

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

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Тема: «Разработка программы адаптации персонала в цехе № 552

АО «НПК «Уралвагонзавод»

Выпускная квалификационная  
работа допущена к защите:

Зав. Кафедрой

\_\_\_\_\_ О.В. Кружкова

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2016г.

Нормоконтроль

\_\_\_\_\_ А.А. Ворошилова

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2016г.

Руководитель ОПОП

\_\_\_\_\_ И.В. Девятковская

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2016г.

Исполнитель:

Кривоногов Владимир

Анатольевич

студент группы Б-51 з НТ

заочного отделения, направление

«38.03.03 – Управление

персоналом»

\_\_\_\_\_

подпись

Научный руководитель:

Воробьева И. В.

кандидат психол.н., доцент

кафедры ФИА

\_\_\_\_\_

подпись

Екатеринбург, 2016



#### 4. Календарный график работы над ВКР

№ п/п	Содержание работы	Дата	Подпись научного руководителя
1	Выбор темы, подбор научной литературы и представление ее списка науч. рук., определение характера ВКР		
2	Написание и представление оглавления и введения ВКР		
3	Написание и представление 1 главы ВКР		
4	Доработка 1 главы с учетом замечаний и написание выводов по главе		
5	Написание и представление 2 главы		
6	Доработка 2 главы с учетом замечаний и написание выводов по главе. Написание заключения		
7	Завершение ВКР в черновом варианте и сдача на проверку науч. рук.		
8	Представление ВКР для отзыва науч. рук.		
9	Предварительная защита ВКР		
10	Доработка текста ВКР с учетом рекомендаций комиссии по предварительной защите		
11	Прохождение нормоконтроля		
12	Представление текста ВКР в дирекцию (электронный вариант на CD – диске в одном документе и печатный вариант – в папке)		
13	Подготовка защитного слова (5-7 мин.) и мультимедийного сопровождения (10-15 слайдов), согласование его с науч. рук.		
14	Защита ВКР		

Научный руководитель: \_\_\_\_\_

подпись

\_\_\_\_\_

ФИО

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Задание принял студент: \_\_\_\_\_

подпись

\_\_\_\_\_

ФИО

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

## Оглавление

Введение.....	5
Глава 1. Анализ состояния проблемы адаптации персонала на АО «НПК «Уралвагонзавод» цех № 552.....	9
1.1. Общая характеристика АО «НПК «Уралвагонзавод».....	9
1.2. Анализ системы управления персонала на АО «НПК «Уралвагонзавод» цех № 552.....	17
1.3. Анализ состояния системы адаптации на АО «НПК «Уралвагонзавод» цех № 552.....	29
Выводы по главе 1.....	42
Глава 2. Программа адаптации персонала АО «НПК «Уралвагонзавод» цех № 552.....	44
2.1. Разработка программы адаптации на АО «НПК «Уралвагонзавод» цех № 552.....	44
2.2. Нормативно-правовое обеспечение программы адаптации персонала на АО «НПК «Уралвагонзавод» цех № 552.....	57
2.3. Социально-экономическая эффективность программы адаптации персонала.....	60
Выводы по главе 2.....	67
Заключение.....	68
Список использованных источников.....	71
Глоссарий.....	76
Приложение.....	80

## Введение

**Актуальность:** Проблема, связанная с адаптацией персонала, является одним из ключевых факторов эффективности работы и конкурентоспособности любого предприятия в современном мире. Особая значимость адаптации вновь принятых работников в нашей стране очень слабо осознается руководством и кадровыми службами предприятий, где не применяются даже базовые программы и мероприятия по адаптации.

В современных условиях большое значение приобретают вопросы создания грамотной кадровой среды российских организаций. Особенно важным становится осознание значимости таких характеристик персонала предприятия, которые способствуют ее росту и развитию, в том числе за счет привлечения и закрепления в кадровом составе профессионально подготовленных работников. Это актуализирует проблему их адаптации в современной организации, поиска новых управленческих средств, методов и технологий ее успешного решения.

Адаптация считается одним из основных направлений процесса управления персоналом в современной организации и является, с одной стороны, механизмом взаимодействия работника с организационным окружением, а с другой - одним из методов развития потенциала кадровых ресурсов организации. Необходимо понимать, что сам адаптационный процесс в организации непосредственно зависит от ее системы информационно-аналитической и методической поддержки принятия управленческих решений в системе управления персоналом. При этом необходимо учитывать, что и личностные потребности специалистов в профессиональной сфере, и требования современных организаций к новым, молодым сотрудникам, имеющим профессиональное образование, постоянно изменяются. Это влечет за собой развития средств, методов и технологий

адаптации как организационного процесса в целом, и особенно – в отношении новых работников.

С точки зрения совершенствования кадровых процессов в организации, адаптация новых работников имеет важное значение. Адаптация дает возможность молодому сотруднику достичь профессионализма в течение достаточно непродолжительного времени, а также влиться в кадровую и социальную структуру предприятия. От того, как быстро сотрудник сможет адаптироваться к новым условиям, тем раньше он начнет работать более эффективно, что, в свою очередь, приведет к ускоренной интеграции самого адаптивного процесса в механизмы работы организации.

Вопросами адаптации персонала на предприятии и ее влияния на эффективность работы персонала в различных аспектах рассматривалась в научных публикациях Архиповой Н.И., Базарова Т.Ю., Веснина В.Р., Волина В.А., Дятлова В.А., Еремина Б.Л., Кибанова А.Я., Кузнецова Ю.В., Маслова Е.В., Мескона М.Х., Одегова Ю.Г., Плешина И.Ю., Самыгина С.И., Столяренко Л.Д., Травина В.В., Хедоури Ф.

**Проблема исследования:** отсутствие программы адаптации персонала в цехе № 552 АО «НПК «Уралвагонзавод», что приводит к снижению эффективности работы цеха и предприятия в целом.

**Цель исследования:** анализ системы управления персоналом и разработка программы адаптации персонала на АО «НПК «Уралвагонзавод» цех № 552.

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

1. Провести теоретический анализ источников по проблеме адаптации персонала.
2. Провести анализ системы управления персоналом и процесса адаптации на АО «НПК «Уралвагонзавод» цех № 552.
3. Разработать программу адаптации персоналом на АО «НПК «Уралвагонзавод» цех № 552.

4. Обосновать нормативно-правовое обеспечение программы адаптации персоналом.

5. Определить социально-экономическую эффективность разработанной программы адаптации персонала.

**Объект исследования:** процесс адаптации персонала.

**Предмет исследования:** программа адаптации персонала на АО «НПК «Уралвагонзавод» цех № 552.

При написании выпускной квалификационной работы используются **методы:**

**Теоретические:**

- анализ документов организации (использовался при сборе информации об организации);

**Практические:**

- метод анкетирования (использовался для определения и анализа уровня социально-психологической и профессиональной адаптированности работника).

**Структура работы.** Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы, приложений.

Во введении обосновывается актуальность темы исследования, проблема. Раскрыта цель, задачи, объект, предмет и методы при написании выпускной квалификационной работы.

В первой главе «Анализ состояния проблемы адаптации персонала на АО «НПК «Уралвагонзавод» цех № 552» раскрыта характеристика деятельности данной организации, представлен анализ системы управления персоналом и процесса адаптации, выявлены существующие на предприятии проблемы по теме исследования.

Во второй главе «Программа адаптации персонала АО «НПК «Уралвагонзавод» цех № 552» для решения выявленных проблем разработана программа адаптации персонала цеха № 552, представлено

нормативно-правовое обеспечение внедрения и реализации предложенной программы и дано обоснование социально-экономической эффективности адаптационных мероприятий.

В заключении подведены итоги, сделаны выводы и обобщения по данному исследованию.

Объем работы - 105 страниц. Содержит 2 рисунка, 12 таблиц, 51 источник литературы, глоссарий и 10 приложений.

# **Глава 1. Анализ состояния проблемы адаптации персонала на АО «НПК «Уралвагонзавод» цех № 552**

## **1.1. Общая характеристика АО «НПК «Уралвагонзавод»**

Акционерное общество «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» возглавляет интегрированную структуру, объединяющую более 20 промышленных предприятий, конструкторских бюро и научно-исследовательских институтов в России и Европе. На протяжении многих лет завод лидирует в отечественном грузовом железнодорожном машиностроении и обладает высоким техническим и интеллектуальным потенциалом.

Акционерное общество «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» имени Ф.Э. Дзержинского» создано согласно Федеральному закону «О приватизации государственного и муниципального имущества» от 21 декабря 2001 года № 178-ФЗ, Федеральному закону «Об акционерных обществах» от 26 декабря 1995 года № 208-ФЗ путем преобразования федерального государственного унитарного предприятия «Производственное объединение «Уралвагонзавод» имени Ф.Э. Дзержинского» на основании Указа Президента Российской Федерации «Об открытом акционерном обществе Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» от 27 августа 2007 года № 1102 и распоряжения Правительства Российской Федерации от 15 октября 2007 года № 1422-р и является его правопреемником. Учредителем Общества является Российская Федерация в лице Федерального агентства по управлению федеральным имуществом.

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

Сокращенное наименование: АО «НПК «Уралвагонзавод»;

Место нахождения Общества: 622007, Российская Федерация, Свердловская область, г. Нижний Тагил, Восточное шоссе, 28.

Почтовый адрес и место хранения документов Общества: 622007, Российская Федерация, Свердловская область, г. Нижний Тагил, Восточное шоссе, 28 [50].

Акционерное общество является коммерческой организацией, основной целью деятельности которой является получение максимальной совокупной прибыли Общества и поддержания ее финансовой устойчивости в условиях конкуренции на мировом рынке.

Общество выполняет в установленном законодательством Российской Федерации порядке следующие виды деятельности:

- Разработка, реализация, производство, сервисное и гарантийное обслуживание, ремонт и утилизация комплексов бронетанковой и артиллерийской техники и комплектующих к ним, в том числе поставляемых на экспорт;

- Производство и реализация железнодорожного подвижного состава различного назначения, дорожно–строительной и сельскохозяйственной техники и иной продукции;

- Техническое обслуживание и ремонт железнодорожного подвижного состава, в том числе для перевозки опасных грузов, сельскохозяйственной техники, дорожно – строительной техники, в том числе тракторов, различных видов автотранспортных средств; пожарной техники и пожарно-технического вооружения, технический контроль автотранспортных средств;

- Деятельность по сбору, обезвреживанию, использованию, транспортировке и размещению опасных отходов, обработка и удаление твердых отходов;

- Эксплуатация пожароопасных, взрывоопасных и химически опасных производственных объектов;

- Производство и реализация электрической и тепловой энергии, эксплуатация, обеспечение эффективной работоспособности электрических и тепловых сетей;

- Выполнение работ, связанных с осуществлением мероприятий и/или оказанием услуг по защите государственной тайны;

- Выполнение работ, связанных с использованием сведений, составляющих государственную тайну;

- Деятельность по технической защите информации, в том числе содержащей сведения, составляющие государственную тайну;

- Деятельность по техническому обслуживанию шифровальных средств;

- Все виды операций с ценными бумагами, предусмотренные законодательством Российской Федерации.

- Общество при осуществлении своей деятельности реализует права и обязанности в области пожарной безопасности, обеспечивает организацию в установленном законом порядке ведомственной и пожарной охраны, экологическую и общую безопасность.

Общество имеет следующие филиалы и представительства:

а) Филиалы:

1) Екатеринбургский филиал АО «НПК «Уралвагонзавод»: 620075, г. Екатеринбург, ул. Пушкина, 25;

2) Волчанский завод ТНП – филиал АО «НПК «Уралвагонзавод»: 624488, г. Волчанск Свердловской области, ул. Первомайская, 14;

3) Челябинский филиал АО «НПК «Уралвагонзавод»: 454007, г. Челябинск, пр. Ленина, 3;

4) Санкт-Петербургский филиал АО «НПК «Уралвагонзавод»: 198206, г. Санкт-Петербург, ул. Чекистов, д.13, литер Б, помещение 4Н.

б) Представительства:

1) Липецкое представительство АО «НПК «Уралвагонзавод»: 398007, г. Липецк, ул. Римского-Корсакова, 2а;

2) Московское представительство АО «НПК «Уралвагонзавод»:  
115054, г. Москва, ул. Дубининская, д. 39/41, стр. 2 [50].

Общество может иметь дочерние и зависимые общества с правами юридического лица на территории Российской Федерации, которые созданы в соответствии с законодательством Российской Федерации, и за пределами территории Российской Федерации - согласно законодательству иностранного государства по месту нахождения дочернего или зависимого общества, если иное не предусмотрено международным договором Российской Федерации.

Уставный капитал Общества составляет 14 286 796 000 (Четырнадцать миллиардов двести восемьдесят шесть миллионов семьсот девяносто шесть тысяч) рублей и разделен на 14 286 796 (Четырнадцать миллионов двести восемьдесят шесть тысяч семьсот девяносто шесть) обыкновенных именных бездокументарных акций.

На сегодняшний день в состав объединения входят металлургический, механосборочный, инструментальный, вагоносборочный, ремонтно-механические заводы, завод по производству нестандартизированного оборудования, развитое энергетическое и транспортное хозяйство, ремонтно-строительный корпус и завод по производству товаров народного потребления в г. Волчанске. АО «НПК «Уралвагонзавод» - это целая эра в истории отечественного танко- и вагоностроения, в развитии ракетостроения.

В проходящей полномасштабной реконструкции производства корпорация взаимодействует с ведущими отечественными и мировыми фирмами. На эти цели ежегодно инвестируется от полутора до двух миллиардов рублей собственных и привлеченных средств. Динамично развиваясь, АО «НПК «Уралвагонзавод» добился устойчивости, которая позволяет и в кризисные времена успешно двигаться по намеченному курсу.

Генеральными партнерами АО «НПК «Уралвагонзавод» являются крупнейшие отечественные перевозочные компании, а также Министерство обороны РФ и ОАО «Рособорнэкспорт».

Своими новейшими разработками корпорация внесла огромный вклад в развитие отечественного машиностроения. В линейке продукции АО «НПК «Уралвагонзавод» более 200 видов изделий самого разнообразного назначения.

В настоящее время в состав корпорации входит более 30 промышленных предприятий, конструкторских бюро и научно-исследовательских институтов, признанных в России и за рубежом разработчиков и производителей изделий для армии, железных дорог и городских инфраструктур, дорожно-строительного и сельского хозяйства, авиационной, космической и нефтегазовой промышленности.

Но подтверждая свое название, АО «НПК «Уралвагонзавод», в свою очередь, делает ставку на разработку инновационной железнодорожной техники, на обеспечение качественным и современным подвижным составом магистралей России и стран СНГ. В составе корпорации входит уральское конструкторское бюро вагоностроения, являющийся головным в данной отрасли и славящийся своими инновационными разработками. АО «НПК «Уралвагонзавод» эффективно работает на выполнение правительственной «Стратегии развития железнодорожного транспорта в Российской Федерации до 2030 года».

Корпорация является лидером грузового вагоностроения на пространстве «1520» - доля рынка составляет 25%. Каждый третий вагон на магистралях страны изготовлен под маркой «УВЗ». За более чем 75-летнюю историю с конвейера головного предприятия корпорации АО «НПК «Уралвагонзавод» сошло свыше миллиона вагонов. В 2012 году АО «НПК «Уралвагонзавод» изготовил около 28 тысяч изделий подвижного состава, что является наивысшим достижением не только в масштабах России и СНГ, но и для всего мирового вагоностроения. Ежегодно на конвейер ставится несколько новых моделей подвижного состава. В настоящее время АО «НПК «Уралвагонзавод» является единственным вагоностроительным предприятием на пространстве «1520», серийно выпускающим полувагон

нового поколения модели 12-196-01 на тележке 18-194-1 с осевой нагрузкой 25 тс и межремонтным пробегом, увеличенным до 500 тыс.км. На базе его изготовлен тяговый модуль вагонов, который нашел применение на железных дорогах России [48] .

С 16 апреля 2009 года генеральный директор Олег Викторович Сиенко возглавляет АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод».

Основной структурной производственной единицей на заводе является цех. Цехи делятся на участки, представляющие собой объединенную по определенным признакам группу рабочих мест.

Литейный цех № 552:

23 сентября 1935 года цех вступил в эксплуатацию, работали 4 электропечи и 12 формовочных машин.

До 1 марта 1993 года литейный цех № 552 имел шифр № 550.

Организационная структура цеха № 552 – линейно-функциональная – представлена на рисунке 1.

