеуказанные мероприятия [37].

Ст. 223 ТК РФ «Санитарно-бытовое и лечебно-профилактическое обслуживание работников» закрепляет за работодателем обеспечение санитарно-бытового и лечебно-профилактического обслуживания работников в соответствии с требованиями охраны труда. В этих целях по установленным нормам оборудуются санитарно-бытовые помещения, помещения для приема пищи, помещения для оказания медицинской помощи, комнаты для отдыха в рабочее время и психологической разгрузки.

Приказом Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 31 августа 2007 г. № 569 «Об утверждении Порядка проведения аттестации рабочих мест по условиям труда» установлен порядок проведения аттестации рабочих мест по условиям труда. Сроки проведения аттестации в организации устанавливаются исходя из того, что каждое рабочее место

должно аттестовываться не реже одного раза в пять лет на соответствие условиям охраны труда и техники безопасности. Порядок проведения аттестации вводится в действие с 1 сентября 2008 года [4].

Разрабатываемые в трудовом коллективе нормативно-правовые акты представляют собой определенную конкретизацию актов внешнего регулирования применительно к условиям трудовой деятельности данной организации и могут в большей мере отразить особенности регулирования в ней трудовых и социальных отношений. Примером локальных источников трудового права могут служить коллективные договоры и соглашения, а также правила внутреннего трудового распорядка. Основополагающим документом, описывающим основные цели, задачи, функции должности работника, является должностная инструкция. Должностная инструкция содержит перечень процедур и технологических инструкций. В ней описывается порядок и шаги, которые должен исполнять сотрудник для достижения целей и выполнения конкретных функций должности. С целью регулирования процесса адаптации в организациях разрабатываются также: положение об адаптации; положение о наставничестве; программы адаптации; программы испытательного срока; курс ориентации [6].

2.3. Социально-экономическая эффективность программы адаптации персонала

Для внедрения программы адаптации на предприятие необходимо сначала оценить ее социально-экономическую эффективность. Выбор наименее затратных мероприятий позволяет сильно сократить конечную сумму. Стоимость доплаты менеджеру по персоналу за год составят 24 000 рублей, так как произойдет расширение функций сотрудника отдела кадров. Расходы на разработку справочника по организации АО «Фрейт Линк» для вновь принятых работников ограничатся 5000 рублей в год. Эти средства должны быть направлены на создание справочника организации, расходы на

типографию, закупку канцелярских принадлежностей. Часть расходов, это 5000 рублей в год будут направлены на вводное обучение линейных руководителей, обучение будет производиться в организации без отрыва от производства, поэтому выделенных средств будет достаточно. Вся сумма затрат составит 34 000 рублей в год. Это объясняется тем, что нами избраны наиболее экономичные способы совершенствования системы адаптации в ОА «Фрейт Линк» так как создание новой должности будет для организации накладным, то вместо службы адаптации или введения в штат специалиста по адаптации, рассмотрим расширение функций сотрудников отдела кадров, назначив доплату за совмещение профессий в 2000 руб. в месяц. Доплаты за наставничество за год менеджеру по персоналу составят 24 000 рублей. Расходы на внедрение мероприятий и удельный вес каждого представлены в табл. 10.

Таблица 10 – Затраты на внедрение мероприятий и их удельный вес

Наименование операции	Затраты рублей в год	Удельный вес статьи затрат
Разработка и выпуск наглядных пособий и материалов	5000	14.7%
Проведение обучения	5000	14.7%
Введение доплаты за наставничество	24000	70.6%

Затраты могут снизиться и окупиться за последующие несколько месяцев, за счет снижения текучести кадров и повышения производительности труда.

$$C_{\text{ТК}} = \Delta K \times Ч \times C_{\text{ПО}}, \quad (6)$$

Где, $C_{\text{ТК}}$ – экономический эффект (ущерб) от снижения (увеличения) текучести кадров;

ΔK – коэффициент характеризующий снижение (увеличение) текучести кадров

$Ч$ – среднесписочная численность персонала предприятия, чел.;

$C_{\text{по}}$ – затраты на поиск, подбор и обучение нового сотрудника, руб. на одного человека.

$C_{\text{тк}}$ (2015 год) = $0.05 \times 126 \times 10000 = 63000$ рублей, составит экономическая выгода организации при снижении текучести кадров на 5% в год.

Из расчётов следует, что экономическая выгода от внедрения мероприятий превышает стоимость мероприятий.

Рассчитаем экономический эффект от внедренных мероприятий по формуле:

$$\mathcal{E} = C_{\text{тк}} - \mathcal{Z}, \quad (7)$$

Где, \mathcal{E} – экономический эффект от внедренных мероприятий руб.;

$C_{\text{тк}}$ – экономический эффект (ущерб) от снижения (увеличения) текучести кадров руб.;

\mathcal{Z} – затраты на проведение мероприятий.

$$\mathcal{E} = 63000 - 34000 = 29000 \text{ рублей}$$

Экономический эффект от внедрения следующих мероприятий составил 29000 рублей.

К социальным результатам от внедрения предложенных мероприятий относится следующее:

1. Улучшение социально-психологического климата;
2. Создание механизма обратной связи между подчиненными и руководителями;
3. Обеспечение новых работников необходимой информацией на начальном этапе работы;
4. Повышение мотивации работников.

