

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

**Совершенствование системы адаптации персонала**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная  
работа допущена к защите  
Зав. кафедрой

\_\_\_\_\_ О.В. Кружкова  
(подпись)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016г.

Исполнитель:

Семенова Ксения Владимировна  
Студент группы Б-41zHT  
4 курса, заочного отделения,  
направление 38.03.03  
«Управление персоналом»

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Нормоконтролер:

\_\_\_\_\_ А.А. Ворошилова  
(подпись)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016г.

Научный руководитель:

Воробьева М.А.  
кандидат психол. наук,  
доцент кафедры философии  
и акмеологии

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Руководитель ОПОП

Девятовская И.В. \_\_\_\_\_  
(подпись)

Екатеринбург 2016

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ.....</b>	<b>4</b>
<b>ГЛАВА 1. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД».....</b>	<b>7</b>
1.1. Общая характеристика АО «НПК «Уралвагонзавод» и отдела главного электроника.....	7
1.2. Анализ системы управления персоналом в отделе главного электроника АО «НПК «Уралвагонзавод» .....	11
1.3. Анализ системы адаптации персонала в отделе главного электроника АО «НПК «Уралвагонзавод» .....	23
Вывод по главе 1 .....	32
<b>ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОТДЕЛЕ ГЛАВНОГО ЭЛЕКТРОНИКА АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД».....</b>	<b>35</b>
2.1. Разработка мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в отделе главного электроника АО «НПК «Уралвагонзавод»....	35
2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала .....	42
2.3. Обоснование социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала .....	45
Вывод по главе 2 .....	49
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....</b>	<b>50</b>
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....</b>	<b>53</b>
<b>ГЛОССАРИЙ .....</b>	<b>58</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 1.....</b>	<b>60</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 2.....</b>	<b>62</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 3.....</b>	<b>69</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 4.....</b>	<b>71</b>



## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Одним из наиболее важных условий эффективного управления персоналом в современных экономических условиях, является своевременная адаптация всех элементов и подсистем предприятия к изменениям внешней среды. На фоне постоянно растущего уровня научно-технического прогресса, ужесточается конкурентная борьба между корпорациями за право занимать лидирующую позицию в своем сегменте. Интерес компаний к проблемам адаптации понятен. Ведь создание сплоченного коллектива, объединенного общими целями, это возможность повысить эффективность своего производства, а значит и свою конкурентоспособность. Хорошо продуманная система адаптации ведет к уменьшению текучести кадров на предприятии, что в свою очередь, приводит к снижению непроизводительного расхода денежных средств.

Устроившись на новое место работы, нелегко сразу влиться в коллектив, освоить свои трудовые обязанности. В зависимости от характера, образования, возраста, у новичков на это уходит разное количество времени. Многие, так и не справившись, покидают организацию. Главной целью процедуры адаптации является упрощение этого процесса. Новому работнику не только приходится знакомиться с принятыми правилами и традициями, но и освоить выбранную им профессию. Вхождение в новый коллектив, безусловно, является стрессом для большинства работников. В этот период эффективность сотрудника резко падает. Поэтому задачей работодателя, оказывается, максимально ускорить этот процесс. Грамотно организованная система адаптации, дает предприятию возможность в короткие сроки получить замотивированного работника, способного приносить доход.

Английский ученый-психолог Г. Айзенг в своих работах говорил об адаптации как о состоянии гармонии между индивидом и природой или социальной средой. В свою очередь, специалисты по управлению персоналом

Т. Ю. Базаров и Б. Л. Еремина делали акцент на обязательном изменении поведения индивида и считали, что адаптация персонала – это «процесс изменения сотрудника в ходе знакомства с деятельностью и организацией, трансформация собственного поведения в соответствии с требованиями среды. В. Р. Веснин считает, что в рамках адаптации происходит знакомство с новым коллективом и своими трудовыми обязанностями; изучение стандартов поведения; полное приспособление к новому месту работы; и в заключении сопоставление личных целей с целями коллектива.

В данной работе планируется провести анализ действующей системы адаптации в АО «НПК «Уралвагонзавод», выявить имеющиеся проблемы, а также разработать мероприятия по ее совершенствованию. Тема «Совершенствование системы адаптации персонала» актуальна для АО «НПК «Уралвагонзавод», так как во многих подразделениях этой организации наблюдается большая текучесть кадров, что влечет за собой возникновение проблем, связанных с поиском новых сотрудников, а так же их адаптации на новом месте работы.

**Цель работы** – разработать мероприятия по совершенствованию системы адаптации персонала в отделе главного электроника АО «НПК «Уралвагонзавод».

**Задачи работы:**

- 1) изучить научные источники по проблеме адаптации сотрудников;
- 2) проанализировать систему управления персоналом и систему адаптации в отделе главного электроника АО «НПК «Уралвагонзавод»;
- 3) разработать и обосновать мероприятия по совершенствованию системы адаптации персонала в отделе главного электроника АО «НПК «Уралвагонзавод»;
- 4) выявить нормативно-правовое обеспечение и определить социально-экономическую эффективность мероприятий по совершенствованию системы адаптации.

**Объектом** исследования является система адаптации персонала в организации.

**Предметом** исследования является совершенствование системы адаптации персонала в отделе главного электроника АО «НПК «Уралвагонзавод».

**Методологическая основа исследования.** Для решения поставленных задач использовались следующие методы исследования: *теоретические*: анализ научно-методической литературы по проблеме адаптации персонала; изучение опыта деятельности ведущих исследователей, занимающихся проблемами адаптации персонала; *эмпирические*: анализ документов и анкетирование по методике С.Р. Чарышевой; *экономические* методы.

Выпускная квалификационная работа содержит введение, 2 главы, заключение и список литературы.

**Во введении** обоснована актуальность темы исследования; поставлены цели и задачи, определены объект и предмет исследования, основные методы исследования.

**В первой главе** «Анализ системы адаптации персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод» дана общая характеристика организации, проанализирована система управления персоналом в отделе главного электроника АО «НПК «Уралвагонзавод», проанализирована система адаптации персонала в отделе главного электроника АО «НПК «Уралвагонзавод».

**Во второй главе** «Мероприятия по совершенствованию системы адаптации персонала в отделе главного электроника АО «НПК «Уралвагонзавод» разработаны мероприятия по совершенствованию системы адаптации персонала, рассмотрено нормативно-правовое обеспечение мероприятий, сделан расчет экономической эффективности разработанных мероприятий, а также обоснована социальная эффективность этих мероприятий

**В заключении** обобщены результаты работы, сформулированы основные выводы по теме работы.

**Структура работы.** Текст работы проиллюстрирован 1 рисунком, 5 таблицами, имеется 5 приложений, количество источников – 51.

# ГЛАВА 1. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»

## **1.1. Общая характеристика АО «НПК «Уралвагонзавод» и отдела главного электроника**

Полное наименование компании: Акционерное Общество «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» имени Ф.Э. Дзержинского.

Учредителем и единственным акционером АО «НПК «Уралвагонзавод» имени Ф. Э. Дзержинского является Российская Федерация в лице Федерального агентства по управлению государственным имуществом [41]. Контролирующий орган – Министерство промышленности и торговли Российской Федерации. Высший орган управления акционерного общества – общее собрание акционеров. Совет директоров подотчетен общему собранию акционеров и является одним из основных органов корпоративного управления АО «НПК «Уралвагонзавод». Единоличным исполнительным органом в акционерном обществе является генеральный директор Олег Викторович Сиенко.

АО «НПК «Уралвагонзавод» – один из крупнейших машиностроительных комплексов современной России. В состав корпорации входит около 40 промышленных предприятий, научно-исследовательских институтов, конструкторских бюро. На протяжении всей своей истории УВЗ славится высочайшим научно-техническим потенциалом, высококвалифицированным персоналом, мощной конструкторской и производственной базой, а также передовыми технологиями в проектировании наукоёмких изделий. Своими инновационными разработками корпорация внесла огромный вклад в развитие отечественного машиностроения. Некоторые из них, в частности военные изделия, стимулировав развитие отрасли, оказали беспрецедентное по своей значимости влияние на историю нашей страны, на процветание отечественной армии и развитие мирового вооружения. За более чем 75-летнюю исто-

рию с конвейера Уралвагонзавода сошло около 100 000 боевых машин – и это абсолютный рекорд мирового танкостроения.

История УВЗ, как российского танкограда, началась с легендарной «тридцатьчетвёрки» – танка, который по сей день остаётся шедевром конструкторской мысли и образцом для подражания танкостроителей всего мира. Каждый из следующих танков – Т-54, Т-72, Т-90С и другие – также является прорывом в мировом танкостроении и уникальной для своего времени разработкой. Все они, включая Т-34, до сих пор состоят на вооружении многих стран, а различные модификации самого массового танка современности Т-72 составляют основу сухопутных войск 40 государств мира. Особое место в ряду военной продукции Уралвагонзавода сегодня занимают модернизированный Т-90С – танк, являющийся следующим шагом в развитии отечественного танкостроения, и боевая машина огневой поддержки танков «Терминатор» (БМПТ) – новейший образец вооружения, аналогов которой в мире нет.

В 1970 году на АО «НПК «Уралвагонзавод» появились первые станки с программным управлением. Для обслуживания этого оборудования была создана группа специалистов. В 1971 году на базе отдела 10 – отдела главного технолога было впервые на Уралвагонзаводе создано бюро из специалистов отдела 10 и 12, по обслуживанию первых станков с программным управлением. В это же время в отделе 883 было создано бюро по ремонту электронной части различных приборов. В сентябре 1979 года, объединив эти два бюро, было создано управление 41. В данное время отдел 41 – отдел главного электроника занимается:

- модернизацией устаревшего оборудования с числовым программным управлением, запуском нового и обслуживанием действующего оборудования с числовым программным управлением;
- разработкой программного обеспечения, внедрения аппаратного и программного обеспечения в АСУТП;

– ремонтом, модернизацией и обслуживанием ПЭВМ, внешних устройств к ПЭВМ, множительной техники;

– ремонтом, модернизацией, проектированием и изготовлением электронных устройств различного назначения.

Для характеристики кадрового состава был изучен пакет документов, содержащий информацию о персонале организации за последние 3 года: численность, динамика изменений (количество принятых и уволенных сотрудников, уровень текучести кадров).

Расчет показателей движения кадров предприятия произведен по данным из табл.1 за 2013-2015 гг.

Таблица 1 – Численность работников отдела главного электроника АО «НПК «Уралвагонзавод»

Года	Среднесписочная численность	Уволено	Принято на работу
2013	128	4	11
2014	138	7	18
2015	139	12	13

На рисунке 1 изображено движение кадров в отделе главного электроника АО «НПК «Уралвагонзавод» за 2013-2015 гг.



Рисунок 1 - Движение кадров в отделе главного электроника АО «НПК «Уралвагонзавод» за 2013-2015 гг.

Расчет показателя коэффициента текучести:

Под текучестью кадров понимают отношение числа уволенных по собственному желанию, за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины работников за определенный период времени к среднесписочной их численности за тот же период.

2013 год: коэффициент текучести =  $4/128 = 0,031$

2014 год: коэффициент текучести =  $7/138 = 0,051$

2015 год: коэффициент текучести =  $12/138 = 0,087$

Расчет показателя коэффициента принятия:

2013 год: коэффициент принятия =  $11/128 = 0,086$

2014 год: коэффициент принятия =  $18/138 = 0,130$

2015 год: коэффициент принятия =  $13/139 = 0,094$

С каждым годом среднесписочная численность работников отдела увеличивается. Это связано с увеличением обслуживаемого оборудования на предприятии. Но коэффициент принятия кадров в 2015 году уменьшился. Это может свидетельствовать о нехватке квалифицированных специалистов по данному направлению.

Таким образом, по анализу документов было выявлено, что коэффициент текучести увеличивался с каждым годом. Повышение коэффициента текучести кадров может свидетельствовать о наличии проблем в системе адаптации персонала.

В отделе главного электроника нет специальной кадровой службы, но работу с кадрами выполняет специалист по персоналу, подчиненный начальнику отдела кадров. Кадровая политика в отделе главного электроника АО «НПК «Уралвагонзавод» включает в себя ряд направлений работы с персоналом, таких как:

- поиск новых сотрудников;
- найм и отбор персонала;
- организация адаптации новых работников;
- создание кадрового резерва;

- формирование системы мотивации работников;
- оценка работы каждого работника центра;
- стимулирование персонала;
- развитие персонала;
- перемещение и ротация кадров;
- корпоративная культура.

В отделе главного электроника четко распределены полномочия между всеми структурными подразделениями, каждое подразделение выполняет свою конкретную работу, согласно поставленной задаче. Обязанности и права работников отражаются в должностных инструкциях.

Таким образом, АО «НПК «Уралвагонзавод» является крупнейшим производителем подвижного состава в России. Несмотря на высокий уровень конкуренции, АО «НПК «Уралвагонзавод» сохраняет лидирующую позицию на рынке вагоностроения. В состав предприятия входят различные производства: металлургическое, вагоноборочное, механосборочное, ремонтно-механическое, инструментальное и другие производства, что дает возможность обеспечивать замкнутый цикл выпуска продукции. Анализ финансово-экономических показателей позволяет сделать вывод, что финансовое состояние организации продолжает оставаться стабильным, она сохраняет свою платежеспособность.