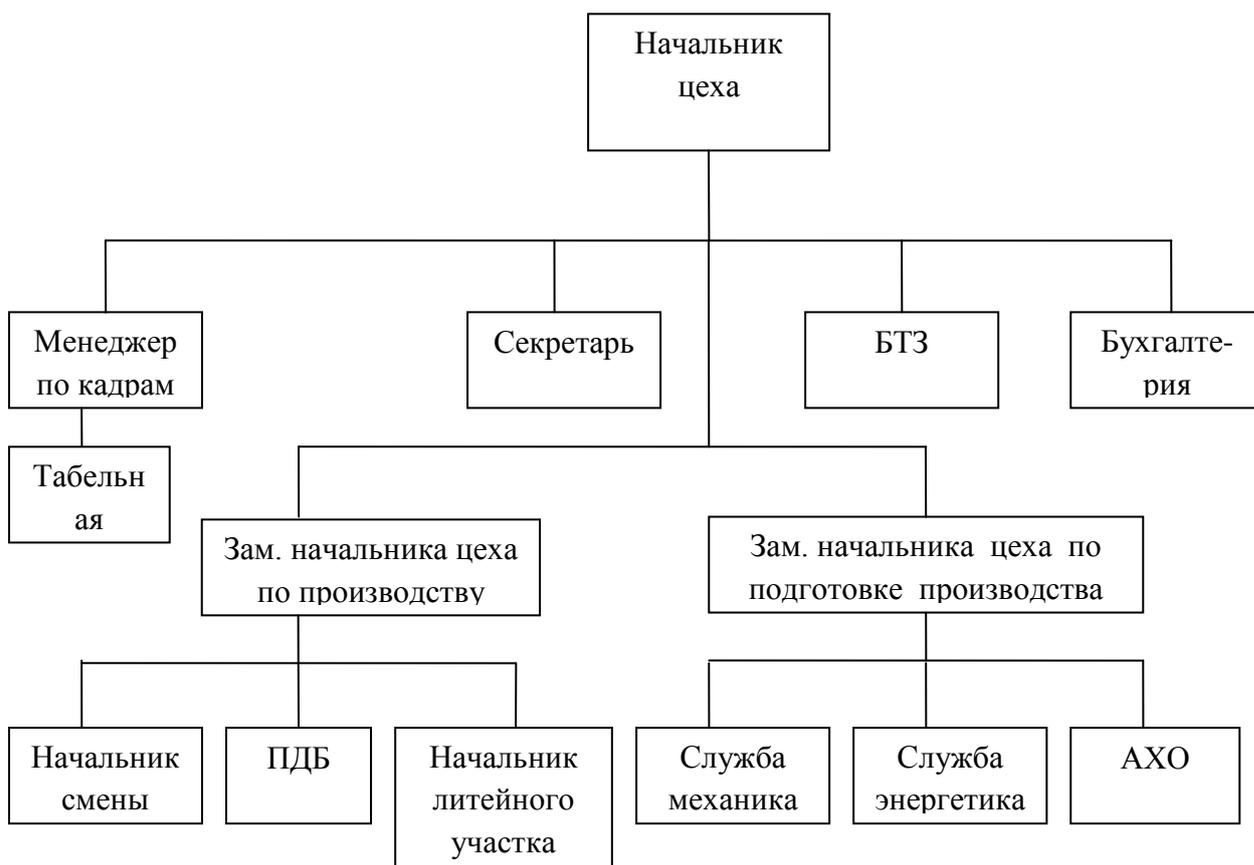


Рисунок 1 - Организационная структура цеха № 552

Во главе цеха стоит начальник цеха, который подотчетен вышестоящему, а именно, Генеральному директору АО «НПК «Уралвагонзавод». В подчинении начальника цеха находятся его заместители. К функциональным подразделениям можно отнести отдел кадров, бухгалтерию, БоТиЗ. Каждый руководитель имеет право давать указания по вопросам, входящих в его компетенцию, специалисты отвечают только за определенный участок работы. Данная структура уместна и соответствует целям предприятия.

В 1975-1985гг. начинается реконструкция цеха:

- В пристрое цеха начался монтаж новой автоматической линии 5 ИФЛ -225.
- Запущен комплекс очистки дымовых газов.

1985-1995г.г. – строительство и запуск в эксплуатацию нового 2-х этажного корпуса формовочного участка с установкой трех автоматических формовочных линий: АФА-30, Мультиматик 40.5.

В июле 2004 корпус переходит на 4-х кадровый график работы.

При работе цех № 552 руководствуется:

- 1) Уставом предприятия [50];
- 2) Квартальными планами, подписанными начальником цеха и утвержденными заместителем главного инженера;
- 3) Нормативными документами системы менеджмента качества;
- 4) Положением по организации и проведению производственного контроля за соблюдением санитарных правил и выполнением санитарно - противоэпидемических (профилактических) мероприятий на АО "НПК "Уралвагонзавод";
- 5) Положением об организации работ по охране труда АО "НПК "Уралвагонзавод";
- 6) Приказами и распоряжениями Генерального директора предприятия, Главным инженером, и его заместителей;
- 7) Руководящими документами Системы управления охраной труда и промышленной безопасностью (СУОТ и ТБ)
- 8) Положением о бюджетном процессе АО «НПК «Уралвагонзавод» [48].

Миссия акционерного общества предусматривает улучшение качества жизни заводчан. Для достижения этого во всех структурных подразделениях активно улучшаются условия труда, развивается социальная сфера – дворцы культуры, водного и ледового спорта, стадион, медицинские учреждения, базы отдыха.

На АО «НПК «Уралвагонзавод» выполняется ряд социально значимых программ, охватывающих все стороны жизни трудящихся. Это профилактика и лечение заболеваний, оздоровление и отдых, в том числе и детей, развитие физкультуры и спорта, организация досуга, поддержка ветеранов и

молодежи, оказание благотворительной помощи.

Таким образом, проанализировав АО «Научно-производственную корпорацию «Уралвагонзавод», мы видим, что предприятие постоянно развивается. На сегодняшний день создается мощный промышленный комплекс на основе рыночных методов и государственного регулирования. Происходит, с одной стороны, объединение участников корпорации с целью увеличения капитализации и выполнения поставленных задач по обеспечению отечественной экономики необходимой для её развития продукцией, повышению обороноспособности, с другой – выход на рынки сбыта, в том числе и мировые, с конкурентоспособной продукцией.

## **1.2. Анализ системы управления персонала в цехе № 552 АО «НПК «Уралвагонзавод»**

Большая часть жизни человека проходит в организованной трудовой деятельности. В связи с этим управление персоналом предприятия становится наиболее значимым, так как непосредственно влияет на процессы создания и развития личностного потенциала сотрудников как базовой составляющей развития организации. В зависимости от того, как грамотно происходит управление персоналом, осуществляется реализация его потенциала, решается целый комплекс проблем адаптации работников к внешним условиям, зависит успешность работы предприятия. Это наиболее мощный резерв экономического развития и роста.

Управление персоналом организации - целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделения системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации [35]. Управление персоналом организации охватывает широкий спектр функций от приема до увольнения кадров: наем,

прием персонала; отбор; деловая оценка персонала при приеме, подборе, аттестации; профориентация и трудовая адаптация; мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала и его использования; организация труда и соблюдение этики деловых отношений; управление конфликтами и стрессами; управление нововведениями в кадровой работе; обучение, повышение квалификации и переподготовка кадров; управление деловой карьерой; обеспечение безопасности персонала; управление поведением персонала в организации; управление социальным развитием; высвобождение персонала [35].

Современные условия жизни предъявляют большие требования к повышению качества и эффективности организации в работе системы управления персоналом. Это, в свою очередь, проявляется в эффективно организованной кадровой политике предприятия. Эффективная система управления кадрами должна уметь приспосабливаться к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы, а также учитывать тенденции развития предприятия в целом. На эффективность работы всего предприятия оказывает немалое влияние организационная структура и состав кадров организации и это, в свою очередь, современный руководитель должен учитывать.

Отдел кадров - это структура на предприятии, занимающаяся управлением персоналом в организации, то есть деятельностью людей, которые выполняют функции, способствующие наиболее эффективному использованию человеческих ресурсов для достижения первичных целей предприятия [50].

Кадровая служба является самостоятельным структурным подразделением Акционерного общества «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» имени Ф.Э. Дзержинского», подчиненным непосредственно начальнику службы управления персоналом. Кадровую службу возглавляет начальник отдела. Генеральный директор назначает и увольняет начальника отдела кадров.

Рассмотрим основные задачи кадровой службы Акционерного общества «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» имени Ф.Э. Дзержинского»:

Организует работу по отбору, подбору и расстановке кадров на основе оценки их квалификации, деловых и личных качеств, контролирует правильное использования работников в подразделениях предприятия.

Осуществляет своевременное оформление приема, увольнения, а также перевода сотрудников в соответствии с трудовым законодательством, положениями, приказами руководителей, инструкциями, учет личного состава, выдача справок о настоящей и прошлой трудовой деятельности работников, заполнение и хранение трудовых книжек, ведение установленной документации по кадровой политике предприятия, а также подготовку материалов для представления персонала к награждениям и поощрениям.

Осуществляет медицинский осмотр и ознакомление вновь поступающих работников с правилами внутреннего трудового распорядка, осуществляет необходимый инструктаж через существующие подразделения предприятия.

Организует подбор руководящих, инженерно-технических работников и служащих на должности номенклатуры Генерального директора и оформляет на них необходимые документы.

Выдает работникам характеристики в техникумы, ВУЗы, райвоенкоматы, суды, органы МВД и т.д.

Изучает деловые качества служащих и на основе этого вносит предложения руководству предприятия о выдвижении, создает резерв для выдвижения на руководящую работу. Организует по указанию Генерального директора и начальника службы управления персоналом замещение вакантных должностей руководителей, перемещение рабочих и служащих.

Заключает договора на необходимое количество специалистов, окончивших техникумы, ВУЗы, училища профтехобразования.

Оформляет необходимые документы для привлечения к ответственности работников - нарушителей трудовой дисциплины.

Ведет учет специалистов с высшим и среднетехническим, средне - специальным образованием, научных работников.

Осуществляет табельный учет и обязательное медицинское страхование на предприятии.

Ведет учет призывников, военнообязанных, осуществляет бронирование работников предприятия.

Осуществляет подготовку документов по пенсионному страхованию и ведению персонифицированного учета в системе Государственного пенсионного страхования [50].

Работники кадровой службы обязаны:

- добросовестно исполнять свои трудовые обязанности, эффективно использовать рабочее время для высокопроизводительного труда, не допускать действий мешающих другим работникам выполнять их трудовые обязанности.

- повышать производительность труда, улучшать качество работы, проявлять инициативу и творческий подход к работе, обеспечивать выполнение сменно-суточных заданий, постоянно повышать уровень профессиональных и экономических знаний.

- соблюдать правила внутреннего трудового распорядка и Кодекс корпоративной этики

- соблюдать требования по охране труда и обеспечению безопасности труда.

- незамедлительно сообщать Работодателю либо непосредственному руководителю о возникновении ситуации, представляющей угрозу жизни и здоровью людей, сохранности имущества Общества .

- соблюдать коммерческую и иную служебную тайну, ставшую известной при осуществлении трудовой деятельности в Обществе.

Рассмотрим основные направления в организации управления персоналом в цехе № 552 АО «НПК «Уралвагонзавод».

Вопросами устройства на работу персонала занимается специалист отдела кадров – менеджер по персоналу. Штатным расписанием планируется потребность в персонале с учетом плана производства, годового бизнес-плана. На основе анализа, штатного расписания начальник подразделения направляет начальнику отдела кадров заявку на подбор персонала, с указанием предъявляемых требований к кандидату на вакантную должность.

Основная проблема при формировании персонала представляется как выявление источников подбора персонала и, соответственно с ними, технологий комплектации кадров предприятия.

На АО «НПК «Уралвагонзавод» в качестве источников выделяют внутренние источники (сам персонал организации в случае его реструктурирования) и внешние источники (привлечение в организацию персонала, не работавшего на данном предприятии). Внутренние источники - это люди, которые работают в организации (перемещение). К внешним источникам подбора персонала относятся люди, способные работать в организации, но не работающие в ней в настоящий момент. Также среди этих людей могут быть люди, с которыми руководители организации и работники службы персонала раньше встречались по вопросу трудоустройства (из так называемого списка ожидания), так и специалисты, с которыми подобные встречи еще предстоят.

АО «НПК «Уралвагонзавод» цех № 552 использует такие источники, как: размещение объявлений на заводском стенде объявлений, на сайтах Internet; размещение объявлений в средствах массовой информации; размещение заявок в отделе занятости населения.

На АО «НПК «Уралвагонзавод» цех № 552 до принятия организацией решения о приеме на работу кандидат должен пройти несколько ступеней отбора:

- предварительную отборочную беседу;

- заполнение бланка анкеты;
- беседу по найму;
- медицинский осмотр;
- принятие решения.

При обращении кандидата на вакансию в отдел кадров по вопросу устройства на работу менеджер по персоналу проверяет его документы (паспорт, трудовую книжку, документы об образовании, военный билет). Работник отдела кадров посылает кандидата на собеседование с руководителем подразделения, в котором имеется вакантное место. Руководитель подразделения определяет квалификацию кандидата в рамках требований должностной инструкции, задает вопросы о профессиональной пригодности, анализирует документы кандидата, отвечает на его вопросы и дает согласие на прием кандидата или отказывает ему.

Адаптационные мероприятия организуют негласно существующие, нигде не прописанные, но иногда применяемые правила, которые не являются принятыми и закрепленными в корпоративной культуре. При устройстве на работу менеджер по персоналу формально подходит к процессу ознакомления вновь принятого сотрудника с предприятием, ссылаясь на то, что он знал куда идет. Необходимые документы подписываются без более тщательного изучения функциональных обязанностей вновь принятого сотрудника. В лучшем случае указывается специалист, к которому новый сотрудник может обратиться или посмотреть, как тот работает. Не создана нормативная база для проведения адаптационных мероприятий.

Аттестация кадров является одной из важных составляющих компонентов управления персоналом.

Аттестация персонала – кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности [35]. Главное назначение аттестации состоит не в контроле, а выявлении резервов повышения уровня отдачи работника.

Аттестация позволяет решить следующие задачи: провести аудит персонала; обоснованно принимать кадровые решения; проверить точность требований к работникам и критериев их оценки; оценить ценность сотрудников для предприятия; составлять планы обучения персонала; мотивировать персонал; принимать решения по увольнению персонала и т.п.

Согласно «Положению об аттестации» аттестация проводится периодически, один раз в 3 - 5 лет. Конкретная периодичность определена в локальном документе «Положение об аттестации персонала».

Следует исходить из того, что только у специалиста по кадрам на оформительские моменты (сбор материала, составление графика, заполнение аттестационных листов, протокола заседания комиссии, вплоть до составления отчета о результатах аттестации) отводится 0,78 чел./час по каждому работнику. Это время не входит в учет работы аттестационной комиссии, т.е. собственно проведение аттестации. При этом сохраняются требования обязательного подведения итогов по результатам аттестации и принятия соответствующих решений как после завершения аттестации, так и по окончании всего периода аттестации.

Отделом кадров составляются графики проведения аттестации вместе с руководителями подразделений цехов, учитывая общую численность работников, включаемых в очередную аттестацию, сроки проведения аттестации, где учитывается время, затраченное для аттестации одного человека. Также при составлении графика проведения аттестации проводится сначала аттестация работников подразделений предприятия, а затем возглавляющих их руководителей. Такая процедура способствует более полному анализу деятельности подразделений в целом, всесторонней и объективной оценке результатов работы, как руководителя, так и подчиненных ему исполнителей, определению путей совершенствования их труда.

В графиках проведения аттестации учитываются резервы времени для проведения аттестации работников, которые отсутствовали по уважительным

причинам на предприятии в дни, когда была назначена их очередная аттестация.

Вместе с тем, в графики проведения аттестации записываются работники, которым, в свое время, была назначена повторная аттестация через год после прохождения очередной аттестации (то есть, это работники, которые по результатам аттестации могут соответствовать занимаемым должностям при условии выполнения ими рекомендаций, отмеченными аттестационной комиссией), а также сотрудники, у которых окончился срок освобождения от очередной аттестации.

На общих основаниях проходят аттестацию и члены аттестационных комиссий. Их аттестация проходит вместе работниками тех подразделений, где они работают и являются руководителями или специалистами, а также включается в график проведения аттестации совместно с данными сотрудниками.