Вывод по главе 2

В связи с ростом количества сотрудников программа адаптации является очень важным критерием успешной деятельности. Стоимость программы разработанной программы равна 34000 руб. Более подробно данная программа была рассмотрена в пункте 2.1, и были предложены несколько основных направлений по повышению эффективности данного процесса. Они включают в себя:

- 1) Разработать положение об адаптации персонала в АО «Фрейт Линк»;
- 2) Разработать справочник по организации АО «Фрейт Линк» для новых сотрудников;
- 3) Возложить обязанности, связанные с адаптацией новых сотрудников на специалиста отдела кадров или нанять дополнительного специалиста;
- 4) Отправлять руководителей, впервые вступающих в должность на вводный инструктаж для объяснения руководителям роли адаптации;
- 5) Внедрение модели наставничества и его нормативно-правовое обоснование для помощи новому работнику в установлении рабочих контактов.

Стоимость предложенных мероприятия составила 34000 рублей. Экономический эффект от внедрения следующих мероприятий составил 29000 рублей.

К социальным результатам от внедрения предложенных мероприятий относится следующее:

1. Улучшение социально-психологического климата;
2. Создание механизма обратной связи между подчиненными и руководителями;
3. Обеспечение новых работников необходимой информацией на начальном этапе работы;
4. Повышение мотивации работников.

В целом по проведенному исследованию про предприятие АО «Фрейт Линк» можно сказать, что организация работает в соответствии со всеми

законодательными нормами, является гармоничной и стабильно развивающейся компанией.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цели и задачи, поставленные в выпускной квалификационной работе выполнены.

В АО «Фрейт Линк» была проанализирована система управления персоналом. Ведется кадровая работа, организация старается принимать на работу специалистов, недавних выпускников ВУЗов, но удержать работников у организации не получается. Это видно по возрастной структуре и по показателям стажа работников. Основной причиной этого является то, что в АО «Фрейт Линк» эффективной системы адаптации не разработано, в результате чего в организации наблюдается большая текучесть кадров и организация вынуждена тратить большие средства на обучение принятых работников, что увеличивает издержки по содержанию персонала. Также по сравнению с 2013 годом проявляется тенденция роста количества сотрудников, но в 2015 году численность сокращается, это связано с тем, что лишний персонал активно высвобождался и проводилось расширение зон действия.

При анализе теоретических источников были сделаны следующие выводы:

- 1) Адаптация – это важный организационный процесс, в рамках которого работник приспосабливается к содержанию и условиям труда, трудовой среде.
- 2) Адаптацию работников необходимо проводить поэтапно.
- 3) Адаптация должна проходить под контролем непосредственного руководителя и менеджера службы управления персоналом.

При анализе подсистемы адаптации были выявлены следующие проблемы:

- 1) В организации отсутствует нормативно-правовая база регламентирующая процесс адаптации
- 2) Недооценка линейными руководителями роли адаптации в организации
- 3) Отсутствие вводной документации, которая поможет работнику быстрее адаптироваться.
- 4) Низкая эффективность работников в адаптационный период.

В АО «Фрейт Линк» ведется кадровая работа, предприятие старается принимать на работу специалистов, недавних выпускников ВУЗов, но удержать работников у организации не получается. Это видно по возрастной структуре и по показателям стажа сотрудников. Также по сравнению с 2013 годом проявляется тенденция роста количества сотрудников, но в 2015 году численность сокращается, это связано с тем, что лишний персонал активно высвобождался, и проводилось расширение зон действия.

В следствии данных проблем возник вопрос необходимости программы адаптации, которая позволит решить проблемы и повысит успешность деятельности организации. Более подробно данная программа была рассмотрена в параграфе 2.1, и были предложены несколько мероприятий для повышения эффективности данного процесса. Они включают в себя:

- 1) Разработать положение об адаптации персонала в АО «Фрейт Линк»
- 2) Разработать справочник по организации АО «Фрейт Линк» для новых сотрудников;
- 3) Возложить обязанности, связанные с адаптацией новых сотрудников на специалиста отдела кадров или нанять дополнительного специалиста;
- 4) Отправлять руководителей, впервые вступающих в должность на вводные инструктаж для объяснения руководителям роли адаптации;
- 5) Внедрение модели наставничества и его нормативно-правовое обоснование для помощи новому работнику в установлении рабочих

контактов. Помощь в установление рабочих контактов сотрудника, путем внедрения модели наставничества и его нормативно-правовое обоснование в документах организации.

Было составлено положение об адаптации и разработано нормативно-правовое обоснование процесса адаптации.

Стоимость предложенных мероприятий составила 34000 рублей. Экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий составил 29000 рублей.

К социальным результатам от внедрения предложенных мероприятий относится следующее:

1. Улучшение социально-психологического климата;
2. Создание механизма обратной связи между подчиненными и руководителями;
3. Обеспечение новых работников необходимой информацией на начальном этапе работы;
4. Повышение мотивации работников;

В целом по проведенному исследованию про предприятие АО «Фрейт Линк» можно сказать, что организация работает в соответствии со всеми законодательными нормами, является гармоничной и стабильно развивающейся компанией.