## **1.2. Анализ системы управления персоналом в отделе главного электроника АО «НПК «Уралвагонзавод»**

Кандидат экономических наук А.В. Дейнека рассматривала систему управления персоналом, как непрерывный процесс воздействия на коллектив людей, организация координации их деятельности в процессе производства для достижения наилучших результатов при минимальных затратах[12]. Система управления персоналом является неотъемлемой и важнейшей составляющей системы управления любого предприятия. Анализ систе-

мы управления персоналом необходим, чтобы определить причины, которые приводят к проблемам. Сама система управления персоналом – это совокупность процедур, нормативов, приемов и техник работы с персоналом предприятия.

Для анализа системы управления персоналом в отделе главного электрика АО «НПК «Уралвагонзавод» использовались такие методы как:

- собеседование с управленческим звеном;
- анкетирование сотрудников;
- диагностика текущих кадровых, регламентирующих и распорядительных документов, а также информационных потоков.

*Организация управления персоналом по функциям.* Анализировались организация набора и отбора сотрудников, организация оплаты труда, система подготовки и повышения квалификации кадров, способы создания кадрового резерва в том виде, как эти направления отражены в официальных документах АО «НПК «Уралвагонзавод».

*Определение потребности в персонале.*

Начальным этапом в процессе управления персоналом является прием на работу, включающий в себя набор и отбор кадров. От качества отбора сотрудников для работы в организации, зависит весь последующий процесс управления человеческими ресурсами. Осуществляя набор, менеджер по персоналу должен исходить из определенной оптимальной численности персонала. Исходным для составления плана подготовки новых рабочих является расчет дополнительной потребности рабочих по профессиям и разрядам, необходимых для производственной программы. Дополнительная потребность рабочих определяется как разность между плановой и фактической численностью рабочих на начало и конец планируемого года. При расчете дополнительной потребности в кадрах учитывается, и потребность на возмещение убыли по различным причинам.

Для прогнозирования потребности в персонале в АО «НПК «Уралвагонзавод» применяется ряд методов, которые используются как самостоятельно, так и в совокупности.

Экстраполяция – метод научного исследования, состоящий в распространении выводов, полученных из наблюдения над одной частью явления, на другую его часть; научное прогнозирование событий. Это наиболее простой и часто применяемый в АО «НПК «Уралвагонзавод» метод, заключается в перенесении фактической ситуации в будущее. Достоинством этого метода является его общедоступность. Недостаток – это невозможность учесть изменения внутренней и внешней среды компании. Поэтому этот метод применяется для краткосрочного планирования.

Также в АО «НПК «Уралвагонзавод» используется нормативный метод определения потребности в персонале. Этот метод заключается в расчете общей численности работников на основе планируемого объема производства и прогрессивных норм выработки.

Убыль рабочих определяется по статистическим данным за текущий год. После определения дополнительной потребности в кадрах устанавливаются источники ее восполнения.

Анализ данного направления показал, что основной составляющей в восполнении потребности в персонале в АО «НПК «Уралвагонзавод» является комплектование выпускниками училищ, техникумов и высококвалифицированными рабочими, прошедшими подготовку, переподготовку и повышение квалификации непосредственно на производстве из числа работающих в акционерном обществе. Предприятие регулярно сотрудничает с государственными центрами занятости. Но, на мой взгляд, предприятию рекомендуется обращаться к помощи не только государственных, но частных агентств, так как они обеспечивают кандидатами весьма высокой квалификации.

#### *Порядок найма и увольнения.*

В АО «НПК «Уралвагонзавод» при заключении трудового договора работник обязан предъявить следующие документы:

- 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;
- документы воинского учета – для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу;
- документ об образовании и (или) о квалификации или наличии специальных знаний – при поступлении на работу, требующую специальных знаний или специальной подготовки;
- справка о наличии (отсутствии) судимости и (или) факта уголовного преследования либо о прекращении уголовного преследования по реабилитирующим основаниям.

В отдельных случаях при приеме на работу с учетом специфики работы Трудовым кодексом РФ, иными федеральными законами, указами Президента Российской Федерации и постановлениями Правительства Российской Федерации может предусматриваться необходимость предъявления при заключении трудового договора дополнительных документов. Работодатель (менеджер по персоналу или иное уполномоченное лицо) знакомится с предъявленными документами, проверяет их подлинность.

Если сторонами будет принято решение о поступлении работника на работу к работодателю, то в дальнейшем работодатель (менеджер по персоналу или иное уполномоченное лицо) снимает копии с документов и заверяет их и помещает их в личное дело работника. Далее сведения с предъявленных документов переносятся в личную карточку работника, затем подлинники документов возвращаются работнику. А трудовую книжку (при ее наличии) работник передает работодателю. Сведения о трудовой книжке вносятся в книгу учета движения трудовых книжек и вкладышей к ним. При трудоустройстве в АО «НПК «Уралвагонзавод» всем необходимо пройти обязательный предварительный медицинский осмотр.

### *Основные методы отбора персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод».*

С практической точки зрения самой важной характеристикой любого метода отбора кандидатов является его способность прогнозировать успешность обучения и дальнейшей деятельности работников. Применяя несколько актуальных и действенных методик, работодатель имеет возможность выбрать наиболее подходящих кандидатов, что в дальнейшем приведет к повышению эффективности труда всего рабочего коллектива, а также к уменьшению издержек. В АО «НПК «Уралвагонзавод» существует несколько методов отбора персонала:

– собеседование. Самый распространенный метод отбора, применяемый практически повсеместно. Во время непродолжительного разговора «по существу» работодатель получает достаточное количество информации об опыте соискателя, может составить его психологический и эмоциональный образ, ознакомиться с личностными качествами соискателя, изучить круг его интересов, удостовериться в его коммуникабельных способностях, профессионализме и так далее. Кроме того, во время собеседования можно получить и невербальную информацию о кандидате — оценить его позу, жесты, интонацию, что в свою очередь поможет сделать более точные выводы в дополнение к другим методам отбора.

– анкетирование. Эта методика используется для получения данных о кандидате в письменной форме: персональные сведения (ФИО, адрес), сведения об образовании, профессиональных навыках, амбициях.

Несмотря на это, практика показала, что в отделе главного электроника данные методы отбора малоэффективны. Список вопросов, задаваемых на собеседовании, заранее не спланирован. И чаще всего с кандидатами на работу общается только менеджер по персоналу.

### *Система подготовки и повышения квалификации кадров в организации.*

В отделе главного электроника АО «НПК «Уралвагонзавод» постоянно проводится обучение персонала в различных институтах повышения квалификации. Рабочие ежегодно проходят обучение по профессии и безопасным

приемам труда, сдают экзамены на подтверждение соответствия занимаемой должности. Руководители и специалисты проходят аттестацию на профессиональную пригодность 1 раз в год, и 1 раз в 3 года проверку знаний по охране труда и промышленной безопасности.

Рассмотрим затраты на обучение персонала за 2014-2015 гг., представленные в табл. 2.

Таблица 2 – Затраты на обучение персонала в отделе главного электрика АО «НПК «Уралвагонзавод»

Наименование	2014 год	2015 год	Отклонения
Количество работников, прошедших обучение и повышение квалификации, чел.	18	5	- 13
Затраты на обучение и повышение квалификации, тыс. руб.	425 000	132000	- 293000

Из таблицы видно, что количество работников, прошедших обучение в 2015 году снизилось на 13 человек, а соответственно, и затраты на обучение и повышение квалификации уменьшились на 293 000 рублей. Это связано с уменьшением выделяемых на обучение и повышение квалификации средств. Планирование профессионального обучения персонала осуществляется исходя из целей и задач, заложенных в комплексные планы профессионального развития персонала в соответствии с установленной периодичностью обучения. Непосредственной задачей планирования профессионального обучения персонала является своевременное в количественном и качественном отношении удовлетворение потребностей организации в квалифицированных рабочих кадрах и компетентных руководителях и специалистах с учетом перспектив развития организации, меняющихся экономических и социальных отношений. Планирование всех видов и форм профессионального обучения персонала по организации в целом и отдельно по структурным подразделениям осуществляется на календарный год.

Исходными данными для планирования профессионального обучения персонала являются:

- планы реконструкции и технического перевооружения, внедрения новой техники и технологии; социального и экономического развития структурных подразделений и организации в целом;
- предполагаемые кадровые перемещения;
- нормы периодичности профессионального обучения рабочих, руководителей и специалистов структурных подразделений;
- информационные материалы о формах обучения руководителей, специалистов и рабочих;
- информационные материалы учебных центров и других образовательных учреждений РФ о планируемых курсах, семинарах и т.п. по актуальным для организации темам и проблемам.

Планирование профессионального обучения персонала в структурных подразделениях и в целом в организации осуществляется по следующим направлениям:

- профессиональное обучение рабочих;
- профессиональное обучение руководителей и специалистов;
- подготовка молодых специалистов в учреждениях среднего и высшего профессионального образования и молодых рабочих в учреждениях начального профессионального образования;
- организация различных видов практик студентов в условиях организации, согласно, заключенных договоров.

Таким образом, анализ показал, что руководство отдела старается регулярно повышать квалификацию своих работников.

#### *Организация кадрового резерва и планирование деловой карьеры.*

Создание кадрового резерва является важнейшей задачей для организации. В отделе главного электроника создано кадровое ядро для планирования и формирования кадрового резерва происходит на основе планов повышения квалификации. Для этого составляются планы учебы специалистов, как по индивидуальным планам, так и учеба в сторонних организациях. По

окончанию учебы по индивидуальным планам на специалистов составляется отчет, а после учебы в сторонних организациях выдается сертификат об окончании тех или иных курсов. По результатам учебы наиболее квалифицированные заносятся в кадровый резерв.

Кадровый резерв – группа специалистов и руководителей, которые могут осуществлять управленческую деятельность и отвечают требованиям, предъявляемым должностью, а так же подвергшиеся отбору и прошедшие целевую систематическую квалификационную подготовку[1].

Использование внутренних кандидатов для замещения руководящих должностей имеет ряд достоинств:

- период адаптации сотрудника в новой должности сокращается;
- отсутствует необходимость воспитывать лояльность к организации;
- у сотрудников появляется дополнительная возможность профессионального и карьерного роста;
- сформированный кадровый резерв дает предприятию более легкую смену поколений, сохранив преемственность технологий и корпоративной культуры.

Для любого предприятия крайне важно вовремя выявить и качественно подготовить сотрудника к более высокой должности. Поэтому важнейшей задачей является создание на предприятии процедуры подбора, развития и перемещения будущих руководителей (резерва).

При организации кадрового резерва на предприятии необходимо решение следующих задач:

- определить у работников наличие потенциала для занятия более высоких должностей;
- тщательно подготовить таких сотрудников к работе на более высокой должности;
- на освободившееся место найти и утвердить нового работника.

Кадровый резерв можно классифицировать на *основной* и *перспективный*. Резерв (основной) – кандидаты на замещение, определенных ключевых должностей предприятия, готовые занять эти должности в любой момент. В перспективный резерв (ресурс) входят молодые специалисты, у которых в будущем есть возможность занять руководящие должности на предприятии. Наиболее сложной является работа с перспективным резервом. Необходимо не только спрогнозировать нынешнее состояние молодого работника, но и предугадать, что с ним произойдет спустя несколько лет. Среди используемых методов оценки, наиболее популярен метод с элементами психодиагностики. Он дает возможность объективно оценить уровень управленческих навыков, но и определить желание сотрудника на дальнейшее усовершенствование.

Таким образом, анализ показал, что в отделе тщательно следят за созданием кадрового резерва, так как сформированный кадровый резерв дает предприятию более легкую смену поколений, сохранив преемственность технологий и корпоративной культуры.

*Система проведения периодической аттестации руководителей и специалистов на предприятии. Практика оценки результатов работы персонала.*

Аттестация имеет огромное значение в карьерном росте специалиста, ведь только аттестация может подтвердить его уровень квалификации, практических навыков, деловых качеств работников и установления их соответствия или несоответствия занимаемым должностям.

Аттестация персонала – кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности [3].

В отделе главного электроника АО «НПК «Уралвагонзавод» аттестация руководителей и специалистов проводится как в плановом, так и в неплановом порядке. Плановая аттестация проводится один раз в два года. При неявке аттестуемого работника для прохождения аттестации она может быть

перенесена на другой день в пределах установленного срока плановой аттестации, но не более чем на две недели. Повторная неявка сотрудника на заседание аттестационной комиссии без уважительной причины является дисциплинарным проступком, за которое может быть наложено дисциплинарное взыскание. При повторной неявке по уважительной причине в отношении сотрудника проводится внеплановая аттестация.

Для проведения аттестации создается аттестационная комиссия в составе не менее пяти человек (не считая секретаря комиссии). Состав аттестационной комиссии необходимо сформировать так, чтобы была исключена возможность принятия необъективных решений. Членами комиссии могут являться: начальник отдела кадров, начальники подразделений, непосредственные руководители аттестуемых, привлеченные специалисты. Персональный состав аттестационной комиссии и кандидатура секретаря утверждаются приказом о проведении аттестации.