Заседания аттестационной комиссии проводятся в те дни, которые были утверждены графиками проведения аттестации. Протоколы заседаний аттестационной комиссии подписываются ее председателем и секретарем. Протоколы являются основным документом, в котором содержится информация, необходимая для проведения итогов аттестации, составления отчетов о ходе ее проведения и результатах. Протоколы хранятся в определенном месте в отделе кадров.

Процедура аттестации осуществляется следующим образом. Аттестуемый представляет комиссии следующие документы: отзыв (характеристику), аттестационный лист, а также аттестационный лист предыдущей аттестации. Аттестационная комиссия знакомится с представленными документами, в то же время заслушивает аттестуемого сотрудника о проведенной работе в межаттестационный период. Аттестационная комиссия задает вопросы, относящиеся к деятельности аттестуемого, при этом руководствуясь должностными инструкциями и правилами внутреннего распорядка. Это основные документы, в которых

прописаны требования к профессиональной квалификации сотрудника, занимающего ту или иную должность. При обсуждении результатов работы за межаттестационный период работника комиссия принимает решение о прохождении/не прохождении процедуры аттестации. На заседании комиссии должен присутствовать руководитель подразделения, в котором работает аттестуемый, при аттестации руководителя подразделения обязательно присутствует его вышестоящий руководитель, в чьем подчинении находится данное подразделение.

Результаты аттестации позволяют руководству цеха № 552 оценить в целом кадровый потенциал сотрудников для формирования и реализации целенаправленной кадровой политики предприятия.

В системе управления персоналом на АО «НПК «Уралвагонзавод» цех № 552 одной из важных функций является обучение персонала. Работу системы профессионального образования организует Центр подготовки персонала (ЦПП), который осуществляет образовательную деятельность на основании бессрочной лицензии №001781 от 21 октября 2011 года, выданной Министерством общего и профессионального образования Свердловской области. ЦПП ежегодно организует внутрифирменную подготовку персонала по различным видам обучения: получение профессии вновь, переподготовка, повышение квалификации, обучение второй профессии. Профессиональная подготовка ведется по 138 программам с диапазоном тарифных разрядов с 1 по 7, со сроком обучения от 2 недель до 6 месяцев. Также ЦПП оказывает платные образовательные услуги в соответствии с планом-графиком профессиональной подготовки.

В состав ЦПП входит Центр подготовки рабочих массовых профессий, где организовано обучение молодежи по востребованным на производстве специальностям: фрезеровщик, токарь, оператор станков с ЧПУ, электросварщик, слесарь, крановщик.

В рамках программы осуществляется не только переобучение по рабочим специальностям, но и обучение руководящего состава – мастеров и

старших мастеров, начальников участка, заместителей начальников цехов. Молодым руководителям, имеющим профильное техническое образование, преподаются основы управления, экономики, расчета заработной платы и т.д.

Графики обучения согласовываются менеджером по персоналу цеха с начальником цеха, и подписывается приказ на обучение. Данные по обучению кадров в цехе № 552 представлены в табл. 1.

Таблица 1 - Обучение кадров на предприятии в цехе № 552

Показатели	Год		
	2013	2014	2015
Среднесписочная численность работников, чел. в том числе:	757	723	689
Переподготовка кадров (чел.)	27	15	12
Обучение работников, числящихся в резерве руководящего состава	5	2	7
Обучение вновь принятых работников	15	23	26

Проанализировав табл. 1, видим, что предприятие каждый год увеличивает расходы на обучение вновь принятых сотрудников.

Основной единицей службы управления персоналом являются работники АО «НПК «Уралвагонзавод». Поэтому, проанализировав персонал цеха № 552, можно будет говорить о работе службы.

Проанализируем обеспеченность трудовыми ресурсами АО «НПК «Уралвагонзавод» цеха № 552, данные анализа приведены в табл. 2.

Таблица 2 – Обеспеченность трудовыми ресурсами АО «НПК «Уралвагонзавод» цеха № 552

Категория персонала	Кол-во, чел.		
	01.01.2013	01.01.2014	01.01.2015
рабочие	560	551	527
служащие	27	24	19
руководители	170	157	142
специалисты	11	14	12
Всего персонала, чел.	768	746	700

По табл. 2 видно, что численность персонала за 2015 год по сравнению с 2014 годом сравнительно уменьшилась. Больше всего это видно по

показателям, характеризующим категорию персонала: Рабочие на 24 человека; служащие на 5 человек; руководители на 15 человек. Численность специалистов уменьшилась на 2 человека. Общая численность персонала уменьшилась на 46 человек.

Для более тщательного анализа проанализируем качественный состав работников. Для этого составим таблицы по уровню образования персонала цеха № 552 и проанализируем ее, как менялась структура за 2013, 2014, 2015 год. Данные представлены в табл. 3.

Таблица 3 - Структура персонала АО «НПК «Уралвагонзавод» цеха № 552 по уровню образования

Категория персонала	Всего работников в 2013 году	Образование				
		Высшее	Среднее профес	Начал профес	Среднее общее	Основное общее
Руководители	170	136	22	5	7	0
Специалисты	11	5	5	0	0	1
Служащие	27	4	15	4	3	1
Рабочие	560	111	113	56	234	46
Все категории	768	256	155	65	244	48

Категория персонала	Всего работников в 2014 году	Образование				
		Высшее	Среднее профес	Начал профес	Среднее общее	Основное общее
Руководители	157	118	25	3	11	0
Специалисты	14	7	4	1	0	2
Служащие	24	2	13	3	4	2
Рабочие	551	78	92	83	256	42
Все категории	746	205	134	90	271	46

Категория персонала	Всего работников в 2015 году	Образование				
		Высшее	Среднее профес.	Начал профес.	Среднее общее	Основное общее
Руководители	142	113	29	0	0	0
Специалисты	12	6	3	3	0	0
Служащие	19	2	10	3	2	2
Рабочие	527	64	76	122	171	94
Все категории	700	185	118	128	173	96

Проанализировав персонал по уровню образования по данным табл. 3, видим, что есть тенденция роста интеллектуального уровня работников в 2014 году и спада в 2015 году. Причиной изменения в 2014 году может быть учеба самого персонала, принятие на работу более квалифицированных специалистов, а также сокращение не аттестованных работников и выход работников старшего возраста на пенсию.

Далее проанализируем персонал производства цеха № 552 по возрасту по табл. 4.

Таблица 4 - Возрастной состав кадров

Показатель по возрасту	Численность работников		
	2013	2014	2015
18 – 30 лет	289	296	259
31 – 50 лет	312	309	256
51 -60 лет	116	120	127
61 и старше	51	61	58
Итого	768	746	700

Из табл. 4 по полученным данным видно, что показатель по возрасту показывает:

Численность молодых специалистов к 2014 году увеличилась по сравнению с 2013 годом, но эта тенденция не сохраняется к 2015 году. Численность персонала среднего возраста в 2015 году уменьшилась, численность персонала предпенсионного возраста к 2015 году по сравнению с 2014 годом увеличилась. Персонал пенсионного возраста к 2014 году почти не изменился по сравнению с 2015 годом, что показывает значимость кадров со стажем.

На сегодняшний день на рынке труда спрос превышает предложение на такие необходимые для предприятия профессии, как квалифицированные газосварщики, электрики, электросварщики, штукатуры-маляры, плотники, слесаря и ремонтники, поэтому предлагается работа специалистам-пенсионерам, имеющим опыт и высокую квалификацию.

Главным показателем стабильности предприятия квалификации специалистов является показатель общего стажа у сотрудников, показатель продолжительности работы на данном предприятии и показатель продолжительности работы в данной должности.

Для того чтобы добиться абсолютной стабильности предприятия, конечно, недостаточно иметь сотрудников со стажем. Для этого необходимо создавать и развивать молодой коллектив.

Таким образом, проанализировав систему управления персоналом АО «НПК «Уралвагонзавод» цеха № 552, мы видим, что задействованы все направления работы службы персонала. К сожалению, не все функции в системе управления персоналом используются на высоком уровне. Например, в процессе адаптации персонала отсутствует нормативно-правовое обеспечение. Можно сказать, что задачей системы управления персоналом цеха № 552 является осуществление кадровой политики, способствующая повышению эффективности деятельности предприятия. Однако это требует немалых усилий со стороны менеджеров по персоналу для получения требуемого результата. Поэтому работа кадровой службы в цехе можно считать удовлетворительной.

### **1.3. Анализ состояния системы адаптации на АО «НПК «Уралвагонзавод» цех № 552**

Основой любого современного предприятия, без сомнения, являются люди, так как именно они обеспечивают эффективное использование любых видов ресурсов, которые имеются в распоряжении организации, и определяют ее экономические показатели и конкурентоспособность. Вклад людских ресурсов в достижение целей предприятия и качество производимого товара (предоставляемых услуг) зависит, в свою очередь, от

того, как осуществляется и эффективно проводится работа по подбору персонала. Но даже самая лучшая система отбора не сможет обеспечить нужный результат, если не уделить достаточно внимания вопросу адаптации новых сотрудников.

Адаптация – это процесс активного приспособления человека к новой среде, знакомство с деятельностью организации, особенностями производства, включение в коммуникативные сети, знакомство с корпоративной культурой и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями новой среды [35].

На основании того, как осуществляется процесс адаптации на предприятии для вновь пришедших сотрудников, можно говорить об уровне развития коллектива, степени его сплоченности и внутренней интеграции.

В свое время А.Я. Кибанов отмечал к чему может привести внедрение процесса адаптации, если его правильно организовать:

- уменьшению текучести кадров;
- снижению стартовых издержек;
- снижению тревожности и неуверенности, характерных для новых работников;
- развитию у нового сотрудника удовлетворенности работой, позитивного отношения к работе и соотношение реальности и ожиданий;
- снижению затрат времени непосредственного руководителя и сотрудников [38].

Описать классификацию адаптации можно по следующим критериям[29]:

### **1. По отношениям субъект-объект:**

- пассивная - когда человек не стремится воздействовать на среду с целью ее изменения;
- активная - когда человек стремится воздействовать на среду с тем, чтобы изменить ее (в том числе и те нормы, ценности, формы взаимодействия и деятельности, которые он должен освоить).

## **2. По воздействию на работника:**

- регрессивная - пассивная адаптация к среде с отрицательным содержанием (например, с низкой трудовой дисциплиной);
- прогрессивная - благоприятно воздействующая на работника.

## **3. По уровню:**

- первичная - когда человек впервые включается в постоянную трудовую деятельность на данном предприятии;
- вторичная - при последующей смене работы.

В. Волина выделяет еще два вида адаптации:

- адаптация работника в новой должности;
- адаптация работника к понижению в должности [42].

## **4. По направлениям:**

- производственная;
- непроизводственная.

Последний критерий классификации является определяющим для более широкой подклассификации. Более детально ее можно представить в виде схемы, приведенной А. Я. Кибановым (рис. 2). [38].



Рисунок 2 – Классификация видов адаптации по А.Я. Кибанову

Профессиональная адаптация заключается в активном освоении профессии, ее тонкостей, специфики, необходимых навыков, приемов, способов принятия решений для начала в стандартных ситуациях. Она начинается с того, что после выяснения опыта, знаний и характера нового сотрудника для него определяют наиболее приемлемую форму подготовки, например, направляют на курсы или прикрепляют конкретного наставника. Сложность профессиональной адаптации зависит от широты и разнообразия

деятельности, интереса к ней, влияния профессиональной среды, содержания труда, индивидуально-психологических свойств личности.

При психофизиологической адаптации происходит освоение совокупности всех условий, которые оказывают различное психофизиологическое воздействие на работника во время труда. К этим условиям следует отнести: физические и психические нагрузки, санитарно - гигиенические нормы производственной обстановки, уровень монотонности труда, ритм труда, внешние факторы воздействия (освещенность, шум, вибрация и др.), удобство рабочего места.

При осуществлении процесса организационно - административной адаптации работник знакомится с особенностями организационного механизма управления, местом своего подразделения и должности в общей системе целей и в организационной структуре. При данной адаптации у сотрудника должно сформироваться понимание собственной роли в общем производственном процессе. Следует выделить еще одну важную и специфическую сторону организационной адаптации - подготовленность сотрудника к восприятию и реализации нововведений (организационного или технического характера).

В процессе социально-психологической адаптации происходит вхождение работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, ценностными ориентациями, нормами жизни. При такой адаптации работник получает информацию о системе деловых и личных взаимоотношений в коллективе и отдельных формальных и неформальных группах, о социальных позициях отдельных членов группы. Эту информацию он воспринимает активно, соотнося ее со своим прошлым социальным опытом, со своими ценностными ориентациями. При принятии сотрудником групповых норм происходит процесс идентификации личности либо с коллективом в целом, либо с какой-либо формальной группой.

В процессе санитарно - гигиенической адаптации работник знакомится с новыми требованиями производственной, трудовой и технологической

дисциплинами, правилами трудового распорядка. Сотрудник привыкает готовить рабочее место к трудовому процессу в сложившейся в организации условиях производства, придерживаясь санитарных и гигиенических норм, требований техники безопасности и сохранения здоровья, требований охраны труда, а также с учетом экономической безопасности окружающей среды.

В процессе экономической адаптации работник знакомится с экономическим механизмом управления предприятия, системой экономических стимулов и мотивов, адаптируется к новым условиям оплаты своего труда и различных выплат [35].

Выделяют четыре этапа процесса адаптации.

Первый этап. Оценка уровня подготовленности новичка необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Если сотрудник имеет не только специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичных подразделениях других компаний, период его адаптации будет минимальным. Однако следует помнить, что даже в этих случаях в организации возможны непривычные для него варианты решения уже известных ему задач. Поскольку организационная структура зависит от ряда параметров, таких, как технология деятельности, внешняя инфраструктура и персонал, новичок неизбежно попадает в какой-то степени в незнакомую ему ситуацию. Адаптация должна предполагать как знакомство с производственными особенностями организации, так и включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, корпоративными особенностями коммуникации, правилами поведения и т. д.

Второй этап. Ориентация — практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. Значительное внимание уделяется адаптации новичка к условиям организации. К этой работе привлекаются как непосредственные руководители новичков, так и сотрудники служб по управлению персоналом.

Третий этап. Действенная адаптация. Этот этап состоит в собственно приспособлении новичка к своему статусу и значительной степени обуславливается его включением в межличностные отношения с коллегами. В рамках данного этапа необходимо дать новичку возможность активно действовать в различных сферах, проверяя на себе и апробируя полученные знания об организации. Важно в рамках этого этапа оказывать максимальную поддержку новому сотруднику, регулярно вместе с ним проводить оценку эффективности деятельности и особенностей взаимодействия с коллегами.

Четвертый этап. Функционирование. Этим этапом завершается процесс адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. Как правило, при спонтанном развитии процесса адаптации этот этап наступает после 1-1,5 лет работы. Если же процесс адаптации регулировать, то этап эффективного функционирования может наступить уже через несколько месяцев. Такое сокращение адаптационного периода способно принести весомую финансовую выгоду, особенно если в организации привлекается большое количество персонала [35].

Проведем анализ существующей системы адаптации на АО «НПК «Уралвагонзавод» на примере цеха № 552.

На первом этапе - на предприятии менеджер по персоналу занимается оформлением документов при устройстве на работу нового сотрудника. Анализируя его должностную инструкцию, мы не видим закрепленных функций, отвечающих за проведение адаптационных мероприятий в отношении нового работника. Также программа адаптации не была представлена. На данном этапе была проведена формальная работа с новым сотрудником не определяющая конкретную информацию о предприятии, его деятельности, микроклимат среды, цели, ожидания нового сотрудника.

На втором этапе - процессом адаптации занимается руководитель подразделения после представления ему нового работника в той мере, в какой осознает значимость и важность данного процесса для всей будущей

профессиональной деятельности нового работника и эффективности его труда. Когда руководитель подразделения особо не считает нужным заниматься процессом адаптации, то данный процесс пускается на самотек, что, в большинстве случаев, вызывает более длительный период «включаемости в работу», плохой микроклимат в коллективе или даже увольнение работника. Когда руководитель подразделения считает, что в данном случае необходимо уделить внимание адаптации новичка, помимо обучения на рабочем месте и представлении опытного коллеги (наставника), осуществляются и другие мероприятия по вхождению адаптанта в трудовой коллектив, приспособлению его к предприятию. А именно, знакомят нового сотрудника с должностными инструкциями, рабочим местом, коллективом, его новым функционалом. На этом этапе не прослеживается система работы с новым сотрудником. Все происходит спонтанно, хаотично, что не способствует новичку более быстро «вписаться» в коллектив и в работу.

На третьем этапе - на первое время за новым работником закрепляется опытный коллега (наставник), который сможет разрешить возникающие в процессе работы вопросы, а также объясняет порядки, существующие в цехе, начиная от режима работы и расположения основных помещений и заканчивая всеми нюансами функциональных обязанностей и корпоративных правил. В этот период наблюдается процесс полного приспособления у тех работников, которые перешли в цех из другого и более или менее знакомы с работой (вторичная адаптация). Но возникают проблемы у работников, которые ранее не имели представление о такой работе, ее особенностях, в связи с тем, что на этом этапе нет четко организованной и отлаженной работы по адаптации сотрудника.

На четвертом этапе - по окончании испытательного срока (3 месяца) проводится оценка, а потом, в случае принятия решения о том, что сотрудник успешно прошел испытательный срок, его поздравляют с окончательным вступлением в должность. Если непосредственный руководитель утверждает нового сотрудника в штат, то на этом этапе работа по адаптации сотрудника

считается законченной. На третьем и четвертом этапе происходит отток новых работников (в основном не работавших на предприятии) из-за отсутствия организации адаптационных мероприятий для сотрудников.

Для более детального анализа процесса адаптации в цехе № 552 нами были проанализированы данные по цеху, относящиеся к критериям адаптации как текучесть кадров.

Для получения полной картины по процессу адаптации персонала в цехе № 552 необходимо изучить и проанализировать движение персонала, так как текучесть кадров является одним из показателей неудовлетворительной адаптации. Данные о движении персонала цеха представлены в табл. 5.

Таблица 5 - Данные о движении персонала цеха № 552 АО «НПК  
«Уралвагонзавод»

Показатель	2013	2014	2015
Численность персонала на начала года	791	768	746
Приняты на работу	31	23	17
Выбыли	19	45	63
Численность персонала на конец года	768	746	700
Среднесписочная численность персонала	757	723	689
Коэффициент оборота по приему работников, %	11	3	5
Коэффициент оборота по выбытию работников, %	2	6	2
Коэффициент текучести кадров, %	1,84	1,88	6,22

По данным табл. 5 видно, что движение персонала характеризуется коэффициентами оборота по приему - отношение числа принятых к среднесписочному числу, и выбытию кадров - отношение числа выбывших к среднесписочному числу. Отрицательными причинами движения рабочей силы являются нарушения трудовой дисциплины, по собственному желанию и т.д. Отношение числа работников, уволенных по этим статьям, к среднесписочному числу работников представляет собой коэффициент текучести.

Выделим основные мотивы и причины текучести кадров в цехе № 552 АО «НПК «Уралвагонзавод» на основе анализа заявлений об увольнении и данных кадровой службы. В ходе исследования все причины увольнений были сгруппированы по нескольким основным блокам, отражающим как семейные обстоятельства, неудовлетворенность величиной заработной платы, режимом и условиями труда и т.д. Данные представлены в табл. 6.

Таблица 6 – Причины увольнений работников цеха № 552 АО «НПК «Уралвагонзавод»

Причины увольнений	Кол-во уволившихся в 2013 году	Кол-во уволившихся в 2014 году	Кол-во уволившихся в 2015 году
Величина заработной платы	5	11	16
Содержание труда	5	18	27
Условие и режим работы		4	3
Производственные конфликты		2	
Отсутствие перспектив роста	2	1	2
Семейные обстоятельства	4	5	8
Нарушение трудовой дисциплины	3	4	7
Итого	19	45	63

Как видно из табл. 6 основной причиной увольнения работников цеха № 552 АО «НПК «Уралвагонзавод» является неудовлетворенность содержанием труда (5 чел., 18 чел., 27 чел. в 2013, 2014, 2015 гг. соответственно). Неудовлетворительная величина заработной платы послужила причиной увольнения в 2015 году 16 чел.

В 2013, 2014, 2015 гг. имело место увольнение по личным причинам или семейным обстоятельствам (в связи с переменой места жительства, по состоянию здоровья, по уходу за родственниками и пр.) Отсутствие перспектив роста стало причиной увольнения в 2013 году – 2 чел., в 2014 году – 1 чел., в 2015 году – 2 чел. В связи с неудовлетворительными условиями труда наблюдается тенденция увольнения в 2014 и 2015 гг. (4 чел.

и 3 чел. соответственно). В 2014 году наблюдается причина увольнения – производственный конфликт (2 чел.).

Стоит отметить, что по причине нарушения трудовой дисциплины были уволены в 2013 году – 3 чел., в 2014 году – 4 чел., в 2015 году – 7 чел. Данный факт свидетельствует о том, что на предприятии наблюдается неправильный подбор кадров.

Мы видим, что самыми главными причинами увольнений является неудовлетворенность содержанием труда и величина заработной платы.

Далее необходимо более подробно исследовать состав уволившихся работников цеха № 552 АО «НПК «Уралвагонзавод» по стажу работы. Для этого, мы рассмотрим 2015 год, где прослеживается наиболее массовое увольнение (табл. 7).

Таблица 7 – Состав уволившихся работников цеха № 552 АО «НПК «Уралвагонзавод» по стажу работы в 2015 году

Причины увольнений	Кол-во уволившихся	Стаж работы на предприятии			
		До 1 года	1-3 года	3-5 лет	Более 5 лет
Величина заработной платы	16	7	5	3	1
Содержание труда	27	15	9	3	
Условие и режим работы	3	2	1		
Отсутствие перспектив роста	2	1	1		
Семейные обстоятельства	8	2	2	1	3
Нарушение трудовой дисциплины	7	4	2	1	
Итого	63	31	20	8	4

Как видно из табл. 7 большинство уволившихся в 2015 году работников проработало в цехе № 552 в период работы до 1 года (31 чел.) и в период работы от 1 года до 3 лет (20 чел.). При этом высоким показателем увольнения остается неудовлетворенность содержанием труда.

Следовательно, можно сделать вывод о неудовлетворительной адаптации персонала в организации.

Проанализируем состав уволившихся работников цеха № 552 АО «НПК «Уралвагонзавод» в 2015 году по возрасту (табл. 8).

Таблица 8 - Состав уволившихся работников цеха № 552 АО «НПК «Уралвагонзавод» в 2015 году по возрасту

Причина увольнений	Кол-во уволившихся	Возраст работников			
		18-30 лет	31-50 лет	51-60 лет	61 и старше
Величина заработной платы	16	8	6	2	
Содержание труда	27	16	11		
Условие и режим работы	3	3			
Отсутствие перспектив роста	2		2		
Семейные обстоятельства	8	1	4	2	1
Нарушение трудовой дисциплины	7	5	2		
Итого	63	33	25	4	1

Как видно из приведенных данных табл. 8, большинство уволившихся работников находится в возрасте от 18 до 30 лет (33 чел.). Следующая по величине группа – работники в возрасте от 31 до 50 лет (25 чел.). уволилось также 4 работника в возрасте от 51 до 61 лет и один человек старше 61 года.

Мы видим, что одна из значительных проблем в цехе № 552 АО «НПК «Уралвагонзавод» - высокая текучесть кадров в возрасте до 30 лет и стажем работы менее 1 года. Это свидетельствует о плохом вхождении новых работников в коллектив, что и выявляет проблему адаптации.

Поскольку степень профессиональной адаптации можно оценить по объему выполненных деталей, каждым сотрудником и полученной выручки,

определим влияние уровня адаптации новых сотрудников на производительность труда (табл.9).

Таблица 9 – Анализ производительности труда работников цеха № 552 АО «НПК «Уралвагонзавод» в 2015 году по стажу работы

Стаж работы	Кол-во деталей	Стоимость деталей, руб.	Общая стоимость, руб.
Норма в день	200	400	80 000
До 1 года	120	400	48 000
1-3 года	180	400	72 000
3-5 лет	200	400	80 000

По данным табл. 9 мы видим, что наибольший объем обеспечивают сотрудники со стажем более 3 лет и сотрудники, проработавшие в цехе № 552 от 1 года до 3 лет.

По результатам анализа существующей системы адаптации в цехе № 552 АО «НПК «Уралвагонзавод» были выявлены следующие проблемы:

- отсутствие документов, которыми можно регламентировать процесс адаптации в цехе № 552;
- отсутствие достаточной информированности о предприятии нового сотрудника;
- неудовлетворенность нового сотрудника профессией;
- отсутствие качественного наставничества;
- отсутствие сопровождения нового сотрудника в процессе адаптации;
- низкая производительность труда;
- высокая текучесть кадров.

Таким образом, проанализировав процесс адаптации, можно сделать вывод, что в цехе № 552 АО «НПК «Уралвагонзавод» адаптация персонала осуществляется не в полном объеме, что приводит к снижению производительности труда и как следствие – снижению объема выполняемых работ и снижению прибыли предприятия. Для решения существующих

проблем в процессе адаптации в цехе № 552 АО «НПК «Уралвагонзавод» необходимо разработать эффективную программу адаптации на предприятии.

### **Выводы по главе 1**

На основе проведенного анализа можно сформулировать следующие выводы:

АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» постоянно развивается. На сегодняшний день создается мощный промышленный комплекс на основе рыночных методов и государственного регулирования. Происходит, с одной стороны, объединение участников корпорации с целью увеличения капитализации и выполнения поставленных задач по обеспечению отечественной экономики необходимой для её развития продукцией, повышению обороноспособности, с другой – выход на рынки сбыта, в том числе и мировые, с конкурентоспособной продукцией.

Анализ системы управления персоналом АО «НПК «Уралвагонзавод» цеха № 552 показал, что задействованы все направления работы службы персонала. К сожалению, не все функции в системе управления персоналом используются на высоком уровне. Например, в процессе адаптации персонала отсутствует нормативно-правовое обеспечение. Можно сказать, что задачей системы управления персоналом цеха № 552 является осуществление кадровой политики, способствующая повышению эффективности деятельности предприятия. Однако это требует немалых усилий со стороны менеджеров по персоналу для получения требуемого результата. Поэтому работа кадровой службы в цехе можно считать удовлетворительной.

Анализ процесса адаптации, показал, что в цехе № 552 АО «НПК «Уралвагонзавод» адаптация персонала осуществляется не в полном объеме, что приводит к снижению производительности труда и как следствие –

снижению объема выполняемых работ и снижению прибыли предприятия.  
Для решения существующих проблем в процессе адаптации в цехе № 552 АО  
«НПК «Уралвагонзавод» необходимо разработать эффективную программу  
адаптации на предприятии.

## Глава 2. Программа адаптации персонала на АО «НПК «Уралвагонзавод» цех № 552

### 2.1. Разработка программы адаптации на АО «НПК «Уралвагонзавод» цех № 552

Как мы выяснили, основной причиной недостатков, характерных для существующих теорий и практики процесса адаптации, является не использование или недостаточное использование системного подхода и инструментальных методов и методик.

Далее перечислим предлагаемые нами мероприятия, ответственные лица, сроки и предполагаемые затраты по совершенствованию процесса адаптации персонала цеха № 552 АО «НПК «Уралвагонзавод» в табл.10.

Таблица 10 – Мероприятия по совершенствованию процесса адаптации на АО «НПК «Уралвагонзавод» в цехе № 552

Этапы	Проблемы	Мероприятия	Ответственный	Сроки	Затраты, руб.
1	2	3	4	5	6
Подготовительный этап	Отсутствие документов, регламентирующие процесс адаптации в цехе № 552	Разработка Положения об адаптации персонала на АО «НПК «Уралвагонзавод» цех № 552	Менеджер по персоналу	2 недели	Включено в оплачиваемое рабочее время
		Внесение изменений в должностную инструкцию менеджера по персоналу	Инспектор по кадрам	1 неделя	Включено в оплачиваемое рабочее время
	Отсутствие достаточной информированности о предприятии нового сотрудника	Разработка информационной брошюры	Менеджер по персоналу	1 неделя	Включено в оплачиваемое рабочее время

1	2	3	4	5	6
	Отсутствие программы адаптации для нового сотрудника	Разработка общей программы адаптации	Менеджер по персоналу	2 недели	Включено в оплачиваемое рабочее время
	Отсутствие наставничества	Издание приказа о наставничестве и его критериев	Начальник цеха, менеджер по персоналу	1 день	Включено в оплачиваемое рабочее время
Основной этап	Отсутствие контроля по процессу адаптации	Разработка контрольного этапа по процессу адаптации (тест для выбора наставника, адаптационный лист, бланк «Оценка уровня адаптированности», бланк оценки адаптации, бланк отзыва о работе нового сотрудника в период адаптации, анкета сотрудника, бланк - заключение об итогах адаптации	Менеджер по персоналу, руководитель подразделения	4 недели	Включено в оплачиваемое рабочее время
Заключительный этап	Отсутствие разработанной эффективности мероприятий по процессу адаптации	Определение фактической эффективности после внедрения мероприятий по совершенствованию процесса адаптации	Менеджер по персоналу	1 неделя	Включено в оплачиваемое рабочее время

Программа процесса адаптации состоит из трех больших этапов, которые включают в себя мероприятия, приходящихся на конкретный этап

адаптации. Ниже представлено подробное описание этапов процесса адаптации персонала в цехе № 552.

Первый этап программы процесса адаптации.

1) Разработка информационной брошюры. Менеджер по персоналу в день подписания между работником и предприятием трудового договора встречается с новым работником, вручает информационную брошюру о предприятии.

На этапе ознакомления с новым работником проводятся мероприятия, которые способствуют более быстрому овладению информацией о предприятии в целом (о деятельности АО «НПК «Уралвагонзавод», данные о высшем руководстве, кадровой политике, существующем контроле, о критериях оценки действий работника и др.). Разработка материалов информационного характера для новых сотрудников является инструментом их объединения с системой работы предприятия.

Главными преимуществами информационных материалов являются следующие показатели:

- выдаются лично каждому новому работнику, который может воспользоваться материалами в любое время;
- эти информационные материалы являются главным средством удовлетворения потребности новых сотрудников в получении текущей информации;
- материалы дают возможность новым работникам воспринимать информацию не зависимо от эмоций или чьего-то влияния;
- появляется возможность первоначального поверхностного знакомства с новой обстановкой. Это ускоряет вхождение новых сотрудников в систему работы предприятия.

Информация о содержании брошюры для работников цеха № 552 АО «НПК «Уралвагонзавод» представлена в Приложении 1.

2) Разработка общей программы адаптации. Менеджер по персоналу знакомит вновь принятого работника с его общей программой адаптации,

таким образом, информируя о разработанных мероприятиях по управлению его адаптацией и сроках проведения.

Общая программа адаптации является координационным документом по управлению процесса адаптации, составленным для вновь принятого сотрудника в период ознакомительного этапа адаптации (Приложение 2). Программа содержит перечень организационных мероприятий по введению сотрудника в новую для него производственную и социальную среду (с указанием ответственных лиц и сроков проведения).

Среди этих мероприятий выделяют следующие:

- передача новому сотруднику информации, дающие основные представления о самом предприятии;
- ознакомление с внутренним распорядком предприятия и нормах поведения;
- представление нового работника руководителю подразделения, объяснение целей и задач, требований к работе;
- введение в социально-психологические отношения, знакомство нового работника с коллективом, сотрудниками других бригад, с которыми он будет взаимодействовать в процессе работы;
- мероприятия, которые будут способствовать развитию базового уровня профессиональных знаний, умений и навыков (обучение, формальное и/или неформальное наставничество);
- мероприятия, которые направлены на убыстрение процесса освоения совокупности всех условий, необходимых для вновь принятого работника во время работы (технологических, санитарно-гигиенических и др.);
- ознакомление с внутренней экономической ситуацией, сложившейся на данном предприятии: нормы оплаты, компенсации, как выплачиваются деньги и др.

3) Разработка теста для выбора наставника. Для убыстрения процесса адаптации на этапе ознакомления можно использовать такой механизм, как

формальное и неформальное наставничество. При формальном наставничестве необходимо четко выбрать наставника из числа работников этого предприятия.

При устройстве нового сотрудника в цех менеджер по персоналу вместе с руководителем подразделения выбирают наставника для него (если было согласовано, что наставничество необходимо).

Выбранный наставник должен иметь достаточный объем знаний, умений и навыков (как профессиональных, так и методических), обладать желанием работать с новым сотрудником, открытостью, отзывчивостью, должен быть дисциплинированным, ответственным, исполнительным, коммуникабельным и др. Главное, чтобы новый сотрудник и его наставник подходили друг к другу. Для того, чтобы выбрать правильного наставника, менеджер по персоналу беседует отдельно с каждым из кандидатов в наставники, проводит с ними тесты, по результатам тестирования и на основе своих выводов выносит решение к какому наставнику будет целесообразней закрепить данного работника.