Отдел кадров АО «НПК «Уралвагонзавод» представляет аттестационной комиссии на каждого аттестуемого сотрудника следующие материалы:

- копии документов об образовании;
- копии документов о повышении квалификации;
- выписку из трудовой книжки за последние два года;
- должностную инструкцию;
- характеристику, подписанную руководителем подразделения;
- аттестационный лист по итогам предыдущей аттестации.

В ходе аттестации члены аттестационной комиссии изучают документы, представленные отделом кадров, и заслушивают представление об аттестуемом сотруднике его непосредственного руководителя;

Оценка соответствия аттестуемого работника занимаемой должности может быть дана комиссией в одной из следующих формулировок:

- соответствует занимаемой должности;

- соответствует занимаемой должности и претендует на повышение в должности;
- соответствует занимаемой должности и претендует на увеличение заработной платы;
- соответствует занимаемой должности и претендует на установление доплаты (надбавки) за производственные достижения;
- частично соответствует занимаемой должности при прохождении дополнительного обучения и повторной (внеочередной) аттестации в течение года;
- не соответствует занимаемой должности.

Оценка квалификации аттестуемого осуществляется путем открытого голосования членов комиссии в отсутствие аттестуемого. Результаты голосования определяются простым большинством голосов. При равенстве голосов сотрудник признается соответствующим занимаемой должности. Для признания выводов аттестационной комиссии правомочными в ее работе должны принимать участие не менее 2/3 членов комиссии. Результаты аттестации заносятся в аттестационный лист аттестуемого работника, который должен быть подписан всеми голосующими членами аттестационной комиссии. Аттестуемый сотрудник знакомится с результатом аттестации под роспись в аттестационном листе. Он вправе также зафиксировать в нем свое несогласие с результатом аттестации.

Таким образом, анализ показал, что в отделе повышение квалификации, и проведение периодической аттестации своих сотрудников проводится руководством на должном уровне. Аттестация стимулирует руководителей и специалистов повышать уровень своих знаний, осваивать новую технику закупаемую предприятием. По результатам аттестации создается кадровое ядро на предприятии, выявляются перспективные молодые специалисты для занесения в резерв на руководящие должности.

*Организация оплаты труда и поощрения.*

Заработная плата работнику устанавливается трудовым договором в соответствии с действующими у работодателя системами оплаты труда. Локальные нормативные акты, устанавливающие систему оплаты труда, принимаются работодателем с учетом мнения профсоюзного комитета предприятия. Условия оплаты труда, определяются трудовым договором.

Оплата труда напрямую зависит от квалификации работников. На основании «Отраслевого тарифного соглашения» разработаны часовые тарифные ставки и оклады. Также существует типовое положение «Об оплате и стимулировании труда коллективов структурных подразделений предприятия за основные результаты хозяйственной деятельности» на основании, которого производится премирование работников предприятия.

Тарифные системы оплаты труда в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права.

В зависимости от сложности выполняемой работы, условий труда и квалификации работника меняется уровень его заработной платы. Максимальным размером не ограничивается. Но в то же время заработная плата не может быть ниже минимального размера оплаты труда. Оплата труда работников предприятия производится по сдельной, сдельно-премиальной, повременной, повременно-премиальной и другим формам оплаты труда. Повременная оплата производится по тарифным ставкам присвоенного разряда или месячным должностным окладам за фактически отработанное время.

Гарантированная часть заработной платы формируется из основной и дополнительной. Основная заработная плата – оплата труда по сдельным расценкам, часовым тарифным ставкам, окладам, договорам на оплату труда. Дополнительная заработная плата – оплата за неотработанное время в соответствии с Трудовым Кодексом РФ, Коллективным договором предприятия. Так же на предприятии имеется поощрительный фонд, направленный на стимулирование сотрудников за выполнение поставленных задач.

Таким образом, по результатам анализа системы управления персоналом в отделе главного электроника АО «НПК «Уралвагонзавод», установлено: повышение квалификации, и проведение периодической аттестации своих сотрудников проводится руководством на должном уровне. Отбор персонала осуществляется традиционными методами, такими как: собеседование и анкетирование. Практика показала, что в отделе главного электроника данные методы малоэффективны. Список вопросов, задаваемых на собеседовании, заранее не спланирован, и чаще всего с кандидатами на работу общается только менеджер по персоналу. В отделе главного электроника создано кадровое ядро для планирования и формирования кадрового резерва происходит на основе планов повышения квалификации. В целом все изученные мною документы соответствуют законодательной и нормативной базе.

### **1.3. Анализ системы адаптации персонала в отделе главного электроника АО «НПК «Уралвагонзавод»**

Доктор социологических наук С.И. Самыгин определяет адаптацию как взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда [42].

В своих работах В.Р. Веснин дает определение адаптации, как приспособление нового сотрудника к содержанию и условиям труда, социальной среде. В ее рамках происходит знакомство с новым коллективом и своими трудовыми обязанностями; изучение стандартов поведения; ассимиляция – полное приспособление к среде и, наконец, идентификация – сопоставление личных целей с целями коллектива [6].

Английский ученый-психолог Г. Айзенк и его последователи, адаптацию определяют двояко [28]:

1) как состояние, в котором потребности индивида, с одной стороны, и требования среды – с другой полностью удовлетворены. Это состояние гар-

монии между индивидом и природой или социальной средой;

2) процесс, посредством которого это гармоничное состояние достигается.

Психолог Т.Ю. Базаров считает, что адаптация – это процесс ознакомления сотрудника с деятельностью организации и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды [4].

В работах А.П. Егоршина адаптация понимается как приспособление индивидуума к рабочему месту и трудовому коллективу.

Суммировав размышления различных авторов, Е.И. Мазилкина и Г.Г. Паничкина дают сводную классификацию видов адаптации по следующим критериям [26]:

1. По отношению субъект-объект: *активная*, когда индивид пытается изменить окружающую среду, и *пассивная* – когда он не стремится к ее изменению;

2. По воздействию на работника: *прогрессивная* – благоприятно воздействующая на работника, и *регрессивная* – *пассивная* адаптация к среде с отрицательным содержанием;

3. По уровню: *первичная* – когда человек впервые включается в постоянную трудовую деятельность на конкретном предприятии, и *вторичная* – при последующей смене работы;

4. По направлениям адаптацию можно классифицировать, как:

– *профессиональная* адаптация. В этом случае работник пытается активно освоить выбранную профессию, изучить все ее тонкости, приобрести необходимые навыки для решения возникающих проблем для начала в стандартных ситуациях. После определения уровня знаний нового сотрудника, работодатель выбирает наиболее подходящую форму подготовки;

– *психофизическая* адаптация. В этом случае происходит адаптация к трудовой деятельности на уровне организма как целого. В результате новый сотрудник испытывает меньшее утомление и намного быстрее приспосабливается к высоким физическим нагрузкам. Данный вид адаптации проходит

обычно легко. Скорость его протекания зависит от состояния здоровья индивида и характеристики условий труда;

– *социально-психологическая* адаптация. В данном случае происходит адаптация человека к новому коллективу, его традициям и правилам. При положительном исходе работник вливается в коллектив на равных правах и принимается всеми его членами.

Так как все эти характеристики зависят от навыков и знаний самого работника, то их принято считать внутренними. К внешним факторам можно отнести элементы корпоративной культуры организации.

Изучив работы различных авторов, я понимаю адаптацию, как привыкание сотрудника к новому рабочему месту, обретение им соответствующих трудовых навыков и принятие различных норм и правил, установленных коллективом.

Грамотно организованный процесс адаптации имеет ряд преимуществ:

- так как новый работник быстрее достигает установленных на предприятии стандартов выполнения работ, то стартовые издержки сокращаются;
- существенно уменьшается текучесть персонала;
- количество затраченного времени у непосредственного руководителя на подготовку нового работника сокращается;
- у нового сотрудника появляется чувство удовлетворенности, повышается его работоспособность.

Таким образом, процедура адаптации предназначена главным образом для того, чтобы облегчить новому сотруднику вхождение в коллектив и ознакомить его с жизнью отдела и организации в целом.

Система адаптации напрямую связана с другими элементами системы управления, таких как поиск и отбор новых сотрудников, их дальнейшее обучение. Поэтому на менеджере по работе с персоналом лежит основная ответственность за правильное ее проведение. Также связаны между собой и элементы адаптационной программы. Если новый работник не разделяет общих целей трудового коллектива, не понимает своей роли в производствен-

ном процессе, то у него не получится достичь необходимого уровня профессиональных знаний.

В процессе адаптации работник проходит несколько стадий:

- 1) стадия ознакомления с организацией, сотрудниками и новым рабочим местом;
- 2) стадия приспособления (постепенное привыкание);
- 3) стадия ассимиляции (полное приспособление к среде);
- 4) стадия идентификации (сопоставление личных целей с целями коллектива).

Служба управления персоналом занимается построением карьеры новичка и его развитием, начиная с назначения наставника и заканчивая выбором курсов или тренингов по повышению квалификации, стрессоустойчивости, формированию управленческих навыков. Во время адаптации новый сотрудник постоянно взаимодействует с менеджером по работе с персоналом. По итогам этого общения менеджер делает вывод об успешности процесса по определенным критериям:

- сотрудник привык к своей новой работе, у него отсутствует чувство неуверенности при выполнении своих должностных обязанностей;
- уровень знаний нового сотрудника соответствует выполняемой им работе;
- у нового работника отсутствуют дисциплинарные замечания;
- новый сотрудник желает дальше выполнять свои трудовые обязанности, совершенствовать свои навыки и получать новые знания;
- в коллективе у новичка налажены дружеские связи, отсутствует негативное отношение к другим сотрудникам.

Таким образом, вся процедура адаптации сводится к тому, чтобы новый сотрудник вошел в коллектив без стрессов и тревог, что приведет к чувству удовлетворенности и снижению неуверенности в работе.

Система адаптации на АО «НПК «Уралвагонзавод» позволяет проанализировать ситуацию с кадрами на предприятии, определением потребности

в образованных и профессионально подготовленных сотрудниках. В настоящее время организации стали уделять все больше внимания вопросам адаптации персонала. Руководство АО «НПК «Уралвагонзавод» заинтересовано в том, чтобы новый сотрудник не уволился в первые месяцы работы, так как на процесс его подбора уже были затрачены значительные силы и средства. Кроме того, высокий уровень текучести среди новичков может привести к утечке коммерческой информации, а также негативно сказаться на репутации компании на рынке труда.

Для анализа системы адаптации персонала в отделе главного электроника АО «НПК «Уралвагонзавод» воспользуемся методикой С.Р. Чарышевой, которая, на мой взгляд, позволяет наиболее точно сделать вывод о существующей системе [50]. Данная методика выделяет следующие основные критерии эффективности адаптации персонала:

- наличие специалиста, занимающегося адаптацией;
- наличие Положения об адаптации;
- наличие программы адаптации;
- наличие информационно-справочной информации об организации;
- бюджетирование затрат на адаптацию;
- наличие института наставничества;
- соотношение коэффициентов текучести новых сотрудников и работников со стажем;
- доля увольнений новых сотрудников по причинам, связанным с организацией процесса адаптации;
- адаптационные мероприятия, проводимые в первый день;
- субъективные показатели эффективности адаптации.

На основании выделенных критериев были определены уровни их проявления (см. Приложение 1). Для определения весовых коэффициентов по каждому из критериев, я воспользовалась методом экспертных оценок. В качестве экспертов выступали: начальник отдела главного электроника, его за-

меститель и менеджер по работе с персоналом. Далее полученные весовые коэффициенты были переведены в баллы, определены и прописаны уровни проявления критериев, разработаны шкалы по каждому из критериев и распределены баллы по шкалам (см. табл.3).

Таблица3 – Перевод критериев оценки в баллы

№	Критерий	Значимость критерия, %	Баллы	Шкала			
				1	2	3	4
1.	Наличие специалиста, занимающегося адаптацией	8,0	80	0	26	53	80
2.	Наличие Положения об адаптации	8,7	87	0	43,5	87	
3.	Наличие программы адаптации	8,5	85	0	42,5	85	
4.	Дифференциация программы адаптации по категориям персонала	8,5	85	25	55	85	
5.	Наличие информационно-справочной информации об организации, ее корпоративных ценностях, политике в области управления персоналом	6,2	62	20	41	62	
6.	Бюджетирование затрат на адаптацию	2,8	28	0	14	28	
7.	Наличие института наставничества	7,2	72	0	36	72	
8.	Уровень производительности труда нового сотрудника к концу контрольного периода	8,8	88	22	44	66	88
9.	Соотношение коэффициентов текучести новых сотрудников и работников со стажем	7,8	78	0	26	52	78
10.	Доля увольнений новых сотрудников по причинам, связанным с организацией процесса адаптации	9,0	90	0	30	60	90
11.	Адаптационные мероприятия, проводимые в первый день	12,2	122	40	81	122	
12.	Субъективные показатели эффективности адаптации	12,5	125	31,25	62,5	93,75	125
	ИТОГО	100,0	1000				

Таким образом, анализируемая система адаптации максимально может набрать 1000 баллов.