Приказом начальника цеха предприятия закрепляется наставничество на период от 1 до 6 месяцев. Период действия данного приказа зависит от имеющегося стажа работы у вновь принятого работника.

Отбор наставника должен проходить очень тщательно и детально, с учетом его психологической совместимости с новым работником. На основе специализированной литературы нами был разработан тест для выбора наставника (Приложение 3), который учитывает профессиональные качества и сочетание педагогических способностей наставника (умение передавать свои навыки).

4) Ознакомление сотрудника с критериями оценки результатов процесса адаптации и сроках проведения оценки. Вновь принятый сотрудник должен знать, что одновременно с этапом его непосредственной работы будет осуществляться оценка текущих результатов адаптации (через 1 месяц и через 3 месяца после начала работы).

5) Первый день работы. Одним из важных для новичка и его дальнейшей деятельности является первый рабочий день. Спланировать и организовать этот день необходимо таким образом, чтобы новый сотрудник почувствовал свою значимость для этого предприятия и параллельно оценил свое место в системе организационных и профессиональных отношений.

В первый день работы нового сотрудника встречает менеджер по персоналу, уточняет информацию, которую тот получил из информационной брошюры, отвечает на появившиеся вопросы. В ходе беседы с новым работником важным является снятие излишнего напряжения, его раскрепощение, необходимо дать понять о его ценности и значимости для эффективной работы предприятия.

Второй этап программы процесса адаптации.

Этот этап состоит в представлении новичка руководителю подразделения и рабочему коллективу.

1) Представление работника руководителю подразделения. В назначенный срок менеджер по персоналу отводит нового сотрудника на его рабочее место и представляет руководителю подразделения.

Руководитель подразделения знакомит нового сотрудника со специальными сведениями о предприятии (о назначении и функциях данного цеха, его организационной структуре, взаимоотношениях между различными видами деятельности внутри цеха, взаимоотношениях с другими цехами). Также более подробно разъясняется специальная часть информационной брошюры, и даются ответы на возникшие вопросы. Потом руководитель подразделения знакомит новичка с основными правилами и требованиями к работе. К таким правилам и требованиям относятся:

а) правила, присущие только для данного вида работы или для этого цеха;

б) особенности социально-психологического климата трудового коллектива, бригады, нормы поведения;

в) оценка контроль исполнения работы;

- г) контроль нарушений и т.д.;
- д) эксплуатация оборудования;
- е) правила охраны труда и техники безопасности;
- ж) права и обязанности предприятия по отношению к работнику (поощрение за добросовестный труд, материальная помощь и др.).

Руководитель подразделения знакомит нового сотрудника с его основными функциями, разъясняет обязанности и ответственность информацией, содержащей:

- а) подробное описание текущей работы и ожидаемых результатов;
- б) сведения о соотношении работы с другими работами в подразделении и на предприятии в целом;
- в) обсуждение общих проблем и способов их решения;
- г) продолжительность рабочего дня и расписание;
- д) требования к качеству исполнения работы и основы оценки ее выполнения;
- е) осуществление обязанностей отсутствующего работника.

Для осуществления более быстрой адаптации к условиям труда, руководитель подразделения знакомит нового работника с «Правилами внутреннего трудового распорядка», который действует на этом предприятии.

2) Представление нового работника рабочему коллективу. Руководитель подразделения вводит нового работника в рабочую бригаду, осуществляет знакомство сотрудников данной бригады и работников других подразделений, с которыми новичку придется взаимодействовать при выполнении своей работы.

Третий этап программы процесса адаптации.

На этом этапе выбранный наставник осуществляет наблюдение за работой новичка, в процессе помогает решать текущие проблемы, советует и координирует. При необходимости наставник разъясняет или уточняет

информацию, полученную новым работником от руководителя подразделения.

1) Разработка адаптационного листа (Приложение 4). Через одну неделю после начала работы наставник вместе с новичком во время собеседования заполняют адаптационный лист, а именно, вновь принятый сотрудник вместе с наставником и руководителем подразделения составляют и записывают поручения, указывают сроки выполнения полученных поручений. Во время первого месяца работы на АО «НПК «Уралвагонзавод» (до первой оценки, которая проводится через месяц со дня приема на работу) новичок обсуждает все появившиеся в процессе начального периода вопросы и проблемы.

2) Разработка документа «Оценка уровня адаптированности сотрудников АО «НПК «Уралвагонзавод цеха № 552». Одновременно с этапом индивидуальной работы с новым сотрудником проходит этап оценки текущих результатов адаптации (через один месяц и через три месяца после начала работы).

В обязанности менеджера по персоналу входит разработка показателей оценки уровня адаптированности и проведение контрольных оценок. Текущая оценка осуществляется непосредственным наставником и руководителем подразделения. Нового сотрудника о результатах оценки на всех этапах необходимо информировать.

На основании разработанного документа «Оценка уровня адаптированности сотрудников цеха № 552 АО «НПК «Уралвагонзавод», в котором закреплены показатели, проводится оценка уровня адаптированности новичка. Во время оценки выясняется достигнутый уровень по каждому из указанных показателей. Менеджер по персоналу организует анализ результатов оценки.

Выделяются 2 основные группы критериев оценки уровня адаптации: объективные и субъективные.

К объективным критериям относятся:

- качественное изготовление продукции;
- систематическое выполнение норм;
- отсутствие нарушений в ритме работы конвейерной или поточной линии;
- выполнение трудовой дисциплины;
- поведение в коллективе (участие/неучастие работника в решении проблем коллектива, в конфликтах).

К субъективным критериям относятся:

а) со стороны нового работника:

- удовлетворенность трудом, условиями труда и др.;
- оценка взаимоотношений с коллективом, руководителем, удовлетворенность коллективом, определение своего места в коллективе;
- психофизиологическое состояние (утомляемость, раздражительность и т.д.);
- ожидания работника (закрепление, профессиональный рост, увольнение).

б) мнение коллег, руководителя подразделения и наставника о профессиональных качествах нового сотрудника, его трудовой и социальной активности, положении в коллективе.

Для определения эффективности деятельности новичка применяются данные о выполнении задания, записанного в адаптационном листе сотрудника. Менеджером по персоналу эти данные сводятся и сравниваются с планируемыми результатами на этот период, и делается отметка о мере их соответствия в соответствующем документе.

Также частично фиксируется поведение новичка в коллективе с помощью сводных результатов сквозной оценки (оценка соответствия поведения нормам внутреннего распорядка, оценка отношений с коллегами по работе), а также с помощью опроса самого сотрудника, его коллег, руководителя подразделения и наставника.

Для определения оценки уровня адаптированности нами был разработан документ «Оценка уровня адаптированности сотрудников цеха № 552 АО «НПК «Уралвагонзавод».

Этот документ включает в себя перечень оценочных показателей о выявлении профессиональных и личностных качеств нового сотрудника, выполнении им должностных и функциональных обязанностей, овладении общих принципов работы и принятии норм корпоративной культуры (Приложение 5).

Для выявления оценки показателей была выбрана 3-х балльная система. Каждый балл соответствует расшифровке показателя:

1 балл – очень низкая оценка, неудовлетворительное значение показателя;

2 балла – удовлетворительное значение показателя, скорее удовлетворяет, чем не удовлетворяет;

3 балла – самая высокая оценка, характеризующая отличное значение показателя.

Максимальное количество баллов – 30, минимальное – 10 баллов.

По итогам оценки подсчитывается общий балл, свидетельствующий об уровне адаптированности работника на момент проведения оценки. Для составления заключения об адаптированности более важна не сумма баллов, а расшифровка показателя, соответствующая баллу.

Уровень адаптированности характеризуют следующие баллы:

26 – 30 баллов – высокий уровень адаптированности;

16 – 25 баллов – средний уровень адаптированности;

менее 16 баллов – низкий уровень адаптированности.

На основании положения «Об адаптации персонала на АО «НПК «Уралвагонзавод» цех 552» оценка уровня адаптированности новичка осуществляется менеджером по персоналу вместе с руководителем подразделения, в который принят новый сотрудник, и непосредственным наставником, а также к оценке привлекается сам сотрудник. Путем сбора и

детального анализа информации о выявлении профессиональных и личностных качеств новичка, выполнении основных функций, освоении общих принципов работы предприятия и принятии установленных норм трудового распорядка проводится оценка уровня адаптированности.

3) Разработка бланка оценки адаптации. В сроки через один месяц и через три месяца со дня приема на работу нового сотрудника в банке оценки процесса адаптации фиксируются результаты оценки (Приложение 6), который хранится в личном деле работника. Этот бланк заполняет менеджер по персоналу.

Нами согласованы следующие сроки проведения оценки уровня адаптированности:

- по истечении первого месяца работы – первая оценка, при необходимости коррекция программы адаптации, информирование о результатах оценки и формирование рекомендаций по дальнейшей работе руководителю и новичку;

- по истечении трех месяцев работы – итоговая оценка уровня адаптированности, установление динамики оценочных показателей по итогам результатов первой и данной оценок.

4) Разработка бланка отзыва о работе нового сотрудника в период адаптации. Один раз в месяц в течение трех месяцев непосредственный наставник или руководитель подразделения пишет отзыв о работе нового сотрудника по установленной форме (Приложение 7). Отзыв позволяет выявить отрицательные факторы процесса адаптации. После этого менеджер по персоналу в пределах своей компетенции принимает решение об осуществлении оперативных мер по устранению выявленных факторов.

5) Разработка анкеты сотрудника. Сотрудник заполняет анкету (Приложение 8) по итогам своего испытательного срока. Анкетирование проводится для выявления и анализа его уровня профессиональной и социально-психологической адаптированности. Анкета разработана на

основе специализированной литературы. Набор вопросов в анкете охватывает все стороны проведения процесса адаптации.

При выяснении мнения самого работника в процессе прохождения им адаптации и о значении проведенных мероприятий помогает выявить причины плохой адаптированности, выяснить недостатки в предложенных ему мероприятиях, его отношение к руководителю, наставнику и членам рабочего коллектива.

б) Разработка заключения об итогах адаптации. При завершении проведения основных мероприятий, которые направлены на ускорение процесса адаптации нового сотрудника, руководитель подразделения и/или наставник пишет заключение об итогах адаптации и предоставляет его в службу персонала.

По результатам последней оценки уровня адаптированности менеджером по персоналу составляется письменное заключение в произвольной форме о состоянии уровня адаптированности сотрудника к сроку окончания этапа стажерства. В заключении указывается достигнутый уровень адаптированности, отмеченный в бланке оценки адаптации, дается рекомендация о продолжении/прекращении работы по управлению адаптацией.

Выявленные уровни адаптированности характеризуются следующей расшифровкой:

- высокий уровень адаптированности - рекомендовано снять вновь принятого сотрудника с учета по адаптации (прекратить работу по адаптации);

- средний уровень адаптированности - тенденция к повышению уровня (улучшению оценочных показателей), рекомендовано продолжить работу по адаптации (с разработкой конкретных мероприятий), итоговый уровень адаптированности будет оценен дополнительно или при плановой аттестации;

- низкий уровень адаптированности - рекомендовано принять решение о возможном прекращении трудовых отношений с этим сотрудником до истечения срока стажерства.

Согласно данных рекомендаций руководитель подразделения принимает соответствующее решение и информирует об этом самого сотрудника.

При принятии решения о продлении работы по процессу адаптации руководителем подразделения вместе с менеджером по персоналу устанавливается срок, в течение которого эта работа будет проводиться, принимается решение о мероприятиях, направленных на оказание помощи по тем элементам процесса адаптации (адаптация к условиям труда, к коллективу, к специфике профессиональной деятельности и т.д.), по которым при оценке был выявлен невысокий уровень адаптированности. Осуществление мероприятий ставит цель общего улучшения уровня адаптированности нового сотрудника.

В течение 1,5-2 лет (в зависимости от результатов оценки уровня адаптированности) ведется периодический контроль за процессом адаптации. Эту работу осуществляет менеджер по персоналу, в обязанности которого входит не реже одного раза в квартал встречаться с новичками и их наставниками для выявления неблагоприятных факторов, которые мешают дальнейшему протеканию процесса адаптации.

Таким образом, нами представлена программа адаптации, как комплекс мероприятий по совершенствованию процесса адаптации на АО «НПК «Уралвагонзавод».

## **2.2. Нормативно-правовое обеспечение программы адаптации персонала на АО «НПК «Уралвагонзавод» цех № 552**

На АО «НПК «Уралвагонзавод» цех № 552 используются следующие нормативно-методические документы регулирующие работу с персоналом:

- Трудовой кодекс РФ;
- Устав;
- Трудовой договор;
- Штатное расписание;
- Правила внутреннего трудового распорядка;
- Должностная инструкция;
- Положение по оплате и стимулированию труда;
- Инструкция по соблюдению правил техники безопасности;
- Положение о защите персональных данных.

Эти документы предприятие ежедневно использует в своей работе.

На сегодняшний день управление процессом адаптации не назвать достаточно полным, т.к. на АО «НПК «Уралвагонзавод» в цехе № 552 отсутствует документ, который регламентирует процесс адаптации, проводимая работа по адаптации с новыми сотрудниками не носит системного характера и является формальной, отсутствует структурное закрепление функций управления процессом адаптации за конкретным человеком - сотрудником службы управления персоналом. Руководству предприятия необходимо разработать документацию, которая поможет в разработке, внедрении и поддержании в рабочем состоянии управления процесса адаптации и поддержке эффективного и результативного функционирования организации.

Исходя из потребности предприятия, документация может быть составлена в любой форме и размещаться на любом носителе. При созданной политике обмена информацией на АО «НПК «Уралвагонзавод» доступ к документации предоставляется работникам цеха и другим заинтересованным сторонам. Подготовка, применение и управление документацией следует

осуществлять с учетом эффективности и результативности предприятия на основе следующих показателей:

- Простота в использовании;
- Функциональность (скорость обработки);
- Сравнение с лучшими системами документации;
- Текущие требования к сотрудникам.

Сначала следует разработать следующие нормативные документы:

- Положение об адаптации персонала цеха № 552 АО «НПК «Уралвагонзавод»;

- Должностная инструкция сотрудника, за которым устанавливается функция по управлению процесса адаптации;

Директором по персоналу за составление нормативных документов назначается менеджер по персоналу.

Положение об адаптации персонала цеха № 552 АО «НПК «Уралвагонзавод» – организационный документ, на основании которого должно осуществляться управление процесса адаптации персонала на АО «НПК «Уралвагонзавод» в цехе № 552 (Приложение 9). На его основе разрабатывается методика управления процесса адаптации персонала.

Положение состоит из четырех частей. В первой части «Общие положения» формулируется понятие процесса адаптации, а также характеризуется условие, при котором применяется данное положение («прием нового работника»).

Во второй части «Цели и задачи управления адаптацией персонала» выделяются общие цели и задачи управления процесса адаптации персонала.

В третьей части «Этапы управления адаптацией персонала» определяются этапы управления процесса адаптации: составление мероприятий, осуществление организации и проведения предусмотренных планом действий, периодичность оценки, варианты оценочных решений и состав оценочных групп.

В четвертой части «Распределение функций по управлению адаптацией персонала» определяются функции по управлению процессом адаптации между субъектами адаптации: руководителем подразделения, менеджером по персоналу и наставником.

Должностная инструкция менеджера по персоналу – документ, который регламентирует деятельность менеджера по персоналу и содержит требования к работнику, занимающему эту должность. Данная должностная инструкция составлена инспектором по кадрам на основе типовых требований к должности, содержащихся в Квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и других служащих, но с учетом специфики деятельности АО «НПК «Уралвагонзавод». В соответствии с должностной инструкцией, функция по управлению процесса адаптации закрепляется за менеджером по персоналу (Приложение 10).

Реализации программы адаптации на АО «НПК «Уралвагонзавод» в цехе № 552 предшествует предварительный этап - подготовка документационного обеспечения процесса адаптации.

Документы, необходимые для реализации процесса адаптации сотрудников цеха № 552 АО «НПК «Уралвагонзавод», создаются в произвольных формах с учетом деятельности предприятия, утверждаются и подписываются директором по персоналу.

На предварительном этапе менеджером по персоналу разрабатываются необходимые документы для организации процесса адаптации:

- Информационная брошюра;
- Проект общей программы адаптации сотрудника;
- Адаптационный лист;
- Теста для выбора наставника;
- Оценка уровня адаптированности;
- Бланк оценки адаптации;
- Анкета сотрудника;
- Отзыв о работе нового сотрудника в период адаптации;

- Заключение об итогах адаптации.

Таким образом, нами разработан и представлен нормативно-правовой комплекс проведения адаптационного процесса для сотрудников цеха № 552 АО «НПК «Уралвагонзавод». Впоследствии эти документы будут применяться в процессе адаптации вновь принятых работников. В случае отсутствия изменений и дополнений к этим документам предшествующий этап будет отсутствовать.

### **2.3. Социально - экономическая эффективность программы адаптации персонала**

Социально-экономическая эффективность проекта. Реализация любого проекта направлена на достижение заранее заданных и четко сформулированных целей и связанных с ними конкретных результатов. Цели и соответственно результаты проекта могут быть:

- социальными (сокращение периода привыкания новичка к новому месту работы, нормализация социально-психологического климата в коллективе, снижение стрессовых ситуаций, числа конфликтов, повышение удовлетворения потребителей производимых АО «НПК «Уралвагонзавод» товаров);

- экономическими (повышение конкурентоспособности продукции, достижение определенного уровня эффективности работ, укрепление рыночных позиций);

- организационными (надежность и эффективность процесса управления адаптацией).

Социально-экономическая эффективность программы представляет собой результат воздействия процесса адаптации персонала на результаты деятельности АО «НПК «Уралвагонзавод» (изменение производительности труда, качество производимых товаров, социально-психологический климат в рабочем коллективе и т.д.).

Экономическая эффективность. При оценке экономической эффективности от совершенствования мероприятий по управлению и реализации процесса адаптации определяется воздействие данного процесса на результативность деятельности работников и организации в целом (повышение производительности труда, улучшение качества предоставляемых услуг, экономия ресурсов и т.д.).

Для определения экономического эффекта, связанных с совершенствованием процесса адаптации на АО «НПК «Уралвагонзавод» цех № 552, необходимо определить затраты и сроки на разработку программы адаптации (табл. 11).

Таблица 11 – Затраты и сроки на разработку программы адаптации

№ п/п	Содержание программы	Сроки	Часы	Затраты, руб.
1	Разработка нормативных документов	2 недели	40 часов	4 000
2	Разработка информационной брошюры	1 неделя	10 часов	1 000
3	Разработка общей и специализированной программ адаптации	2 недели	40 часов	4 000
4	Разработка теста для выбора наставника	1 неделя	10 часов	1 000
5	Разработка адаптационного листа	1 неделя	10 часов	1 000
6	Разработка документа «Оценка уровня адаптированности сотрудников АО «НПК «Уралвагонзавод»	1 неделя	10 часов	1 000
7	Разработка бланка оценки адаптации	1 неделя	10 часов	1 000
8	Разработка бланка отзыва о работе нового сотрудника в период адаптации	1 неделя	10 часов	1 000
9	Разработка анкеты сотрудника	1 неделя	10 часов	1 000
10	Разработка заключения об итогах адаптации	1 неделя	10 часов	1 000
11	Приобретение литературы, тиражирование документов			3 000
	Итого	12 недель	160 часов	19 000

Проанализировав проведенные мероприятия (табл. 11), выявилось, что затраты на разработку программы адаптации персонала цеха № 552 АО «НПК «Уралвагонзавод» составили 19 000 рублей, что является незначительными расходами для цеха. Данные затраты могут окупиться за последующие несколько лет за счет снижения текучести кадров и повышения производительности труда.

Выявим затраты на реализацию программы адаптации в цехе № 552 АО «НПК «Уралвагонзавод» (табл. 12).

Таблица 12 – Затраты на реализацию программы адаптации в цехе № 552 АО «НПК «Уралвагонзавод»

№ п/п	Ответственный	% премии к окладу	Затраты, руб.
1	Руководитель подразделения	10 %	3 000
2	Наставник	15 %	3 000
	Итого		6 000

По данным таблицы 12 мы видим, что за внедрение программы адаптации персонала в цехе № 552 необходимо затратить 6 000 рублей. В связи с тем, что период адаптации рассчитан на 3 месяца, то получаем следующее:

$6\ 000 * 3 = 18\ 000$  рублей – сумма, затраченная на процесс адаптации на весь запланированный период.

Затраты, полученные на реализацию всей программы адаптации сотрудников цеха № 552 вычисляем по следующей формуле:

$$Z_T = Z_{T_1} + Z_{T_2}$$

$Z_{T_1}$  –затраты, связанные с разработкой проекта;

$Z_{T_2}$  –затраты, связанные с реализацией и внедрением проекта.

Т.е.  $19\ 000 + 18\ 000 = 37\ 000$  рублей.

Проанализировав проведенные мероприятия, выявилось, что затраты незначительны:

1. Не требуется включать в штат дополнительных сотрудников, в связи с чем отсутствуют такие затраты, как реклама, поиск новых работников, оснащение рабочих мест для них.

2. За сотрудниками службы управления персоналом утверждаются должностными инструкциями выполнение всех необходимых мероприятий для проведения процесса адаптации.

3. Проект требует только затраты времени на разработку, подготовку документации и необходимых анкет и бланков, сопровождающих процесс адаптации в цехе № 552 АО «НПК «Уралвагонзавод» и выплату заработной платы персоналу.

4. Минимальное количество затрат требуется для приобретения специализированной литературы для менеджера по персоналу, которую он использовал при разработке документации и составлении тестов.

5. Затраты на тиражирование программы, информационных брошюр, бланков адаптации и других используемых в процессе адаптации документов.

**Экономическая эффективность** от реализации адаптационных мероприятий определяется по формуле:

$$E_t = \frac{\Delta_t}{Z_t}$$

где  $E_t$  — показатель экономической эффективности адаптационных мероприятий;

$\Delta_t$  — экономический эффект от реализации мероприятий, руб.;

$Z_t$  — суммарные затраты, связанные с внедрением адаптационных мероприятий, руб.

Экономический эффект ( $\Delta_t$ ) можно рассчитать по формуле:

$$\Delta_t = C_{ко} - C_{на},$$

где  $C_{на}$  — стоимость произведенных товаров в начале адаптации;

$C_{ко}$  — стоимость произведенных товаров в конце адаптации.

$$C_{ко} = C_t * K_{ко}; C_{на} = C_t * K_{на},$$

где Ст – стоимость производимых товаров;

Кко, Кна – количество произведенных товаров в начале и конце адаптации соответственно.

При расчете данных получаем следующее:

где, Ст = 1200 руб.

Кна = 1000 шт.; Кко = 1800 шт.

Сна = 1200 \* 1000 = 1 200 000 руб.

Ско = 1200 \* 1800 = 2 160 000 руб.

Эт = 2 160 000 – 1 200 000 = 960 000 руб.

Таким образом, можно увидеть экономический эффект (Эт) реализуемой программы адаптации, который составляет 960 000 рублей.

Просчитаем экономическую эффективность:

$960\,000 / 37\,000 = 25\,946$  рублей.

Таким образом, разработанная программа адаптации экономически целесообразна и имеет все шансы на развитие. Помимо экономических выгод, программа имеет положительный социальный эффект.

Социальная эффективность проекта выявляется в возможности достижения удовлетворительных, а также избежание отрицательных с социальной точки зрения изменений на предприятии.

Социальные, психофизиологические, психологические и иные показатели, не поддающиеся стоимостной оценке, рассматриваются как дополнительные показатели эффективности и учитываются при принятии решения от реализации и внедрении проекта по совершенствованию управления процессом адаптации персонала на предприятии. Такими показателями являются:

- Снижение тревожности и неуверенности, которое испытывает новый работник;
- Развитие положительного отношения к профессии и к предприятию в целом;
- Сокращение периода привыкания новичка к новому месту работы;

- Удовлетворенность своим трудом;
- Высокая трудовая дисциплина;
- Развитие чувства принадлежности к коллективу и четкое понимание целей деятельности предприятия;
- Обеспечение условий для всесторонней адаптации персонала к условиям работы предприятия;
- Устойчивый социально-психологический климат;
- Повышение содержательности труда;
- Повышение удовлетворения потребителей производимых товаров на АО «НПК «Уралвагонзавод».

Бывает так, что социальная эффективность от внедрения программы адаптации имеет преимущество над экономической эффективностью, особенно если это касается развития персонала, так как высокий профессионализм и преданность предприятию рано или поздно окупят все затраты. Поэтому рассчитаем социальную эффективность по показателю удовлетворенности трудом.

На практике различные факторы адаптации традиционно рассматривают уровень удовлетворенности работника как меру его адаптированности к предприятию, считая, что чем выше степень насыщения потребностей и притязаний новичка, тем выше уровень его адаптации к производственной среде.

Количественно можно измерить глубину адаптированности работника, используя шкалу удовлетворенности факторами производственной ситуации. Для этого используется опросный лист, в который включаются те факторы производственной ситуации, влияние которых интересует службу управления персоналом.

Суммарный показатель удовлетворенности – индекс удовлетворенности (Zуд) – можно рассчитать по формуле:

$$Z_{уд} = \frac{1,0 \cdot b_1 + 0,5 \cdot b_2 + (-0,5) \cdot b_3 + (-1,0) \cdot b_4}{b_1 + b_2 + b_3 + b_4},$$

где  $b_1, b_2, b_3, b_4$  – соответственно количество респондентов по каждому из вариантов ответов по шкале удовлетворенности.

По показателям значение индекса удовлетворенности может колебаться от +1,0 (совершенно удовлетворен всеми факторами) до -1,0 (абсолютно не удовлетворен).

При индексе удовлетворенности:

- менее +0,19 – низкий уровень адаптированности работника;
- от 0,19 до +0,2 – средний уровень адаптированности;
- от +1,0 до +0,6 – высокий уровень адаптированности работника.

При расчете данных получаем следующее:

где  $b_1 = + 1,0$ ;  $b_2 = + 0,9$ ;  $b_3 = + 0,7$ ;  $b_4 = + 0,5$ ;  $b_5 = + 0,6$ ;  $b_6 = - 0,4$

$$Z_{уд} = \frac{1,0 + 0,9 + 0,7 + 0,9 + 0,6 - 0,4}{6} = 0,61$$

Эффективно и результативно действующая система адаптации персонала должна обеспечивать максимальное использование трудового потенциала сотрудника. Трудовой потенциал представляет собой комплекс физических и духовных свойств отдельного работника, позволяющих достигать определенных производственных результатов при заданных условиях, а также способность к совершенствованию в трудовой деятельности и решению новых задач, возникающих в результате изменений в производстве.

Таким образом, предложенная технология процесса адаптации работников цеха № 552 АО «НПК «Уралвагонзавод» вместе с комплектом необходимой документации позволит повысить качество процесса адаптации, увеличить ее уровень и устойчивость, вовремя обнаружить и уменьшить влияние неблагоприятных факторов на адаптацию вновь принятых сотрудников, а также сократить затраты времени руководителя подразделения и наставника на работу с новичком.

## **Выводы по главе 2**

В главе 2 представлена программа адаптации - подробные проектные предложения по совершенствованию управления процесса адаптации персонала на АО «НПК «Уралвагонзавод» цеха № 552. Прежде всего, предлагается создать регламентированную систему управления адаптацией. Для методического обеспечения, определения общих положений, принципов и регламентации процедурных вопросов, касающихся управления адаптацией работников, были разработаны документы, регламентирующие этот процесс, а именно «Положение об адаптации персонала АО «НПК «Уралвагонзавод» цеха № 552», внесены изменения в должностную инструкцию менеджера по персоналу на АО «НПК «Уралвагонзавод» цеха № 552, документы, сопровождающие процесс адаптации.

Разработана детальная технология процесса адаптации с обозначением всех этапов адаптации, сотрудников, участвующих в процессе адаптации. Для каждого этапа разработана и представлена вся необходимая документация.

Для оценки уровня адаптированности разработан документ «Оценка уровня адаптированности сотрудников в цехе № 552 АО «НПК «Уралвагонзавод», включающий в себя перечень оценочных показателей о выявлении профессиональных и личностных качеств работника, выполнении им функциональных обязанностей, усвоении общих принципов работы предприятия и принятии норм корпоративной культуры. Для определения оценки показателей была выбрана 3-х балльная система.

Таким образом, предложенная технология процесса адаптации работников цеха № 552 АО «НПК «Уралвагонзавод» вместе с комплектом необходимой документации позволит повысить качество процесса адаптации, увеличить ее уровень и устойчивость, вовремя обнаружить и уменьшить влияние неблагоприятных факторов на адаптацию вновь принятых сотрудников, а также сократить затраты времени руководителя подразделения и наставника на работу с новичком.

## Заключение

Сущность адаптации как необходимого момента функционирования любой социальной группы, организации, общества сводится к активному взаимодействию и взаимному приспособлению индивида и среды (личности и коллектива) для обеспечения совместной деятельности по производству материальных и духовных ценностей, а также совместной деятельности в других, непроизводственных сферах.

В теории адаптации особо важное место занимает проблема трудовой адаптации, которую на практике приходится решать каждому предприятию.

Совершенствование процесса адаптации предполагает знание основных его этапов, элементов, состояний, условий протекания и источников развития. Для этого изучены изменения содержания трудовой адаптации на современном этапе. Были проанализированы используемые в отечественной и зарубежной практике методики управления адаптацией персонала.

Итак, адаптация персонала в организации является системообразующим звеном в общей кадровой политике. Адаптация представляет собой приспособление работника к новым для него условиям труда.

В первой главе с учетом переработанных материалов и документов проведен анализ сложившейся организационной структуры системы управления персоналом на примере АО «НПК «Уралвагонзавод» цех 552 и обоснование необходимости совершенствования процесса адаптации персонала предприятия.

Дана общая характеристика завода, описаны задачи и направления деятельности АО «НПК «Уралвагонзавод».

Были проанализированы:

1. Система управления персоналом, изучена и описана оргструктура предприятия, количественная и качественная структура работников, рассмотрены состав службы персонала, должностные обязанности ее сотрудников, описаны функции, взаимоотношения с другими подразделениями, права и ответственность службы персонала;

2. Состояние адаптации персонала в цехе № 552 АО «НПК «Уралвагонзавод», на основе которого представлены выводы и недостатки по его результатам.

Существующая в настоящее время система управления адаптацией персонала примитивна и не носит никакого документационного закрепления. Перечень адаптационных мероприятий узок, не отслеживается целый ряд моментов, актуальных для этого процесса.

На основании изученных теоретических и методических основ управления процессом трудовой адаптации персонала, проанализировав используемый опыт управления данным процессом, во второй главе для совершенствования существующего процесса адаптации нами была разработана подробная технология процесса адаптации, план мероприятий и необходимые документы для данного процесса.

Технология процесса адаптации направлена на решение следующих задач:

- формирование представлений работника об организационной структуре предприятия, организационных взаимоотношениях между подразделениями, включение в них работника;
- ознакомление работника с общими экономическими условиями деятельности структурного подразделения и предприятия в целом;
- информирование работника о нормах поведения, правилах внутреннего распорядка, помощь в овладении ими;
- включение работника в социально-психологические отношения в структурном подразделении и предприятии в целом;

- выявление значимых профессиональных, деловых, психологических и мотивационных особенностей работника;

- помощь со стороны наставников и коллег в овладении необходимыми знаниями и навыками.

Предлагаемая технология позволит решить некоторые проблемы адаптации работников предприятия:

- по организации процесса адаптации, т.к. определяет процедурные моменты управления на каждой из стадий адаптации;

- выбор субъектов управления процессом, т.к. называет круг лиц, участвующих в управлении адаптацией работников, и разграничивает функции каждого из них.

Разработанная и рекомендуемая к применению программа адаптации персонала в общих чертах характеризует необходимые в процессе адаптации операции. Ее применение позволяет новым сотрудникам успешнее «вливаться» в работу и коллектив. Программа поможет ускорить процесс адаптации и повысить его эффективность. Все это положительно скажется на функционировании подразделений в целом и каждого сотрудника в частности.