Прежде всего, нами было проанализировано существующее в организации нормативно-методическое обеспечение процесса адаптации. Действующее в АО «НПК «Уралвагонзавод» Положение об адаптации (см. Прило-

жение 2) закрепляет функцию адаптации персонала за руководителями подразделений, в которые поступают новые сотрудники. По результатам оценки критериев 1 и 2 существующая технология адаптации персонала получила 26 и 43,5 баллов соответственно.

Программа адаптации является частью Положения об адаптации и дифференцируется внутри категории персонала. Так, в отделе главного электрика АО «НПК «Уралвагонзавод» существуют программы адаптации для руководителей и специалистов, рабочего персонала. Таким образом, критерии 3 и 4 были оценены по 42,5 и 85 баллов соответственно.

Кроме того, в АО «НПК «Уралвагонзавод» имеется свой корпоративный сайт и корпоративная газета «Машиностроитель». Сайт содержит в себе информацию об истории предприятия, руководстве, основных направлениях деятельности и ассортименте продукции, миссию и стратегию развития, финансовую отчетность. Также новый сотрудник может ознакомиться со своей должностной инструкцией, положением о подразделении и правилами внутреннего трудового распорядка. Таким образом, по критерию 5 существующая технология адаптации персонала набирает 62 балла.

Затраты, связанные с организацией процесса адаптации в АО «НПК «Уралвагонзавод» включаются в бюджет затрат на персонал. Таким образом, по 6 критерию эффективности существующая технология адаптации получает 14 баллов.

Для оценки критерия 7 нами было проанализировано Положение о наставничестве АО «НПК «Уралвагонзавод». В соответствии с ним за каждым новым сотрудником закрепляется наставник. Это происходит в первый день работы нового сотрудника с участием его непосредственного руководителя и менеджера по персоналу. По данному критерию технология адаптации персонала набирает 72 баллов.

Далее в целях оценки критериев 8-10 нами были проанализированы объективные показатели эффективности адаптации персонала – уровень про-

изводительности труда, коэффициент текучести и причины увольнений новичков.

Средний уровень производительности у новых сотрудников к концу контрольного периода составляет 80 – 89%. По критерию 8 существующая технология адаптации персонала получает 88 баллов.

Затем нами были проанализированы коэффициенты текучести новых сотрудников и работников со стажем. Анализ показал, что коэффициент текучести новых сотрудников выше коэффициента текучести работников со стажем приблизительно в 2 раза. Это значит, что 2 из 3 работников, увольняемых в отделе главного электроника АО «НПК «Уралвагонзавод», является новичком. Таким образом, критерий 9 был нами оценен в 0 баллов.

Анализ причин увольнения показал, что по причинам, связанным с процессом адаптации персонала, не было уволено ни одного человека. Это говорит о том, что высокий коэффициент текучести не связан с проблемами в организации процесса адаптации, а скорее является следствием несовершенства существующей в организации технологии подбора персонала. По критерию 10 существующая технология адаптации персонала набирает 90 баллов.

В целях оценки критерия 11 нами были проанализированы адаптационные мероприятия, проводимые в 1 день. Так, в первый день работы, происходит знакомство новичка с трудовым коллективом, проводится вводный инструктаж и ознакомление с должностной инструкцией. По данному критерию существующая технология адаптации персонала набирает 40 баллов.

Далее в целях оценки 12 критерия нами был проведен анкетный опрос работников, принятых в отдел в течение 2015 года. На момент проведения исследования данные сотрудники проработали в организации не менее трех месяцев, что дает нам возможность оценивать эффективность их адаптации. Анкета содержала вопросы, сгруппированные по аспектам адаптации – организационному, профессиональному, социально-психологическому, психофизиологическому (см. Приложение 3). Полученные ответы переводились в баллы, на основе которых определялась стадия процесса адаптации – озна-

комление, приспособление, ассимиляция или идентификация. Так, значительная часть новых сотрудников (73,6%) находятся на стадии ассимиляции. В результате оценки критерия 12 существующая система адаптации персонала получает 93,75 балла. Итоговая оценка существующей в отделе главного электроника АО «НПК «Уралвагонзавод» системы адаптации составила 657,25 баллов.

Эффективность существующей системы адаптации мы будем оценивать в процентах от максимального значения (см. табл. 4).

Таблица 4 – Интерпретация результатов оценки эффективности системы адаптации

Сумма набранных баллов в процентах от максимального значения	Интерпретация полученного результата
Менее 50%	В организации отсутствует разработанная технология адаптации персонала. Процесс вхождения работников в организацию не регламентирован, не разработана программа адаптации. Работники не удовлетворены организацией процесса адаптации, что приводит к низкому уровню производительности их труда и высокой текучести персонала.
51% - 70%	В организации присутствуют элементы нормативно-методического обеспечения процесса адаптации. Но они либо существуют формально, либо требуют корректировки. Перечень проводимых адаптационных мероприятий невелик. Существуют проблемы с производительностью труда и текучестью новых работников.
71% - 90%	Существующая в организации технология адаптации в целом эффективна. Разработано нормативно-методическое обеспечение процесса – положение об адаптации, а также программа адаптации, дифференцированная по категориям персонала. Большая часть работников удовлетворена организацией процесса адаптации. Уровень производительности труда и текучести новичков находится в пределах нормы.
91% - 100%	Технология адаптации персонала эффективна. Функция адаптации закреплена и выполняется Службой управления персоналом или специалистом по адаптации. В организации регулярно происходит бюджетирование затрат на адаптацию персонала. Разработан обширный перечень адаптационных мероприятий, развит институт наставничества. Работники удовлетворены организацией процесса адаптации и демонстрируют высокий уровень производительности труда. Уровень текучести новичков не превышает уровня текучести работников со стажем.

Таким образом, анализ показал, что в отделе главного электроника АО «НПК «Уралвагонзавод» присутствуют элементы нормативно-методического обеспечения процесса адаптации. Программа адаптации является частью Положения об адаптации и дифференцируется внутри категории персонала. Также в отделе практикуется система наставничества. Однако, Положение об адаптации, разработанное на предприятии в 2004 году уже сильно устарело, и система адаптации обладает рядом недостатков:

- отсутствие в службе управления персоналом специалиста, в функции которого входит адаптация принятых работников. Согласно действующему положению, адаптация персонала – задача руководителя подразделения, в которое приходит новый сотрудник;

- отсутствие процедуры адаптации новых работников. В настоящее время процесс адаптации ограничивается представлением нового сотрудника коллективу и ознакомлением его с различной документацией;

- отсутствие системы мониторинга новичков по результатам испытательного срока. В настоящее время по завершению испытательного срока проводится только собеседование. На основании этого принимается обоюдное окончательное решение: работодатель определяет, устраивает ли его сотрудник, а работник – устраивает ли его условия работы в данном коллективе.

- высокое значение коэффициента текучести новых сотрудников по сравнению с аналогичным коэффициентом, рассчитанным по работникам со стажем.

### **Вывод по главе 1**

АО «НПК «Уралвагонзавод» является крупнейшим производителем подвижного состава в России. Несмотря на высокий уровень конкуренции, АО «НПК «Уралвагонзавод» сохраняет лидирующую позицию на рынке вагоностроения. В состав предприятия входят различные производства: метал-

лургическое, вагонсборочное, механосборочное, ремонтно-механическое, инструментальное и другие производства, что дает возможность обеспечить замкнутый цикл выпуска продукции. Анализ финансово-экономических показателей позволяет сделать вывод, что финансовое состояние организации продолжает оставаться стабильным, она сохраняет свою платежеспособность.

Таким образом, по результатам анализа системы управления персоналом в отделе главного электроника АО «НПК «Уралвагонзавод», установлено: повышение квалификации, и проведение периодической аттестации своих сотрудников проводится руководством на должном уровне. Отбор персонала осуществляется традиционными методами, такими как: собеседование и анкетирование. Практика показала, что в отделе главного электроника данные методы малоэффективны. Список вопросов, задаваемых на собеседовании, заранее не спланирован, и чаще всего с кандидатами на работу общается только менеджер по персоналу. В отделе главного электроника создано кадровое ядро для планирования и формирования кадрового резерва происходит на основе планов повышения квалификации. В целом все изученные мною документы соответствуют законодательной и нормативной базе.

Анализ системы адаптации показал, что в отделе главного электроника АО «НПК «Уралвагонзавод» присутствуют элементы нормативно-методического обеспечения процесса адаптации. Программа адаптации является частью Положения об адаптации и дифференцируется внутри категории персонала. Также в отделе практикуется система наставничества.

Однако, Положение об адаптации, разработанное на предприятии в 2004 году уже сильно устарело, и система адаптации обладает рядом недостатков:

— отсутствие в службе управления персоналом специалиста, в функции которого входит адаптация принятых работников. Согласно действующему положению, адаптация персонала – задача руководителя подразделения, в которое приходит новый сотрудник;

– отсутствие процедуры адаптации новых работников. В настоящее время процесс адаптации ограничивается представлением нового сотрудника коллективу и ознакомлением его с различной документацией;

– отсутствие системы мониторинга новичков по результатам испытательного срока. В настоящее время по завершению испытательного срока проводится только собеседование. На основании этого принимается обоюдное окончательное решение: работодатель определяет, устраивает ли его сотрудник, а работник - устраивает ли его условия работы в данном коллективе.

– высокое значение коэффициента текучести новых сотрудников по сравнению с аналогичным коэффициентом, рассчитанным по работникам со стажем.

Все эти проблемы необходимо решить, разработав комплекс мероприятий.

## ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОТДЕЛЕ ГЛАВНОГО ЭЛЕКТРОНИКА АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»

### 2.1. Разработка мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в отделе главного электроника АО «НПК «Уралвагонзавод»

Проанализировав систему управления и систему адаптации в отделе главного электроника АО «НПК «Уралвагонзавод», были выявлены проблемы, для решения которых необходимо разработать мероприятия (см. табл. 5).

Таблица 5 – План реализации мероприятий по совершенствованию системы адаптации в отделе главного электроника АО «НПК «Уралвагонзавод»

	Проблема	Мероприятия	Ответственный	Сроки	Стоимость
1	Отсутствие в службе управления персоналом специалиста, в функции которого входит адаптация принятых работников	Направить на курсы повышения квалификации менеджера по персоналу	Начальник отдела кадров	Январь 2017 г.	15100 руб.
2	Высокое значение коэффициента текучести новых сотрудников	Усовершенствовать процедуры поиска и подбора персонала	Менеджер по персоналу	Февраль 2017 г.	5 000 руб.
3	Отсутствие процедуры адаптации новых работников	Разработать процедуру общения с новым работником	Менеджер по персоналу	Февраль 2017 г.	5 000 руб.
4	Отсутствие системы мониторинга новичков по результатам испытательного срока	Разработать систему мониторинга нового работника по результатам испытательного срока	Менеджер по персоналу	Март 2017 г.	3 000 руб.

1) Вместо введения в штат сотрудников новой должности – специалиста по адаптации, предлагается расширить функции менеджера по персоналу отдела, прописав это в его должностной инструкции, и назначить ему допла-

ту за совмещение профессий. Для этого необходимо направить менеджера по персоналу на курсы повышения квалификации.

2) Для усовершенствования процедуры поиска персонала следует ввести систему конкурсного трехступенчатого отбора, которая будет включать в себя анкетирование, тестирование, а также обязательное собеседование устраивающегося на работу с руководителем. На основе проведенных опросов и выполнения пробной работы кандидат будет оцениваться на соответствие требованиям рабочего места, вакантной должности специалиста или руководителя.

Прием кандидатов на работу планируется производить с испытательным сроком 3 месяца. Далее необходимо создавать группы для профессионального обучения и подготовки рабочих наиболее дефицитных профессий. После заключения ученического договора с предприятием, изучения теоретического материала, прохождения практики и стажировки на рабочих местах назначаются выпускные экзамены. Сдав эти экзамены, ученики переводятся на рабочие вакансии. Для уменьшения энергозатрат работника кадровой службы возможно приобретение программного обеспечения для автоматизации процедур тестирования, анкетирования и обучения.

Таким образом, мы планируем за счет совершенствования процедуры найма сотрудников, сократить коэффициент текучести и издержки на привлечение новых сотрудников.

3) Новый сотрудник сам заинтересован в том, чтобы его как можно быстрее и без каких-либо осложнений ввели в курс дела. Для более быстрого и эффективного процесса адаптации применяется система наставничества.

Наставничество – это назначение в помощь новичку опытного работника со стажем работы в организации не менее двух лет [13]. В его задачи входит руководство процессом адаптации, поддержка нового сотрудника во время прохождения испытательного срока и ответы на его вопросы.

Наставник должен разработать план введения нового сотрудника в курс дел и четко ему следовать.