## Список использованных источников

### *Книги одного автора*

1. Бухалков, М.И. Управление персоналом [Текст]/ М.И. Бухалков. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 368 с.
2. Веснин, В.Р. Менеджмент: Учебник [Текст]/ В.Р. Веснин. – М.: Изд-во Проспект, 2013. – 504 с.
3. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала [Текст]: Пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. – М.: Юристъ, 2014. – 496 с.
4. Добровинский А.П. Управление персоналом в организации [Текст]: учебное пособие / А.П. Добровинский; Томский политехнический университет.- Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2011. – 416 с.
5. Иванова-Швец Л.Н. Управление персоналом [Текст]: Учебно-методический комплекс. – М.: Изд. центр ЕАОИ, 2011. – 200 с.
6. Кибанов А. Я. Управление персоналом. [Текст] Теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала — Уч.-практ. пос. — М.: Проспект, 2016 – 78 с.
7. Лукашевич В.В. Основы управления персоналом [Текст]: Учебное пособие / В.В. Лукашевич. – М.: КНОРУС, 2015. – 232 с.
8. Маслов Е.В. Организация труда персонала [Текст]/ Е.В. Маслов. – Новосибирск: НГУЭУ, 2015. – 156 с.
9. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст] / Е.В. Маслов. – М.: Дело, 2013. – 312 с.
10. Маслова В.М. Управление персоналом [Текст]: учебник для академического бакалавриата / В.М. Маслова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 492 с.
11. Михненко П.А. Теория менеджмента [Текст] / под ред. П.А. Михненко. - 2-е изд., перераб. и доп. – М.: 2014. – 640 с.

12. Москвина О. В. Оценка экономической и социальной эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом [Текст]: метод. рек. / О. В. Москвина ; СибАГС. — Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2011. — 42 с.

13. Рогожин, М.Ю. Организация управления персоналом предприятия [Текст]: Учебно-практическое пособие / М.Ю. Рогожин. — М. - Берлин: Директ-Медиа 2014. — 223 с.

14. Тебекин А.В. Управление персоналом [Текст]: краткий курс лекций / А.В.Тебекин. — М.: Издательство Юрайт, 2014. — 182 с.

15. Темплар Р. Правила менеджмента [Текст]: Как ведут себя успешные руководители / Ричард Темплар; Пер. с англ. — 2-е изд. — М.: Альпина Паблишерз, 2011. — 229 с.

16. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации [Текст]: Учебно-практическое пособие / С.В. Шекшня. — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2013. — 368 с.

17. Шибалкин, Ю.А. Основы управления поведением персонала предприятия [Текст] / Ю.А. Шибалкин. — М.: МГИУ, 2014. — 190 с.

#### *Книги двух авторов*

18. Архипова, Н.И., Седова, О.Л. управление персоналом организации: краткий курс для бакалавриатов [Текст]: учебное пособие. — Москва: Проспект, 2016. — 213 с.

19. Виханский, О.С. Менеджмент [Текст]: Учебник / О.С. Виханский, А.И.Наумов. — М.: Экономистъ, 2013. — 670 с.

20. Игнатьева А.В. Исследование систем управления [Текст]: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по спец-ти «Государственное и муниципальное управление» и «Менеджмент» / А.В. Игнатьева, М.М. Максимцов. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА: Закон и право, 2012. — 167 с.

21. Кузнецов Ю.В. Теория организации [Текст]: учебник для бакалавров / Ю.В. Кузнецов, Е.В. Мелякова. – М.: Издательство ЮРАЙТ, 2015. – 365 с.

22. Куприянчук Елена, Щербакова Юлия. Управление персоналом [Текст]. Ассесмент, комплектование, адаптация, развитие — Изд.: Инфра-М, РИОР, 2015 – 256 с.

23. Макаров В.М., Попова Г.В. Менеджмент [Текст]: Учебное пособие. Стандарт третьего поколения. – СПб.: Питер, 2011. – 256 с.

24. Минько Э.В. Минько А.Э. Менеджмент качества [Текст]: Учебное пособие. Стандарт третьего поколения. – СПб.: Питер, 2013. – 272 с.

25. Одегов Ю.Г. Управление персоналом [Текст]: учебник для бакалавров / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 513 с.

26. Половинко В.С. Управление персоналом [Текст]: системный подход и его реализация / под науч. ред. Ю.Г.Одегова. - М.: Информ-Знание, 2011. – 390 с.

27. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия [Текст] – М.: Дело, 2009. – 341 с.

#### *Книги трех авторов*

28. Мескон, М.Х. Основы менеджмента [Текст] : Пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2015. – 720 с.

#### *Книги под заглавием*

29. Адаптация сотрудника в организации: методические указания к проведению занятий по дисциплине «Управление персоналом» [Текст]/ сост. Ю. Н. Лачугина. – Ульяновск : УлГТУ, 2009. – 41 с.

30. Инновационный менеджмент [Текст]: Учебное пособие / Под ред. д.э.н., проф. А.В. Барышевой. – 3-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2012. – 384 с.

31. Как провести социологическое исследование [Текст] / под ред. М. К. Горшкова, Ф. Э. Шереги. М.: Академия, 2011. – 432 с.
32. Менеджмент. Практикум [Текст]: учеб. пособие для студентов вузов / Под ред. Л.В. Ивановой. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 191 с.
33. Основы управления персоналом [Текст]: Учебное пособие / А.П. Егоршин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 352 с.
34. Основы менеджмента [Текст]: учебник для студентов вузов / под ред. И.В. Бородушко, В.В. Лукашевича. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 271 с.
35. Управление персоналом [Текст] / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Академия, 2013. – 609 с.
36. Управление персоналом [Текст]: Учебное пособие / Под общ. ред. Г.И. Михайлиной. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2012. – 280 с.
37. Управление персоналом [Текст] : учебно-методический комплекс по дисциплине «Менеджмент». - Урюпинск: УФ ГОУ ВПО ВолГУ, 2011. - 279 с.
38. Управление персоналом организации [Текст] : Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. 4-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2014.

#### *Авторефераты и диссертации*

39. Сопоев С.А. Адаптация молодых специалистов в современных российских организациях [Текст] : автореф. дис. на соискание уч. степ. к-та социол. наук / С.А. Сопоев. – Москва, 2013. – 27 с.

#### *Статьи из журналов и газет*

40. Адаптация молодых специалистов в структуре кадрового обеспечения российских организаций [Текст] // Вестник ГУУ. – 2011. – №19.
41. Верхоглазенко В. Система мотивации персонала [Текст] // Консультант директора, 2011.

42. Волина В. Адаптация нового персонала к организационной культуре [Текст] / В. Волина // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2014. № 5.

43. Ившина Н.С., Пахомов А.А. Оценка экономической эффективности целевого обучения персонала организации (предприятия) [Текст] // Вопросы экономики и права. 2016. - № 3 (93). – С. 124 – 128.

44. Канавина Н.И., Польшова Л.В. Адаптация персонала как фактор поддержания кадрового потенциала: опыт российского предприятия [Текст]// Вопросы экономики и права. 2015. - № 9 (87). – С. 114 – 116.

#### *Нормативные документы*

45. Трудовой кодекс Российской Федерации [Текст]. – Екатеринбург.: Издательский дом «Ажур», – 2014. – 240 с.

#### *Ресурсы удаленного доступа*

46. Годовой отчет АО «Научно-производственная корпорация Уралвагонзавод» за 2013, 2014, 2015 г.г. [Электронный ресурс]. Режим доступа:<http://www.uvz.ru/>.

47. Коллективный трудовой договор на 2013, 2014, 2015 г.г. [Электронный ресурс]. Режим доступа:<http://www.uvz.ru/>.

48. Официальный сайт АО «Научно-производственная корпорация Уралвагонзавод» [Электронный ресурс]. Режим доступа:<http://www.uvz.ru/>.

49. Справки и отчеты отдела кадров ОК, ОПК, БОТиЗ. [Электронный ресурс]. Режим доступа:<http://www.uvz.ru/>.

50. Устав АО «НПК «УВЗ» (утверждён 19 мая 2015года № 322-р). [Электронный ресурс]. Режим доступа:<http://www.uvz.ru/>.

51. Экономика и управление на предприятиях [Текст]: научно-образовательный портал [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://eup.ru/>

## Глоссарий

Понятие	Определение понятия	Источник
1.Адаптация	- это процесс активного приспособления человека к новой среде, знакомство с деятельностью организации, особенностями производства, включение в коммуникативные сети, знакомство с корпоративной культурой и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями новой среды.	Иванова-Швец Л.Н. Управление персоналом: Учебно-методический комплекс. – М.: Изд. центр ЕАОИ, 2011. – 200 с.
2. Аттестация персонала	- это кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности к выполняемой деятельности.	Управление персоналом/ Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Академия, 2013. – 609 с.
3.Вторичная адаптация	– приспособление работников, имеющих опыт профессиональной.	Иванова-Швец Л.Н. Управление персоналом: Учебно-методический комплекс. – М.: Изд. центр ЕАОИ, 2011. – 200 с.
4. Внешние источники набора персонала	- это набор сотрудников за счет ресурсов внешней среды.	Иванова-Швец Л.Н. Управление персоналом: Учебно-методический комплекс. – М.: Изд. центр ЕАОИ, 2011. – 200 с.
5. Внутренние источники набора персонала	- это набор сотрудников за счет самой организации.	Иванова-Швец Л.Н. Управление персоналом: Учебно-методический комплекс. – М.: Изд. центр ЕАОИ, 2011. – 200 с.
6. Дисциплина труда	- это закреплённая правом и другими социальными нормами система трудовых отношений в коллективе, направленная на поддержание надлежащего порядка в процессе осуществления трудовой деятельности.	Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 695 с.

7. Наем на работу	- это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией.	Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 695 с.
8. Наставничество	– это форма воспитания и профессиональной подготовки молодых рабочих, специалистов опытными наставниками.	Ожегов. С.И. «Толковый словарь русского языка» Изд-во: Оникс-ЛИТ, Мир и Образование, -2012. – 1376 с.
9. Обучение персонала	- это процесс накопление человеческого капитала путем непосредственной передачи профессиональных знаний и навыков сотрудникам организации	Архипова Н.И., Седова О.Л. управление персоналом организации: краткий курс для бакалавриатов: учебное пособие. - Москва: Проспект, 2016. - 213с.
10. Организация	- это структура, возникающая в результате преднамеренной договоренности об объединении людей во имя достижения определенной цели.	Кузнецов Ю.В. Теория организации: учебник для бакалавров / Ю.В. Кузнецов, Е.В. Мелякова. – М.: Издательство ЮРАЙТ, 2015. – 365 с.
11. Отдел кадров	- это структура на предприятии, занимающаяся управлением персоналом в организации, т.е. деятельностью людей, которые выполняют функции, способствующие наиболее эффективному использованию человеческих ресурсов для достижения первичных целей предприятия.	Устав АО «НПК «УВЗ» (утверждён 19 мая 2015года № 322-р).
12. Первичная адаптация	– приспособление молодых кадров, не имеющих опыта профессиональной деятельности.	Иванова-Швец Л.Н. Управление персоналом: Учебно-методический комплекс. – М.: Изд. центр ЕАОИ, 2011. – 200 с.
13. Персонал	- это полный личный состав наемных работников организации (за исключением руководства), выполняющих различные производственно-	Веснин, В.Р. Менеджмент: Учебник / В.Р. Веснин. – М.: Изд-во Проспект, 2013. – 504 с.

	хозяйственные функции.	
14.Повышение квалификации	- это обучение после получения основного образования для уже работающих лиц, у которых вскоре должны появиться новые обязанности.	Веснин, В.Р. Менеджмент: Учебник / В.Р. Веснин. – М.: Изд-во Проспект, 2013. – 504 с.
15. Подбор и расстановка персонала	- это рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями, психофизиологическими и деловыми качествами работников, отвечающими требованиям содержания выполняемой работы, - с другой.	Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 695 с.
16. Текучесть кадров	- это процесс незапланированного увольнения работников, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом (условиями труда, быта и др.).	Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 695 с.
17. Трудовая адаптация персонала	– это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении работника в процесс производства в новых для него профессиональных, психофизиологических, социально-психологических, организационно-административных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условиях	Иванова-Швец Л.Н. Управление персоналом: Учебно-методический комплекс. – М.: Изд. центр ЕАОИ, 2011. – 200 с.

	труда и отдыха.	
18. Управление персоналом организации	- это целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделения системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации.	Управление персоналом/ Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Академия, 2013. – 609 с.
19. Условия труда	- это совокупность характеристик производственной среды, оказывающих влияние на здоровье и работоспособность человека. Удовлетворенность трудом, а поэтому и на его результативность.	Веснин, В.Р. Менеджмент: Учебник / В.Р. Веснин. – М.: Изд-во Проспект, 2013. – 504 с.

Информационная брошюра для работников АО «НПК «Уралвагонзавод» цеха № 552 состоит из следующих блоков:

Общий блок информации (для новых работников):

1. История создания АО «НПК «Уралвагонзавод» и основные этапы его развития.
2. Виды деятельности АО «НПК «Уралвагонзавод», стратегические задачи, сегодняшняя ситуация (финансовое состояние, социальные и общественные проекты и др.).
3. Данные о высшем руководстве (Ф.И.О., фотография, расписание работы и приема по личным вопросам, телефон, некоторые сведения общего характера).
4. Кадровая политика АО «НПК «Уралвагонзавод».
5. Нормы корпоративной культуры.
6. Деловая и производственная этика.

Специальный блок информации (отдельно для каждой профессиональной и должностной категории работников):

1. Данные о непосредственном руководстве.
2. Функции цеха, в который направлен новый работник.
3. Взаимоотношения с другими цехами.
4. Содержание предстоящей работы и ее результатов.
5. Важность данной работы для работы цеха и всего предприятия в целом.
6. Критерии оценки деятельности работника и существующий контроль.
7. Организация процесса труда (рабочее время, оплата труда).

8. Возможность профессионального роста, карьеры.
9. Дополнительные требования к работнику (внешний вид, образ жизни и др.).
10. Нормативная информация по работе в цехе.

### ОБЩАЯ ПРОГРАММА АДАПТАЦИИ

Ф.И.О. адаптанта \_\_\_\_\_

Цех \_\_\_\_\_

Должность \_\_\_\_\_

Дата приема на работу « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Срок стажерства с « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ по « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Тип адаптации: первичная, вторичная (нужное подчеркнуть)

### План мероприятий по управлению адаптацией

№ п/п	Мероприятие	Форма проведения	Срок проведения	Ответственные лица
1	Информирование о предприятии, о сложившейся внутренней экономической ситуации, о нормах оплаты, нормах и правилах поведения и др.	Брошюра	В день оформления на работу	Менеджер по персоналу
2	Ознакомление сотрудника с его общей программой адаптации	Беседа Программа	В день оформления на работу	Менеджер по персоналу
3	Ответы на возникающие вопросы по общей информации и программам	Беседа	Постоянно	Наставник, руководитель подразделения, менеджер по персоналу
4	Представление адаптанта начальнику цеха, руководителю подразделения	Беседа	В первый рабочий день	Менеджер по персоналу
5	Представление работника коллективу, сотрудникам других бригад	Беседа	В первый рабочий день	Руководитель подразделения
6	Общее информирование о содержании предстоящей работы. Знакомство с наставником	Беседа	В первый рабочий день	Руководитель подразделения
7	Объяснение задач и требований к работе	Беседа; Документы	В первый рабочий день; в процессе работы	Руководитель подразделения

8	Мероприятия, способствующие закреплению базового уровня профессиональных навыков и умений или корректировка работы	Беседа	В процессе работы по мере необходимости	Наставник
9	Собеседование с руководителем подразделения и наставником. Заполнение адаптационного листа	Обсуждение и заполнение адаптационного листа	Через 1 неделю с начала работы	руководитель подразделения, наставник, сотрудник
10	Первая оценка уровня адаптированности	Ознакомление	Через 1 месяц с начала работы	руководитель подразделения или наставник
11	Вторая оценка уровня адаптированности	Ознакомление	Через 3 месяца с начала работы	руководитель подразделения или наставник
12	Заполнение анкеты сотрудника	Письменно	Через 3 месяца с начала работы	Адаптант

## ТЕСТ ДЛЯ ВЫБОРА НАСТАВНИКА

1. Чем обосновано Ваше выдвижение на роль наставника?
  - а) возможность получения материального поощрения;
  - б) желание передать свои знания и опыт работы;
  - в) всегда видел в себе педагогические способности;
  - г) другое \_\_\_\_\_
  
2. Как Вы поступаете, вступая с кем-либо в дискуссию (выбрать не более 2-х ответов)?
  - а) пытаюсь проследить правильность суждений оппонента;
  - б) доказываю правильность своих суждений;
  - в) не отвергаю ошибочного суждения оппонента;
  - г) Вы невозмутимы и ироничны;
  - д) самоутверждаюсь;
  - е) другое \_\_\_\_\_
  
3. Какой метод воздействия на человека Вы считаете наиболее рациональным (выбрать не более 2-х ответов)?
  - а) убеждение;
  - б) запугивание;
  - в) поощрение и стимулирование;
  - г) контроль;
  - д) лишение каких-либо привилегий;
  - е) другое \_\_\_\_\_

4. Какие черты в характере человека больше всего выводят Вас из себя (выбрать не более 2-х ответов)?