Для повышения эффективности системы наставничества в отделе нужно разработать систему мотивации для наставников. В случае успешного прохождения новичком процесса адаптации, его наставник получает премию. Так как для оказания качественных услуг требуется участие квалифицированных специалистов, то высокая текучесть кадров может существенно снизить качество. Продуманная и правильно организованная программа адаптации играет важнейшую роль в деле снижения текучести кадров и имеет следующие плюсы:

- вследствие уменьшения сроков достижения новыми сотрудниками установленных стандартов выполнения работы, они быстрее втягиваются в производственный процесс и раньше начинают приносить прибыль предприятию;

- снижается уровень тревожности нового сотрудника, формируется у него ощущение удовлетворенности работой, появляется чувство уверенности;

- появляется возможность воспитывать свои профессиональные кадры;

- сокращается текучесть персонала и затраты на привлечение новых сотрудников. На многих предприятиях, большое количество уволившихся работников делают это в первые месяцы их работы. Грамотно выстроенная система адаптации помогает не только лучше узнать нового работника, но и помочь ему влиться в организацию.

Таким образом, правильно организованная система адаптации является взаимовыгодным процессом.

Организация затрачивает много средств, на подбор грамотного специалиста, но его увольнение обходится гораздо дороже. Хорошо проинструктированный новичок будет испытывать доверие к своему руководителю, комфортно себя чувствовать, эффективно и с желанием работать. Всю процедуру адаптации можно разделить на четыре этапа, каждый из которых предпола-

ет выполнение определенных заданий, которые, в свою очередь, закреплены за тем или иным участником процедуры.

*Процедура адаптации персонала:*

I этап. За три дня до выхода нового работника.

*Менеджер по работе с персоналом обязан:*

1. Созвониться с новым сотрудником накануне его официального выхода на работу и удостовериться, что все в порядке.

2. Заранее сообщить коллективу о приходе нового сотрудника.

3. Подготовить необходимые пропуска.

4. Обеспечить и проверить, оснащено ли рабочее место необходимым оборудованием, например:

- персональным компьютером;
- телефоном;
- оргтехникой (факсом, копировальной техникой и другими офисными устройствами, правилами их использования);
- канцелярскими принадлежностей и другими расходными материалами.

5. Проверить готовность печатных материалов, таких как:

- миссия компании, история компании;
- организационная структура;
- должностная инструкция;
- техника безопасности;
- перечень внутренних и городских телефонов компании;
- список сотрудников с указанием должности, номера рабочего кабинета, телефона и адреса электронной почты;
- список ответов на наиболее частые вопросы сотрудников, с указанием лиц, которые могут дополнительно разъяснить проблему.

*Непосредственный руководитель обязан:*

1. Убедиться в готовности должностной инструкции и проверить соответствует ли она действительности.

2. Назначить наставника.

II этап. В первый рабочий день нового сотрудника.

*Менеджер по работе с персоналом обязан:*

1. Встретить нового работника и должным образом провести его кадровое оформление.

2. Провести необходимые инструктажи.

3. Рассказать об особенностях культуры, традициях и нормах принятых на предприятии.

4. Спланировать первый рабочий день нового сотрудника.

*Непосредственный руководитель обязан:*

1. Познакомить нового работника с подчиненными, коллегами, а также с назначенным наставником.

2. Вместе с новым сотрудником обсудить его должностные обязанности.

3. Заполнить план работы нового сотрудника на период испытательного срока.

4. Рассказать об используемой в организации системе поощрений и правилах применения штрафных санкций.

5. Обсудить срок и порядок выдачи заработной платы, оплату листов нетрудоспособности и отпусков.

6. Рассказать об организационной структуре предприятия.

7. Спланировать первый рабочий день нового сотрудника.

*Наставник обязан:*

1. Проводить нового сотрудника до рабочего места.

2. Ознакомить с правилами внутреннего трудового распорядка, сообщив новичку следующую информацию:

- рабочие перерывы на отдых, время и продолжительность обеда;
- пропускная система предприятия;

- покидание пределов компании в рабочее время;
- процедура информирования руководства о вынужденном отсутствии на работе;

- требования к внешнему виду сотрудника.

3. Рассказать о местонахождении столовой, туалетов, мест для отдыха и курения, стоянки автомобиля;

4. Ознакомить с традициями отдела или группы, в которой новый сотрудник будет работать;

5. Рассказать о правилах поведения в случае непредвиденных ситуаций.

6. Спланировать первый рабочий день нового сотрудника.

III этап. За первую рабочую неделю нового сотрудника.

*Менеджер по работе с персоналом обязан:*

1. Рассказать о возможностях карьерного роста нового сотрудника;

2. Разработать и обсудить индивидуальную программу перспективной подготовки.

*Наставник обязан:*

1. Подробно рассказать новичку об истории компании, ее стратегии и целях;

2. Предоставить новому сотруднику со список документов, с которыми необходимо ознакомиться в первую очередь.

3. Рассказать существующие правила и процедуры административно-хозяйственной системы предприятия (например, заказ автотранспорта, канц-товаров).

4. Представить работникам, с которыми будет сотрудничать новичок.

5. Ознакомить с содержанием работы, требованиями и стандартами выполнения работы, пределами полномочий, ответственностью.

6. Рассказать о системе отчетности.

IV этап. По истечении испытательного срока.

*Менеджер по работе с персоналом обязан:*

1. Обсудить мнение работника о предприятии в целом, выслушать его предложения о возможных улучшениях производственного процесса.

*Непосредственный руководитель обязан:*

1. Проинформировать работника об окончании испытательного срока и выбрать дату обсуждения результатов его работы в этот период.

2. Обсудить мнение работника о предприятии в целом, выслушать его предложения о возможных улучшениях производственного процесса.

Таким образом, предполагается, что новая процедура адаптации способствует улучшению психо-эмоционального состояния новичка.

4) Для контроля за работой новичка в течение испытательного срока непосредственный руководитель заполняет Лист оценки деятельности работника в период адаптации(см. Приложение 4).

По окончании периода испытания, работником заполняется Отчет сотрудника по результатам испытательного срока (см. Приложение 5).

По окончании испытательного срока оба документа передаются в отдел кадров. Принятый на рабочую должность сотрудник еще раз проходит инструктаж по технике безопасности на производстве. Наставник рассказывает новичку о правилах работы с оборудованием. Адаптация нового сотрудника продлится два месяца. В течение всего процесса адаптации наставнику важно поддерживать обратную связь с новичком. В конце второго месяца проводится аттестация новичка, по результатам которой, работнику предлагается продлить обучение, либо продолжить работать в качестве аттестованного специалиста.

Благодаря методу оценочных собеседований, проводимых при участии нового сотрудника, его непосредственного руководителя и руководителя вышестоящего уровня, можно эффективно осуществлять контроль за деятельностью новичка в период адаптации. Необходимо только установить их периодичность, например, в конце каждого месяца работы в течение полугода. Все будет зависеть от сложности конкретной ситуации. Увольнение работника по собственному желанию в течение первого года работы говорит о

наличии проблем в компании. Даже единичный случай такого увольнения может свидетельствовать о том, что что-то неблагополучно. Соответственно, чем выше данный показатель, тем больше внимания необходимо уделять вопросам организации процесса адаптации нового персонала.

Таким образом, проанализировав систему адаптации в отделе главного электроника АО «НПК «Уралвагонзавод», были выявлены проблемы, для решения которых разработаны мероприятия:

- расширены функции менеджера по персоналу отдела, за счет повышения его квалификации на специализированных курсах;
- усовершенствованы процедуры поиска и подбора персонала, что приведет к сокращению коэффициента текучести и издержек на привлечение новых сотрудников;
- разработана процедура адаптации нового работника, что способствует улучшению психо-эмоционального состояния новичка;
- разработана система мониторинга нового работника по результатам испытательного срока.

Разработанные мероприятия помогут нам избежать многих проблем, связанных с адаптацией новичка на своем рабочем месте.

## **2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала**

Разрабатывая и внедряя мероприятия по совершенствованию системы адаптации в организации, необходимо следовать правовым нормам, закрепленным законодательстве.

Основные права граждан, как субъектов трудового права закреплены в международных и отечественных документах, регламентирующих трудовую деятельность.

Статья 37 Конституции Российской Федерации от 12.12.1993г. закрепляет за гражданами основные трудовые права, такие как: свобода труда, пра-

во свободно распоряжаться своими способностями к труду, выбирать род деятельности и профессию, запрет принудительного труда [22].

Согласно закону «О занятости населения в Российской Федерации» государство гарантирует каждому гражданину право на труд и социальную защиту от безработицы [14]. В законе содержатся следующие положения:

- о занятости;
- об основных формах реализации права на труд (переобучение, общественные работы);
- о правах граждан в области занятости;
- о порядке и условиях признания граждан безработными;
- об участии работодателей в обеспечении занятости, о социальной поддержке и материальной помощи безработным.

В статье 21 Трудового Кодекса Российской Федерации "Основные права и обязанности работника" в разделе прав прописаны следующие положения, обосновывающие профессиональную адаптацию:

- предоставление работы, обусловленной трудовым договором;
- право на рабочее место, соответствующее условиям, предусмотренным государственными стандартами организации и безопасности труда и коллективным договором;
- своевременная и в полном объеме выплата заработной платы в соответствии с квалификацией работника, сложностью его труда, количеством и качеством выполненной работы;
- полная достоверная информация об условиях труда и требованиях охраны труда на рабочем месте;
- профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации в порядке, установленном Трудовым Кодексом Российской Федерации и иными федеральными законами [46].

В статье 22 Трудового Кодекса Российской Федерации "Основные права и обязанности работодателя" в разделе обязанностей прописаны следующие обоснования адаптации персонала:

- предоставлять работникам работу, обусловленную трудовым договором;
- обеспечивать безопасность труда и условия, отвечающие требованиям охраны и гигиены труда;
- обеспечивать работников оборудованием, инструментами, технической документацией и иными средствами, необходимыми для исполнения ими трудовых обязанностей;
- обеспечивать бытовые нужды работников, связанные с исполнением ими трудовых обязанностей.

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.

Таким образом, описаны нормативно-правовые основы мероприятий совершенствованию системы адаптации в организации. Так, менеджер по персоналу использует правовые нормы из таких источников, как: Конституция Российской Федерации, Трудовой Кодекс Российской Федерации, коллективный договор, правила внутреннего трудового распорядка, должностные инструкции.

### **2.3. Обоснование социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала**

Ни для кого не секрет, что высокая текучесть персонала, несет предприятию не только финансовые убытки, но и неблагоприятно отражается на социально-психологическую обстановку в организации. После совершенствования системы адаптации в АО «НПК «Уралвагонзавод», предполагается, что количество сотрудников, уволившихся в первый год работы, если уж не приблизится к нулю, то хотя бы значительно уменьшится. Благодаря этому, однажды набрав сотрудников, можно постепенно формировать сплоченный коллектив, в котором повысится уровень корпоративной культуры и роста удовлетворенности трудом. Это и будет свидетельствовать о социальной эффективности проекта.

Для воплощения проекта не требуется значительных затрат, благодаря выбору наиболее экономичных способов реализации. Вместо введения в штат сотрудников новой должности – специалиста по адаптации, предлагается расширить функции менеджера по персоналу отдела и назначить ему доплату за совмещение профессий в размере 3000 рублей в месяц. За год доплата будет составлять 36000 рублей. Повышение уровня квалификации менеджера по персоналу обойдется предприятию в 15100 рублей. Цена взята с сайта Межрегионального учебного центра технологий экономики [40].

Разработка мероприятий по совершенствованию системы адаптации, в общем обойдется предприятию в 28100 рублей.

Наставникам предлагается выплата премии в размере 5 000 рублей, но только после успешного прохождения новичком процесса адаптации.

Размещение объявлений о приеме на работу обойдутся предприятию в 1000 рублей в месяц или 12000 в год.

В 2015 году отдел покинули 12 сотрудников. Причем 7 из них отработали на предприятии меньше года. На их места были приняты новые работники. Также, в связи с увеличением обслуживаемого оборудования, в отдел был принято 1 новый сотрудник. Всего было устроено 13 человек.

В среднем на повышение уровня квалификации одного нового работника в отделе главного электроника предприятие затрачивает 25000рублей в год. Затраты в годна поиск и обучение новых сотрудников можно рассчитать по формуле (1):

$$, \quad (1)$$

где – затраты на поиск и обучение новых сотрудников, руб.;

$n$  – количество принятых работников, чел.;

– затраты на обучение одного работника, руб.;

– затраты на отбор персонала, руб.

рублей

Затраты на внедрение новой системы адаптации рассчитываются по формуле (2):

$$, \quad (2)$$

где  $Z_{\text{вн}}$  – затраты на внедрение новой системы адаптации, руб.;

$Z_{\text{мп}}$  – доплата менеджеру по персоналу за совмещение профессий, руб.;

$Z_{pm}$  – затраты на разработку мероприятий по совершенствованию системы адаптации, руб.;

$n$  – количество принятых работников, чел.;

$Z_n$  – затраты на оплату премий наставникам, руб.

рублей

Общие затраты на трудоустройство и обучение новых работников после внедрения новой системы адаптации рассчитываются по формуле (3):

$$P = Z_{no} + Z_{in} + Z_{pm} + Z_n \quad (3)$$

где  $P$  – общие затраты на трудоустройство и обучение новых работников после внедрения новой системы адаптации, руб.;

$Z_{no}$  – затраты на поиск и обучение новых сотрудников, руб.;

$Z_{in}$  – затраты на внедрение новой системы адаптации, руб.

$$P = 312\,000 + 129\,100 = 441\,100 \text{ рублей}$$

Согласно исследованиям, грамотно спланированная программа адаптации персонала способна уменьшить текучесть персонала на 30-40% в год. При уменьшении текучести персонала на 35 %, экономия денежных средств составит (см. формулу 4):

$$\mathcal{E} = \frac{P \times 35}{100}, \quad (4)$$

где  $\mathcal{E}$  - экономия денежных средств, руб.;

$P$  – общие затраты на трудоустройство и обучение новых работников после внедрения новой системы адаптации, руб.

$$\mathcal{E} = \frac{441\,100 \times 3_5}{10_0} = 154\,385 \text{ рублей}$$

Рассчитаем рентабельность совершенствования системы адаптации по формуле 5:

$$R =, \quad (5)$$

где  $R$  – рентабельность совершенствования системы адаптации, %;

$\mathcal{E}$  - экономия денежных средств, руб.;

$3_{\text{вн}}$  – затраты на внедрение новой системы адаптации, руб.

$$R = \frac{154\,385 \times 10_0}{129\,10_0} = 120 \%$$

Таким образом, экономическая эффективность в данном случае выражается в экономии денежных средств предприятия на трудоустройство и обучение новых работников за счет уменьшения текучести кадров. Экономия в данном случае составит 154385 рублей в год.

Социальная эффективность разработанных мероприятий заключается в улучшении социально-психологической обстановки на предприятии. Принятому сотруднику удастся намного легче адаптироваться на новом рабочем месте, познакомиться с жизнью отдела и организации в целом. Постоянный состав коллектива делает его более сплоченным и повышает уровень корпоративной культуры, улучшается эмоциональное состояние сотрудников.

## **Вывод по главе 2**

Таким образом, проанализировав систему адаптации в отделе главного электроника АО «НПК «Уралвагонзавод», были выявлены проблемы, для решения которых разработаны мероприятия:

- расширены функции менеджера по персоналу отдела, за счет повышения его квалификации на специализированных курсах;
- усовершенствованы процедуры поиска и подбора персонала, что приведет к сокращению коэффициента текучести и издержек на привлечение новых сотрудников;
- разработана процедура адаптации нового работника, что способствует улучшению психо-эмоционального состояния новичка, уменьшению количества конфликтных ситуаций и ведет к быстрому усвоению трудовых навыков.
- разработана система мониторинга нового работника по результатам испытательного срока.

Всю процедуру адаптации мы разделили на четыре этапа, каждый из которых предполагает выполнение определенных заданий, которые, в свою очередь, закреплены за тем или иным участником процедуры. От менеджера по работе с персоналом требуется скомпоновать план для конкретного работника с учетом его предыдущего опыта и особенностей личности, а от всех участников процесса – контролировать исполнение разработанного плана адаптации.

Также описаны нормативно-правовые основы мероприятий совершенствованию системы адаптации в организации. Так, менеджер по персоналу использует правовые нормы из таких источников, как: Конституция Российской Федерации, Трудовой кодекс Российской Федерации, коллективный договор, правила внутреннего трудового распорядка, должностные инструкции.

Экономическая эффективность в данном случае выражается в экономии денежных средств предприятия на трудоустройство и обучение новых

работников за счет уменьшения текучести кадров. Экономия в данном случае составит 154385 рублей в год.

Социальная эффективность разработанных мероприятий заключается в улучшении социально-психологической обстановки на предприятии. Принятому сотруднику удастся намного легче адаптироваться на новом рабочем месте, познакомиться с жизнью отдела и организации в целом. Постоянный состав коллектива делает его более сплоченным и повышает уровень корпоративной культуры, улучшается эмоциональное состояние сотрудников.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Целью данной работы являлась разработка мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в отделе главного электроника АО «НПК «Уралвагонзавод».

По результатам исследований можно сделать вывод:

АО «НПК «Уралвагонзавод» является крупнейшим производителем подвижного состава в России. Несмотря на высокий уровень конкуренции, АО «НПК «Уралвагонзавод» сохраняет лидирующую позицию на рынке вагоностроения. В состав предприятия входят различные производства: металлургическое, вагоноборочное, механосборочное, ремонтно-механическое, инструментальное и другие производства, что дает возможность обеспечить замкнутый цикл выпуска продукции. Анализ финансово-экономических показателей позволяет сделать вывод, что финансовое состояние организации продолжает оставаться стабильным, она сохраняет свою платежеспособность.

Таким образом, по результатам анализа системы управления персоналом в отделе главного электроника АО «НПК «Уралвагонзавод», установлено: повышение квалификации, и проведение периодической аттестации сво-

их сотрудников проводится руководством на должном уровне. Отбор персонала осуществляется традиционными методами, такими как: собеседование и анкетирование. Практика показала, что в отделе главного электроника данные методы малоэффективны. Список вопросов, задаваемых на собеседовании, заранее не спланирован, и чаще всего с кандидатами на работу общается только менеджер по персоналу. В отделе главного электроника создано кадровое ядро для планирования и формирования кадрового резерва происходит на основе планов повышения квалификации. В целом все изученные мною документы соответствуют законодательной и нормативной базе.

Анализ системы адаптации показал, что в отделе главного электроника АО «НПК «Уралвагонзавод» присутствуют элементы нормативно-методического обеспечения процесса адаптации. Программа адаптации является частью Положения об адаптации и дифференцируется внутри категории персонала. Также в отделе практикуется система наставничества.

Разработаны следующие мероприятия по совершенствованию системы адаптации персонала в отделе главного электроника АО «НПК «Уралвагонзавод»:

- расширены функции менеджера по персоналу отдела, за счет повышения его квалификации на специализированных курсах;
- усовершенствованы процедуры поиска и подбора персонала, что приведет к сокращению коэффициента текучести кадров и издержек на привлечение новых сотрудников. Введена система конкурсного трехступенчатого отбора, включающую анкетирование, тестирование и обязательное собеседование устраивающегося на работу с руководителем. Осуществлять прием кандидатов на работу необходимо с испытательным сроком 3 месяца, также практиковать прием работников по срочным трудовым договорам. Далее на конкурсной основе необходимо создавать группы для профессионального обучения и подготовки рабочих дефицитных профессий;
- разработана процедура адаптации нового работника, что способствует улучшению психо-эмоционального состояния новичка, уменьшению ко-

личества конфликтных ситуаций и ведет к быстрому усвоению трудовых навыков. Адаптация проходит в четыре этапа. Менеджер по работе с персоналом, наставник и непосредственный руководитель на протяжении всех этапов помогают новичку освоиться на новом рабочем месте;

– разработана система мониторинга нового работника по результатам испытательного срока. Для контроля за работой сотрудника на испытательном сроке заполняется Лист оценки деятельности работника в период адаптации. По окончании периода испытания, работником заполняется Отчет сотрудника по результатам испытательного срока.

Также описаны нормативно-правовые основы мероприятий совершенствованию системы адаптации в организации. Так, менеджер по персоналу использует правовые нормы из таких источников, как: Конституция Российской Федерации, Трудовой кодекс Российской Федерации, коллективный договор, правила внутреннего трудового распорядка, должностные инструкции.

Экономическая эффективность в данном случае выражается в экономии денежных средств предприятия на трудоустройство и обучение новых работников за счет уменьшения текучести кадров. Экономия в данном случае составит 154385 рублей в год.

Социальная эффективность разработанных мероприятий заключается в улучшении социально-психологической обстановки на предприятии. Принятому сотруднику удастся намного легче адаптироваться на новом рабочем месте, познакомиться с жизнью отдела и организации в целом. Постоянный состав коллектива делает его более сплоченным и повышает уровень корпоративной культуры, улучшается эмоциональное состояние сотрудников.

Таким образом, поставленные в работе цель и задачи успешно реализованы.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

### *Источники одного автора*

1. Амстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами [Текст] – СПб.: Питер, 2011. – 207 с.
2. Айзенг, Г. Парадоксы психологии [Текст] – М.: Эксмо-Пресс, 2012. – 352 с.
3. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом [Текст]: учебник для вузов/ Т.Ю. Базаров. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 563 с.
4. Васильев, Г.А. Организационное поведение [Текст]/ Г.А. Васильев. – М.: Юнити, 2012. – 255 с.
5. Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник/В.Р. Веснин. – М.: Изд-во Проспект, 2011. – 688 с.
6. Виханский, О.С. Стратегическое управление: Учебник для студентов и аспирантов вузов по специальности «Менеджмент» [Текст] – М.: МГУ, 2013. – 368с.
7. Галенко, В.П. Управление персоналом и эффективность предприятий[Текст]/ В.П. Галенко, О.А. Страхова, С.И. Файбушевич. – СПб.: СПбУ-ЭФ, 2012. – 268 с.
8. Генкин, Б.М. Экономика и социология труда [Текст]/ Б.М. Генкин. – М.: Норма, 2015. – 416 с.
9. Гусов, К.Н., Трудовое право России [Текст]/ К.Н. Гусов. – М.: Проспект, 2012. – 496 с.
10. Дейнека, А.В. Управление персоналом [Текст]: учебник для вузов-учебник/ А.В. Дейнека. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 247 с.
11. Журавлев, П.В. Технология управления персоналом [Текст]: Настольная книга менеджера/П.В. Журавлев. – М.: Экзамен, 2012. – 576 с.
12. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы [Текст]/ Е.П. Ильин. – СПб.: Питер, 2012. – 512 с.

13. Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента [Текст]: Учебное пособие для вузов / Н.И. Кабушкин. – М: Новое знание, 2011. – 336 с.
14. Кибанов, А.Я., Методология оценки экономической и социальной эффективности управления персоналом [Текст]/ А. Я. Кибанов// Кадровик. Кадровый менеджмент, 2011, № 12. – 25 с.
15. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом [Текст]: учебник/ А. Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 447 с.
16. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации [Текст]: учебник/ А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 695 с.
17. Корчагина, А.С. Управление персоналом [Текст]/ А.С. Корчагина. – М.: Изд-во Экзамен, 2013. – 64 с.
18. Копейкин, Г.К. Организация труда персонала[Текст]: учебное пособие/ Г.К. Копейкин; под ред. В. К. Потемкина. – СПб.: –СПбГУЭФ, 2012. – 96 с.
19. Лукашевич, В. В. Управление персоналом [Текст]: Учебное пособие для средних специальных учебных заведений/ В.В. Лукашевич. – М.: Издательский дом «Деловая литература», 2012. – 253 с.
20. Мазманова, Б.Г. Управление оплатой труда [Текст] – М: Финансы и статистика, 2012. – 368 с.
21. Маслова В.М. Управление персоналом [Текст]: учебник/В.М. Маслова.– М.: Юрайт, 2011. – 488 с.
22. Музыченко, В.В. – Управление персоналом [Текст]: Учебник для студентов высших учебных заведений [Текст] – М.: Издательский центр "Академия", 2011. – 298с.
23. Одегов, Ю.Г. Аудит и контроллинг персонала [Текст]: Учебник/Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова. – М.: Альфа-Пресс, 2011. – 672 с.
24. Одегов Ю.Г. Управление персоналом: учебник для бакалавров [Текст]/ Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – М.: Юрайт, 2014. – 513 с.
25. Огарков, А.А. Управление организацией [Текст]/А.А. Огарков. – М.: Эксмо, 2016. – 512с.

26. Погодина, Г.В. Двойной эффект: управление персоналом в социальном и экономических эффектах [Текст]/ Г.В. Погодина// Справочник по управлению персоналом, 2013, № 12. – С. 66-71.
27. Рофе, А.И. Организация и нормирование труда [Текст]– М: МИК, 2013,– 368с.
28. Рудавина, Е.Р. Большая книга директора по персоналу [Текст]/ Е.Р.Рудавина, В.К.Екомасов. – СПб.: Питер, 2011. – 363 с.
29. Руденко, А.М. Управление человеческими ресурсами [Текст]: учебное пособие/ А.М. Руденко.– Ростов на Дону: Феникс, 2015.– 350 с.
30. Сарган, Г.Н. Новые технологии управления персоналом [Текст]/ Г.Н. Сарган, А.Ю. Смирнов, В.В. Гудимов. – СПб.: Речь, 2012. – 416 с.
31. Семенов, С.П. Мотивационный анализ [Текст]/ С.П. Семенов. – СПб.: Оазис, 2013. – 349 с.
32. Сорокина, М.В. Менеджмент предприятия [Текст]/ М.В. Сорокина. – СПб.: Питер, 2013. – 528 с.
33. Цветаев, В.М. Управление персоналом [Текст]/ В.М. Цветаев. – СПб.: Питер, 2012. – 141 с.
34. Цыпкин, Ю.П. Управление персоналом [Текст]/ Ю.П. Цыпкин. – М.: Юнити-Дана, 2011. – 289 с.
35. Шекшня, С.В. Управление персоналом [Текст]: Учебно-практическое пособие – М.: Бизнес - школа «Интел-Синтез», 2013. – 236с.
- Источники двух авторов:*
36. Большаков, А.С., Михайлов, В.И. Современный менеджмент: теория и практика [Текст]– СПб: Питер, 2013. – 416с.
37. Виханский, О.С., Наумов, А.И. Менеджмент [Текст]– М.: Гардарики, 2012. – 528с.
38. Мазилкина, Е.И., Паничкина, Г. Г. Адаптация в коллективе, или Как грамотно себя зарекомендовать [Текст]– М.: Альфа-Пресс, 2011.
39. Малуев П.А., Мелихов Ю.Е. Управление персоналом [Текст]: – М.: Альфа-Пресс, 2011.–312 с.

40. Самыгин, С.И., Столяренко, Л.Д. Менеджмент персонала[Текст] – М.: Зевс, 2011. – 368 с.

41. Турчинова А. И., Москаленко А.А. Управление персоналом[Текст]: учебник/ Под ред. А. И. Турчинова. – М.:РАГС, 2013. – 488 с.

42. Магура, М.И. Мотивация труда персонала и эффективность управления [Текст]/ М.И. Магура// Управление персоналом, 2012, № 6. – С. 22-25.

43. Морозюк, Ю.В., Морозюк, С.Н. Человеческий фактор. Психологические аспекты управления персоналом [Текст]– М: Финансовый университет, 2011. – С. 5-7.

*Статьи из журналов и газет:*

44. Никулин, Д. Чтобы уменьшить текучесть кадров, уделите внимание адаптации [Текст]/ Д. Никулин// Журнал «Кадровое дело», 2011, № 6. – С. 45-47.

45. Чарышева, С.Р. Практические аспекты исследования адаптации персонала [Текст]/ С.Р. Чарышева// Молодой ученый, 2011, № 1. – С. 229-233.

*Нормативные документы:*

46. Закон о занятости населения в Российской Федерации (в редакции Федерального Закона от 20 апреля 1996 года N 36-ФЗ) (с изменениями на 9 марта 2016 года).

47. Коллективный договор АО «НПК «Уралвагонзавод» на 2015-2018годы [Текст].

48. Конституция Российской Федерации [Текст]/ от 12.12.1993 г. (с изм. от 21.07.2014). – М.: Российская газета.

49. Трудовой кодекс Российской Федерации [Текст] – М.: Омега-Л, 2015. – 219 с.

*Ресурсы удаленного доступа:*

50. Сайт Межрегионального учебного центра технологий экономики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://proficlass.ru>

51. Сайт АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.uvz.ru>

## ГЛОССАРИЙ

Понятие	Определение понятия	Источник
1. Адаптация	–взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда	Самыгин, С.И., Столяренко, Л.Д. Менеджмент персонала[Текст] – М.: Зевс, 2011. – 368 с.
2. Ассимиляция	–постепенная интеграция работника в организацию, приспособление к среде, принятие ее традиций, норм, системы ценностей	Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник/ В.Р. Веснин. – М.: Изд-во Проспект, 2011. – 688 с.
3. Аттестация	–кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности	Базаров, Т.Ю. Управление персоналом [Текст]: учебник для вузов/ Т.Ю. Базаров. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 563 с.
4. Кадровый резерв	–группа специалистов и руководителей, которые могут осуществлять управленческую деятельность и отвечают требованиям, предъявляемым должностью, а так же подвергшиеся отбору и прошедшие целевую систематическую квалификационную подготовку	Амстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами [Текст] – СПб.: Питер, 2011. – 207 с.
5. Менеджер по персоналу	–менеджер, отвечающий за осуществление и координацию деятельности по управлению человеческими ресурсами организации	Сорокина, М.В. Менеджмент предприятия [Текст]/ М.В. Сорокина. – СПб.: Питер, 2013. – 528 с.

6. Наставничество	–назначение в помощь новичку опытного работника со стажем работы в организации не менее двух лет	Журавлев, П.В. Технология управления персоналом [Текст]: Настольная книга менеджера/ П.В. Журавлев. – М.: Экзамен, 2012. – 576 с.
7. Система адаптации	–комплекс мероприятий, благодаря которому сотрудники могут справиться со стрессом, возникающим в условиях новой обстановки, новых условий труда, незнакомого окружения, возложения дополнительных обязанностей	Одегов Ю.Г. Управление персоналом: учебник для бакалавров [Текст]/ Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – М.: Юрайт, 2014. – 513 с.
8. Система управления персоналом	–непрерывный процесс воздействия на коллектив людей, организация координации их деятельности в процессе производства для достижения наилучших результатов при минимальных затратах	Дейнека, А.В. Управление персоналом [Текст]: учебник для вузов учебник/ А.В. Дейнека. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 247 с.
9. Стадия идентификации	– стадия, на которой происходит полное отождествление личных целей работника с целями коллектива и организации в целом	Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник/ В.Р. Веснин. – М.: Изд-во Проспект, 2011. – 688 с.
10. Текучесть кадров	–норма, показывающая, как часто работник приобретает и теряет работу	Галенко, В.П. Управление персоналом и эффективность предприятий [Текст]/ В.П. Галенко, О.А. Страхова, С.И. Файбушевич. – Спб.: СпбУЭФ, 2012. – 268 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

### Уровни проявления критериев оценки

1	2	3
Наименование критерия	Уровень проявления	Описание
1. Наличие специалиста, занимающегося адаптацией	1	Функция адаптации новых сотрудников ни за кем не закреплена.
	2	Адаптация персонала - задача руководителя подразделения, в которое приходит новый сотрудник.
	3	Функция адаптации персонала выполняется Службой управления персоналом, без закрепления за конкретным специалистом.
	4	В службе управления персоналом есть специалист, в функции которого входит адаптация принятых работников.
2. Наличие Положения об адаптации	1	В организации отсутствует Положение об адаптации персонала.
	2	В организации формально существует Положение об адаптации, которое устарело или не выполняется.
	3	В организации существует реально действующее Положение об адаптации, которое регулярно пересматривается.
3. Наличие программы адаптации	1	В организации отсутствует программа адаптации персонала.
	2	Программа адаптации персонала является частью Положения об адаптации и содержит перечень основных адаптационных мероприятий.
	3	В организации существует самостоятельная программа адаптации персонала, содержащая подробный перечень адаптационных мероприятий с указанием сроков и ответственных за их реализацию.
4. Дифференциация программы адаптации по категориям персонала	1	Программа адаптации включает в себя мероприятия, которые являются общими для всех категорий персонала.
	2	Содержание программы адаптации дифференцируется в зависимости от категории персонала (служащие и рабочие).
	3	Содержание программы адаптации дифференцируется внутри категории персонала (служащие: руководители, специалисты, технические исполнители).
5. Наличие информационно-справочной информации об организации, ее корпоратив-	1	Должностная инструкция, положение о подразделении, правила внутреннего трудового распорядка.
	2	п.1 + корпоративная книга (история развития организации, стратегические цели, корпоративные ценности, информация о первых лицах организации, телефонный

ных ценностях, политике в области управления персоналом		справочник...)
	<b>3</b>	п.2 + корпоративный сайт, корпоративная газета.
6.Бюджетирование затрат на адаптацию	1	В организации не выделяются средства на адаптацию персонала.
	<b>2</b>	Затраты на адаптацию персонала входят в состав бюджета затрат на персонал.
	3	В организации ежемесячно формируется бюджет затрат на адаптацию персонала.
7.Наличие института наставничества	1	Наставничество не практикуется.
	2	Наставник закрепляется только за отдельными категориями персонала.
	<b>3</b>	За каждым новым сотрудником закрепляется наставник или куратор.
8. Уровень производительности труда нового сотрудника к концу контрольного периода	1	70 - 79%
	2	80 - 89%
	3	90 - 99%
	<b>4</b>	100% и более
9. Соотношение коэффициентов текучести новых сотрудников и работников со стажем	<b>1</b>	больше 2
	2	1,5 - 2
	3	1 - 1,5
	4	меньше 1
10. Доля увольнений новых сотрудников по причинам, связанным с организацией процесса адаптации	1	51% и более
	2	31 - 50%
	3	11 - 30%
	<b>4</b>	10% и менее
11. Адаптационные мероприятия, проводимые в первый день	<b>1</b>	Вводный инструктаж на рабочем месте, ознакомление с правилами внутреннего трудового распорядка, должностной инструкцией, положением о подразделении.
	2	п.1 + ознакомление работника с индивидуальной программой адаптации.
	3	п.2 + экскурсия по предприятию, представление работника коллективу, работникам смежных подразделений, с которыми ему придется взаимодействовать.
12. Субъективные показатели эффективности адаптации	1	55% работников и менее находятся на стадиях ассимиляции и идентификации
	2	56% - 70% работников находятся на стадиях ассимиляции и идентификации
	<b>3</b>	71% - 85% работников находятся на стадиях ассимиляции и идентификации
	4	86% - 100% работников находятся на стадиях ассимиляции и идентификации

### Положение об адаптации персонала АО «НПК «Уралвагонзавод»

#### 1. Общие положения

1.1. Адаптация - процесс ознакомления работника с новой организацией, приспособления к новому месту коллективу и характеру деятельности компании, а также изменения его поведения в соответствии с требованиями и правилами корпоративной культуры новой компании.

1.2. Процесс адаптации включает в себя две взаимосвязанные и взаимобусловленные стороны: профессиональную и социально-психологическую.

Профессиональная адаптация выражается в овладении работником специальностью, профессиональными навыками, появлением чувства удовлетворенности данным видом деятельности.

Социально-психологическая адаптация - это адаптация к коллективу и его нормам, к руководству, коллегам и экономическим реалиям.

1.3. Распределение ответственности в проведении адаптационных мероприятий осуществляется между директором по персоналу и непосредственным руководителем сотрудника. В процессе введения в должность при исполнении индивидуального плана работы сотрудника на время адаптации может потребоваться обучение новичка, которое проводит куратор, который отвечает за определенный этап (процедуру) в рамках своей компетенции. Общий контроль за процессом адаптации осуществляет начальник отдела кадров.

1.4 Адаптационный период составляет 3 месяца и совпадает с периодом испытательного срока.

#### 2. Цели и задачи

2.1. Ускорение процесса вхождения в должность нового сотрудника;

- 2.2. Достижение необходимой эффективности работы в наиболее короткие сроки;
- 2.3. Уменьшение количества ошибок, связанных с включением в работу;
- 2.4. Оценка потенциала сотрудника во время прохождения им испытательного срока;
- 2.5. Освоение схем взаимодействия с другими подразделениями;
- 2.6. Освоение основных норм корпоративной культуры и правил поведения;
- 2.7. Развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой;
- 2.8. Снижение текучести кадров и связанных с ней финансовых потерь;
- 2.9. Формирование имиджа компании как привлекательного работодателя.

### **3. Основные функции участников адаптационного процесса**

Управление процессом адаптации осуществляется менеджером по работе с персоналом, руководителем подразделения и куратором.

#### **3.1. Функции руководителя подразделения.**

Руководитель подразделения:

- ставит цели и задачи на испытательный срок новому сотруднику, составляет план работы на время адаптации;
- назначает куратора из числа ведущих специалистов подразделения;
- определяет обязанности и ответственность, рассказывает о требованиях к качеству выполняемой работы;
- разъясняет запланированные мероприятия;
- представляет его коллективу;
- отслеживает промежуточные результаты адаптационного периода.

#### **3.2. Функции куратора.**

Куратор:

- поздравляет нового сотрудника с началом работы;
- сообщает о возможных трудностях и наиболее распространенных ошибках в работе;
- рассказывает о коллегах (особенно о тех, у кого можно попросить совета и помощи, и о тех, кто обладает трудным характером);
- рассказывает о структуре и функциях подразделения, взаимоотношениях с другими отделами);
- рассказывает о правилах корпоративной культуры компании;
- оказывает практическую помощь в освоении профессией.

Работа куратора является мотивацией на развитие. В любом случае статус куратора является почетным.

### 3.3. Функции менеджера по работе с персоналом.

Менеджер по работе с персоналом:

- предоставляет информации о Дирекции;
- вручает комплект новичка;
- осуществляет координацию и контроль адаптационных мероприятий;
- участвует в проведении функциональных мероприятий (инструктаж, оформление сотрудника и т.д.).

## 4. Этапы адаптации

Процесс адаптации состоит из двух этапов:

Первый этап - знакомство с компанией и оперативное введение в должность

Ознакомление новичка с организацией.

Работнику предоставляется базовая информация о компании: история, виды деятельности, организационная структура, основные элементы корпоративной культуры, документы и процедуры, регулирующие трудовые отношения.

Реализуется менеджером по работе с персоналом.

Ознакомление новичка с функциями и особенностями работы подразделения, стандартами исполнения обязанностей и уровнем ответственности, правилами организационного поведения, требованиями к отчетности.

Реализуется непосредственным руководителем.

Второй этап - выход нового сотрудника на требуемый уровень профессиональных и личных компетенций, необходимых для подтверждения соответствия занимаемой должности

Основная задача - ускорение процесса введения в должность и достижение необходимой эффективности работы в наиболее короткие сроки.

В течение установленного срока адаптации руководитель, постоянно контактируя с самим работником, куратором, коллегами по работе, выявляет достоинства и недостатки новичка, взаимоотношения в коллективе и дает заключение о личных и профессиональных качествах работника, а также дальнейшие перспективы работы с ним.

Реализуется непосредственным руководителем.

## **5. Виды адаптационных программ и процедуры их исполнения**

Адаптация новых сотрудников начинается с менеджера по работе с персоналом, который предоставляет новому работнику на этапе предварительного собеседования базовую информацию об организации: виды деятельности, документы и процедуры, регулирующие трудовые отношения, социальные гарантии. Основной целью собеседования является выяснить, подходит ли компания сотруднику, а сотрудник - компании.

На основании принятого решения о приеме на работу, менеджер по работе с персоналом представляет нового работника непосредственному руководителю. В зависимости от должности определяется вид адаптационной программы.

Программа адаптации сотрудников.

Процесс адаптации менеджеров среднего звена начинается с представления другим сотрудникам, ознакомления с рабочим процессом и соответст-

вующими документами, который осуществляет непосредственный руководитель.

Вновь принятому работнику вручаются следующие документы:

- структура дирекции;
- список служебных телефонов;
- фирменные стандарты компании;
- должностная инструкция;
- положение об отделе;
- инструкция по охране труда и технике безопасности.

Адаптационный период должен нести функцию удержания, этому способствует расширение сроков адаптационного периода, когда работа менеджеров подкрепляется контролем руководителя более высокого звена и соответствующей помощью.

Процесс адаптации руководителей.

Руководитель структурного подразделения вводится в должность и представляется коллективу генеральным директором. Происходит осмотр подразделения, знакомство с сотрудниками и ознакомление с предприятием в целом.

Вручаются следующие документы:

- штатное расписание;
- список служебных телефонов;
- структура организации;
- фирменные стандарты дирекции;
- должностная инструкция;
- положение об отделе;
- инструкция по охране труда и технике безопасности;
- пакет документов, регламентирующих деятельность данного структурного подразделения и необходимые для понимания работы организации (положения, приказы, должностные инструкции и квалификационные требования подчиненных и т.д.).

Менеджер по работе с персоналом помогает новому руководителю влиться в коллектив, предоставляет всю необходимую информацию о традициях коллектива, потенциале каждого работника, об особенностях социально-психологического климата, сложившегося в коллективе.

## **6. Контроль и подведение итогов процесса адаптации**

Контроль процесса адаптации проводится с целью выявления и своевременного решения проблем, возникающих у новичков, а также устранения факторов, негативно влияющих на успешность адаптационных программ.

Первый срез проводится по результатам исполнения индивидуального плана-графика введения в должность. Анализируется объем полученной информации новым сотрудником и оценка руководителей отделов, участвовавших в данном этапе адаптации.

Последующие срезы осуществляются с помощью анкет и собеседований, которые позволяют проанализировать на данном этапе объем эффективности и результативности процесса адаптации, установить отрицательные факторы адаптации и принять оперативные меры по их устранению.

По окончании испытательного срока систематизируется и анализируется весь объем полученной информации, на основании полученных результатов процесса адаптации и заключения о проверке соответствия занимаемой должности по результатам испытательного срока принимается обоюдное окончательное решение: работодатель определяет, устраивает ли его работник, а работник - устраивает ли его условия работы в данном коллективе.

## **7. Заключение**

Процесс адаптации новых сотрудников является прямым продолжением процесса отбора персонала. Основные причины увольнения работников - несовпадение реальности с ожиданиями и сложность интеграции в новую организацию. Помочь сотруднику успешно влиться в новую среду - важнейшая

задача его руководителя и сотрудников отдела кадров и документационного обеспечения.

Использование комплекса профессиональной и психологической адаптации новому специалисту оказывается более эффективным и экономичным, чем неудачное завершение испытательного срока, поиск, оценка и обучение новых кандидатов на освободившуюся вакансию.

АНКЕТА

**«Оценка эффективности адаптации персонала»**

Уважаемый сотрудник!

Просим Вас принять участие в анкетном опросе. Данное исследование проводится с целью определения эффективности процесса адаптации персонала.

Все данные будут опубликованы в обобщенном виде.

Внимание! Каждый вопрос предполагает один вариант ответа. Для выражения своего мнения необходимо отметить подходящий ответ любым значком.

1. Хотели бы Вы связать свое будущее с АО «НПК «Уралвагонзавод»?

- А. Да
- Б. Скорее да, чем нет
- В. Скорее нет, чем да
- Г. Нет

2. Понимаете ли Вы, как результаты Вашей работы связаны с достижением целей организации?

- А. Да
- Б. Скорее да, чем нет
- В. Скорее нет, чем да
- Г. Нет

3. Поддерживаете ли Вы правила и ценности, принятые в организации?

- А. Да
- Б. Скорее да, чем нет
- В. Скорее нет, чем да
- Г. Нет

4. Понимаете ли Вы, в чем состоит содержание Вашей работы?

- А. Да
- Б. Скорее да, чем нет
- В. Скорее нет, чем да
- Г. Нет

5. Считаете ли Вы, что имеющихся у Вас знаний, умений, навыков достаточно для выполнения должностных обязанностей?

- А. Да
- Б. Скорее да, чем нет
- В. Скорее нет, чем да
- Г. Нет

6. Как часто при выполнении должностных обязанностей Вы сталкиваетесь с трудностями, которые не можете разрешить самостоятельно?

- А. Каждый день
- Б. Каждую неделю
- В. Каждый месяц
- Г. Реже раза в месяц или не сталкиваюсь вообще

7. Чувствуете ли Вы себя комфортно в коллективе?

- А. Да
- Б. Скорее да, чем нет
- В. Скорее нет, чем да
- Г. Нет

8. Можете ли Вы сказать, что установили дружеские отношения с коллегами?

- А. Да
- Б. Скорее да, чем нет
- В. Скорее нет, чем да
- Г. Нет

9. Как часто у Вас возникают разногласия с:

	Каждый день	Каждую неделю	Каждый месяц	Реже раза в месяц или не возникают
Руководителем				
Коллегами				
Наставником				

10. Оснащено ли Ваше рабочее место всем необходимым (материалами, инструментами, оборудованием и т.д.) для эффективного выполнения трудовых функций?

- А. Да
- Б. Скорее да, чем нет
- В. Скорее нет, чем да
- Г. Нет

11. Считаете ли Вы существующую интенсивность труда оптимальной?

- А. Да
- Б. Скорее да, чем нет
- В. Скорее нет, чем да
- Г. Нет

12. Считаете ли Вы существующую нагрузку оптимальной?

- А. Да
- Б. Скорее да, чем нет
- В. Скорее нет, чем да
- Г. Нет

13. Как бы Вы предложили улучшить процесс вхождения новых сотрудников в организацию?

---

---

---

---

---

Укажите, пожалуйста:

Ваш пол

мужской/женский

Спасибо за участие в опросе!!!

**Оценка деятельности работника в период адаптации**

Ф.И.О. работника \_\_\_\_\_

Должность \_\_\_\_\_

Подразделение \_\_\_\_\_

Дата выхода на работу \_\_\_\_\_

Дата окончания испытательного срока \_\_\_\_\_

Оценка работника за период с \_\_\_\_\_ по \_\_\_\_\_

Дата заполнения отзыва \_\_\_\_\_

**Оценка личностных и деловых качеств работника (заполняется наставником, непосредственным руководителем)**

*1. Исполнительность*

1.1. Крайне ненадежен, часто забывает или игнорирует данные ему поручения

1.2. Ненадежен, забывает о некоторых данных ему поручениях, задерживает сроки выполнения заданий

1.3. Случаются задержки выполнения заданий по уважительной причине, которые не имеют серьезных негативных последствий для работы. Предупреждает руководителя о том, что не сможет справиться с заданием в намеченный для этого срок.

1.4. Надежен, крайне редко задерживает выполнение задания, всегда – по уважительной причине, о чем заранее предупреждает руководство

1.5. Очень надежен, всегда в срок выполняет порученные ему задания

*2. Профессиональные знания и умения*

2.1. Не проявляет стремления расширять профессиональный кругозор

2.2. Свое дело знает, но не более того

2.3. Неплохо разбирается и действует в пределах своих обязанностей. Старается поддерживать профессиональный уровень

2.4. Хорошо знает свое дело. Никогда не упустит возможность узнать и попробовать что-нибудь новое

2.5. Профессионал, отлично знает свое дело. Постоянно стремится найти что-либо новое, применить у себя

*3. Отношение к работе*

3.1. К работе относится без интереса, пассивен

3.2. Отношение к работе сложное и противоречивое, то загорается и готов на все, чтобы добиться результата, то равнодушен и пассивен

3.3. К работе относится как к осознанной необходимости, особого старания не проявляет, но и не подводит

3.4. К работе относится с интересом, выполняет ее добросовестно и качественно

3.5. Болеет за свое дело, стремится к эффективному решению любых вопросов.

Отдает работе все свое время и силы

#### *4. Работоспособность*

4.1. Низкая

4.2. Ниже среднего

4.3. Средняя

4.4. Высокая

4.5. Очень высокая

#### *5. Инициативность*

5.1. Не проявляется

5.2. Проявляется редко

5.3. Проявляется в половине ситуаций

5.4. Проявляется в большинстве случаев

5.5. Проявляется всегда

#### *6. Стремление совершенствовать методы работы, умение внедрять инновации*

6.1. Не проявляется

6.2. Проявляется редко

6.3. Проявляется в половине ситуаций

6.4. Проявляется в большинстве случаев

6.5. Проявляется всегда

#### *7. Коммуникабельность*

7.1. Проявляет агрессию или подавленность. Обстановка вокруг него накаленная или чересчур холодная. Не стремится к конструктивному решению вопросов – либо отступает, формально со всем соглашаясь, либо активно протестует

7.2. Недостаточно хорошо контролирует свои эмоции, в ряде случаев избегает конструктивного диалога из-за плохого настроения или сосредоточенности на чем-то своем. В благоприятных ситуациях стремится к конструктивному решению вопросов

7.3. Положительно настроен, стремится к конструктивному решению вопросов

7.4. Доброжелателен, внимательно относится к мнению окружающих, достигает с ними взаимопонимания

7.5. Положительно настроен, хорошо контролирует свои эмоции. Всегда создает доброжелательную атмосферу, располагает к общению. Проявляет интерес к мнению окружающих, легко достигает с ними взаимопонимания.

8. *Умение координировать и взаимодействовать*

8.1 Не способен координировать действия других людей. Типичный исполнитель

8.2 Не может справляться с вопросами координации без особых столкновений и отклонений, действует малоэффективно

8.3 Не всегда способен самостоятельно устанавливать необходимые контакты, но стремится все наладить и скоординировать, и у него это получается

8.4. Хороший координатор, способен находить приемлемые решения при согласовании интересов различных работников

8.5. Легко может устанавливать необходимые контакты, скоординировать действия людей, умело согласовывать их интересы

9. *Аналитические способности*

9.1. Анализирует деятельность плохо. Много ссылок на внешние обстоятельства

9.2. Анализирует свою деятельность только с внешней помощью. Причинно-следственные связи явлений может увидеть только при помощи руководителя

9.3. Может проанализировать свою деятельность, понять причины проблем скорректировать ситуацию

9.4. Хорошо анализирует свою деятельность. В основном видит и понимает причины достижений и неудач. Старается делать выводы и корректировать деятельность

9.5. Отлично анализирует свою деятельность. Четко видит причины достижений и неудач. Делает правильные выводы. Принимает своевременные меры по изменению деятельности

**Оценка качества выполненной работы согласно плану работ сотрудника (работника):** \_\_\_\_\_

**Рекомендации** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Руководитель подразделения \_\_\_\_\_

Руководитель \_\_\_\_\_

Наставник \_\_\_\_\_

Работник \_\_\_\_\_

**Отчет сотрудника по результатам испытательного срока**

Ф.И.О. \_\_\_\_\_

Подразделение \_\_\_\_\_

Должность \_\_\_\_\_

Руководитель \_\_\_\_\_

1. Перечислите, пожалуйста, личные качества и профессиональные навыки, которые необходимы специалисту на Вашем рабочем месте для наиболее продуктивного выполнения своих должностных обязанностей, и оцените степень развития этих навыков у Вас по 5-бальной шкале.

Знания, умения, навыки	Оценка

2. Какими из перечисленных выше навыков Вы смогли овладеть в течение испытательного срока? Какими не удалось? Каких знаний и навыков не хватает Вам в настоящее время, чтобы продуктивно работать на этом месте?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. Какие требования предъявляются к Вашей работе? Насколько, по Вашему мнению, Ваши действия соответствуют данным требованиям?

---



---



---



---



---



---



---

4. Каково значение Вашей работы для успеха подразделения в целом? Опишите, пожалуйста, как Вы видите свое место в компании в перспективе?

---



---



---



---



---



---



---

5. Оцените, пожалуйста, факторы, наиболее привлекательные для Вас в занимаемой должности:

<b>Факторы</b>	<b>Совершенно удовле- творен</b>	<b>Удовле- творен</b>	<b>Затруд- няюсь ответить</b>	<b>Не удовле- творен</b>	<b>Совер- шенно не удовле- творен</b>
Содержание работы					
Занимаемая должность					
Наличие перспектив долж- ностного продвижения					
Наличие перспектив про- фессионального роста					
Заработная плата					
Социальный пакет					
Условия работы					
Отношения с непосредст- венным руководителем					
Отношения с коллегами					