- а) легкомысленность;
- б) замкнутость;
- в) педантичность;
- г) недобросовестность;
- д) эгоистичность;
- е) другое \_\_\_\_\_

5. Как Вы относитесь к современной молодежи?

- а) с легкостью нахожу с ними общий язык;
- б) считаю их большими максималистами;
- в) не понимаю сегодняшних молодых людей;
- г) мне с большим трудом удастся наладить контакт с ними;
- д) другое \_\_\_\_\_

6. Задумывались ли Вы когда-нибудь как влияют на окружающих Ваши позы, мимика, тон голоса?

- а) да;
- б) нет.

Если «да», то пытались ли Вы как-нибудь управлять своими жестами, мимикой, голосом?

- а) пытался и у меня это хорошо получается;
- б) пытался, но испытывал напряжение из-за постоянного самоконтроля над собой;
- в) никогда не задумывался об этом.

7. Вызывает ли у Вас смятение поручение выступить с докладом, сообщением, информацией на совещании, собрании?

- а) да;
- б) иногда;
- в) нет.

8. Верите ли Вы, что существует проблема отцов и детей и что людям разных поколений трудно понимать друг друга?

- а) да;
- б) иногда;
- в) нет.

9. Состояние Вашего здоровья?

- а) состояние здоровья является постоянным предметом Ваших размышлений и тревог;
- б) время от времени здоровье доставляет Вам определенные хлопоты;
- в) Ваше здоровье не доставляет Вам проблем.

10. Как часто Вы можете объективно оценить состояние человека по выражению его лица?

- а) почти всегда;
- б) иногда;
- в) редко.

11. Имеете ли Вы привычку перебивать человека?

- а) почти всегда;
- б) в большинстве случаев;
- в) иногда;
- г) редко;

д) почти всегда.

12. Оцените по десятибалльной шкале следующие качества:

- |                     |                      |
|---------------------|----------------------|
| а) обаяние;         | е) честность;        |
| б) ответственность; | ж) принципиальность; |
| в) настойчивость;   | з) трудолюбие;       |
| г) остроумие;       | и) терпимость;       |
| д) совесть;         | к) доброта.          |

## АДАПТАЦИОННЫЙ ЛИСТ

(заполняется руководителем подразделения через неделю со дня приема  
сотрудника на работу во время собеседования с адаптантом)

Ф.И.О. адаптанта \_\_\_\_\_

Цех \_\_\_\_\_

Должность \_\_\_\_\_

Руководитель подразделения \_\_\_\_\_

Дата приема на работу « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Срок стажерства с « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ по « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Тип адаптации: первичная, вторичная (нужное подчеркнуть)

Образование \_\_\_\_\_

Профессиональный опыт \_\_\_\_\_

Рабочее место \_\_\_\_\_

В адаптационных целях прикреплен сотрудник:

Ф.И.О. адаптанта \_\_\_\_\_

Должность \_\_\_\_\_

Даны следующие поручения:

№ п/п	Мероприятие	Срок выполнения	Контактное лицо	Примечания

Выданы следующие необходимые документы: \_\_\_\_\_

Уровень профессиональной подготовки сотрудника

---

Необходимость дополнительного обучения \_\_\_\_\_

Мнение о личных и деловых качествах адаптанта:

Руководитель подразделения \_\_\_\_\_ Подпись \_\_\_\_\_

Наставник \_\_\_\_\_ Подпись \_\_\_\_\_

**«Оценка уровня адаптированности сотрудников цеха № 552 АО  
«НПК «Уралвагонзавод»»**

**ОПРОСНЫЙ ЛИСТ  
для измерения уровня адаптированности**

Наименование фактора производственной ситуации	Совершенно удовлетворен (+1,0)	Удовлетворен (+0,5)	Загрудняюсь ответить (0,0)	Не удовлетворен (-0,05)	Совершенно не удовлетворен
Содержание исполняемых обязанностей Наличие перспектив должностного продвижения Занимаемая должность Заработная плата Условия труда Организация труда Отношения с руководителем подразделения Отношения с наставником Отношения с коллегами Социально-психологический климат в коллективе Применяемая программа адаптации					

## БЛАНК ОЦЕНКИ АДАПТАЦИИ

### 1. Результаты первой оценки адаптации

(проводится через 1 месяц со дня приема сотрудника на работу)

Показатель	Планируемый уровень	Достигнутый уровень
Качество работы	высокий, средний, низкий	
...	...	
Удовлетворенность коллективом	высокий, средний, низкий	

Причины, вызвавшие отклонение показателей:

1. Неприятие коллективом в силу низкой коммуникабельности работника

2. Другие: \_\_\_\_\_

Мероприятия, направленные на устранение названных причин:

№ п/п	Мероприятие	Форма проведения	Срок проведения	Ответственный	Примечание

### 2. Результаты второй оценки адаптации

(проводится через 3 месяца со дня приема сотрудника на работу)

Показатель	Планируемый уровень	Достигнутый уровень	Заключение по показателю
Качество работы	высокий средний, низкий		соответствует норме
...	...	...	...
Удовлетворенность коллективом	высокий средний, низкий		соответствует норме

Рекомендации:

1. Высокий уровень адаптированности, рассмотреть вопрос о снятии с учета по адаптации

2. Другие: \_\_\_\_\_

Менеджер по персоналу \_\_\_\_\_ «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Правила заполнения Бланка оценки адаптации:

1. Графа «планируемый уровень» заполняется оценщиком (руководителем, наставником) или менеджером по персоналу с их слов, исходя из их субъективной оценки об уровне адаптации нового сотрудника. Подчеркивается нужный уровень (высокий, средний, низкий).

2. Графа «достигнутый уровень» заполняется по результатам оценки. Вписывается балл, полученный по результатам оценки и уровень, соответствующий полученному баллу (высокий, средний, низкий).

3. Графа «заключение по показателю» заполняется исходя из сравнения планируемого и достигнутого уровней (соответствует норме, удовлетворяет норме, не соответствует норме).

4. В графа «примечание» ставится отметка о невозможности выполнения намеченных мероприятий или о невыполнении, с указанием причин.

**ОТЗЫВ О РАБОТЕ НОВОГО СОТРУДНИКА В ПЕРИОД АДАПТАЦИИ**

Ф.И.О. адаптанта \_\_\_\_\_

Должность, цех \_\_\_\_\_

Дата приема на работу \_\_\_\_\_

Срок адаптации до «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Данные об исполнении работы

1. Исполнение должностных обязанностей (полнота, объем)

\_\_\_\_\_

2. Инициатива (предложения по улучшению работы)

\_\_\_\_\_

3. Исполнительская дисциплина:

- оценка по сроку исполнения работы

\_\_\_\_\_

- оценка по качеству исполнения работы

\_\_\_\_\_

Данные о соблюдении трудовой дисциплины

1. Соблюдение техники безопасности \_\_\_\_\_

2. Соблюдение правил внутреннего трудового распорядка

\_\_\_\_\_

Другие замечания

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

Предложения

1. Продолжить адаптацию \_\_\_\_\_

2. Прекратить адаптацию \_\_\_\_\_

3. Расторгнуть с сотрудником трудовой контракт \_\_\_\_\_
4. Сменить рабочее задание (облегчить, дополнить) \_\_\_\_\_
5. Другое \_\_\_\_\_

Наставник \_\_\_\_\_

Руководитель подразделения \_\_\_\_\_

Менеджер по персоналу \_\_\_\_\_

Дата заполнения отзыва « \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Работник ознакомлен \_\_\_\_\_

## АНКЕТА СОТРУДНИКА

1. Укажите срок работы на предприятии:

- а) до 2 месяцев;
- б) до 6 месяцев;
- в) до 12 месяцев;
- г) свыше года.

2. До какого периода Вам необходима помощь Вашего руководителя, наставника или коллег?

- а) до 2 месяцев;
- б) до 6 месяцев;
- в) до 12 месяцев;
- г) свыше года.

3. Как часто к Вам обращаются за профессиональной помощью Ваши коллеги?

- а) совсем не обращаются;
- б) очень редко;
- в) время от времени;
- г) очень часто.

4. В какой период своей деятельности Вы почувствовали, что овладели профессиональными навыками?

- а) до 2 месяцев;
- б) до 6 месяцев;
- в) до 12 месяцев;

г) свыше года.

5. Хотели бы Вы в данный момент сменить направленность своей деятельности?

а) да;

б) нет;

в) затрудняюсь ответить.

6. Как Вы оцениваете перспективы продвижения Вашей карьеры?

а) перспектива есть;

б) перспектива слабая;

в) перспектива отсутствует.

7. Устраивает ли Вас занимаемое место в коллективе?

а) да;

б) нет;

в) затрудняюсь ответить.

8. Были ли у Вас замечания по трудовой дисциплине?

а) да;

б) нет.

9. Были ли у Вас замечания по исполнительской дисциплине?

а) да;

б) нет.

10. Ваше стремление к совершенствованию Ваших профессиональных умений:

а) стремлюсь постоянно совершенствоваться;

б) хотелось бы, но в этом нет смысла;

в) хотелось бы, но нет возможности;

г) меня устраивает все, как есть.

11. Бывают ли у Вас конфликты?

а) с руководителем \_\_\_ да; \_\_\_ нет; \_\_\_ редко;

б) с коллегами \_\_\_ да; \_\_\_ нет; \_\_\_ редко;

в) с наставником \_\_\_ да; \_\_\_ нет; \_\_\_ редко.

12. Испытываете ли Вы интерес к выполняемой работе?

а) да;

б) нет;

в) еще не определился.

13. . Представьте, что по каким-либо причинам Вы уволились.  
Вернулись ли бы Вы через некоторое время?

а) не вернулся ни при каких обстоятельствах;

б) только в самом крайнем случае;

в) вернусь с удовольствием;

г) затрудняюсь ответить.

14. В какой период Вы почувствовали, что вошли в рабочий коллектив?

а) до 2 месяцев;

б) до 6 месяцев;

в) до 12 месяцев;

г) свыше года.

15. Какое место занимает работа в Вашей жизни?

- а) работа выше других интересов;
- б) интересы важнее работы;
- в) интересы и работа одинаковы важны.

16. Оцените условия труда в целом:

- а) удовлетворительные;
- б) плохие;
- в) хорошие.

17. Кто оказал Вам наиболее ощутимую помощь во время адаптации?

- а) сотрудник службы персонала;
- б) руководитель;
- в) наставник;
- г) коллега по работе;
- д) кто-то еще \_\_\_\_\_

18. Что помогло Вам в процессе адаптации?

- а) специальная литература;
- б) советы коллег, наставника, руководителя;
- в) видеоматериал;
- г) что-то еще \_\_\_\_\_

**ПОЛОЖЕНИЕ ОБ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА АО «НПК  
«УРАЛВАГОНЗАВОД» (цех 552)**

1. Общие положения.

1.1. Под адаптацией понимается процесс включения работника в новую для него производственную и социальную среду.

1.2. Данное положение определяет общие принципы и процедуры управления адаптацией персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод» цех № 552 в случае приема нового работника (перехода работника на новую или более высокую должность).

2. Цели и задачи управления адаптацией персонала.

2.1. Цель управления адаптацией персонала состоит в том, чтобы работник быстрее овладел профессиональными навыками, умениями, приспособился к режиму работы и особенностям рабочего места, сумел раскрыть и начал реализовывать свои способности, включился в коллектив структурного подразделения и систему взаимоотношений предприятия.

2.2. Задачи управления адаптацией:

2.2.1. формирование представлений работника об организационной структуре завода, организационных взаимоотношениях между подразделениями, включение в них работника;

2.2.2. ознакомление работника с общими экономическими условиями деятельности цеха и завода в целом;

2.2.3. информирование работника о нормах поведения, правилах внутреннего распорядка, помощь в овладении ими;

2.2.4. включение работника в социально-психологические отношения в цехе и заводе в целом;

2.2.5. выявление значимых профессиональных, деловых, психологических и мотивационных особенностей работника.

### 3. Этапы управления адаптацией персонала.

3.1. Менеджер по персоналу на основе анализа информации о работнике, полученной на этапе приема (отбора) разрабатывает план мероприятий по управлению адаптацией, который согласовывается с руководителем структурного подразделения.

3.2. Руководитель выбирает наставника. Наставник утверждается по приказу по АО «НПК «Уралвагонзавод» цех № 552.

3.3. Согласно разработанному плану (Программа адаптации конкретного работника) проводятся мероприятия по управлению адаптацией работника.

3.4. По истечении одного месяца с начала адаптации работника менеджер по персоналу совместно с наставником проводит первую оценку уровня адаптированности работника по Методике управления адаптацией персонала. Результаты доводятся до сведения начальника цеха и адаптанта, предлагаются мероприятия по улучшению процесса адаптации.

3.5. Незадолго до окончания срока стажерства менеджер по персоналу совместно с наставником проводит повторную оценку уровня адаптированности работника. Специалист отдела кадров проводит сравнительный анализ результатов. По результатам анализа составляется заключение о состоянии уровня адаптированности работника к моменту истечения срока стажерства:

- высокий уровень адаптированности: рекомендовано прекратить работу по адаптации;
- средний уровень адаптированности, тенденция к повышению, улучшению уровня оценочных показателей: рекомендовано продолжить работу по адаптации (с разработкой конкретных мероприятий);

- низкий уровень адаптированности: рекомендовано рассмотреть вопрос о возможности прекращения трудовых отношений с данным работником до истечения срока стажерства.

3.6. Свое заключение менеджер по персоналу предлагает начальнику цеха в качестве рекомендации для принятия окончательного решения об итогах адаптации работника за период испытательного срока.

3.7. На основании рекомендации начальнику цеха принимает соответствующее решение и доводит его до сведения работника.

#### 4. Распределение функций по управлению адаптацией персонала.

4.1. Функции по управлению процессом адаптации персонала распределяются между руководителем подразделения, менеджером по персоналу, наставником.

4.2. Руководитель подразделения выполняет следующие функции:

4.2.1. представление адаптанту работников цеха (бригады), а также работников других бригад, с которыми он будет взаимодействовать при выполнении основных функций;

4.2.2. доведение до сведения работника «Правил внутреннего распорядка»;

4.2.3. информирование об основах принятой системы оплаты труда;

4.2.4. ознакомление работника с основными функциями;

4.2.5. информирование об особенностях социально-психологического климата в коллективе, о правилах поведения на предприятии;

4.2.6. выбор наставника и представление наставника работнику (в случае использования механизма наставничества);

4.2.7. участие в текущей оценке адаптации работника;

4.2.8. предоставление дополнительной информации о прохождении процесса адаптации специалисту отдела кадров во время оценки уровня адаптации.

4.3. Функции менеджера по персоналу, занимающегося управлением адаптацией работников:

4.3.1. анализ информации о работнике, полученной на этапе приема (отбора);

4.3.2. организация встречи работника с руководителем подразделения в первый день работы адаптанта;

4.3.3. предоставление работнику общей информации о предприятии и о цехе;

4.3.4. разработка критериев и сроков оценки уровня адаптации работника;

4.3.5. участие в проведении периодических оценок уровня адаптации работника;

4.3.6. анализ результатов оценки;

4.3.7. ознакомление с результатами и выработка рекомендаций по итогам оценки адаптации руководителю и адаптанту;

4.3.8. выявление факторов, препятствующих адаптации работников.

4.4. Наставник выполняет такие функции, как:

4.4.1. детализация информации об обязанностях и ответственности работника;

4.4.2. оказание помощи работнику в развитии базового уровня профессиональных навыков и умений в соответствии с квалификационными требованиями;

4.4.3. контроль за работой адаптанта;

4.4.4. участие в текущей оценке уровня адаптации работника;

4.4.5. предоставление информации о прохождении процесса адаптации менеджеру по персоналу во время оценки уровня адаптации.

4.5. В процессе выполнения функций по управлению адаптацией работников руководитель подразделения, наставник и менеджер по персоналу взаимодействуют между собой, согласно разработанных планов мероприятий по адаптации и совместно решают возникающие проблемы.

## **ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ МЕНЕДЖЕРА ПО ПЕРСОНАЛУ (цех № 552)**

### 1. Общие положения.

1.1. Менеджер по персоналу подчинен и получает приказы, рабочие распоряжения от директора по персоналу.

1.2. Менеджер по персоналу назначается и освобождается от занимаемой должности по представлению директора по персоналу в соответствии с действующим законодательством.

1.3. Менеджер по персоналу в своей работе руководствуется действующим трудовым законодательством РФ, приказами, распоряжениями директора по персоналу, а также Положением о службе персонала и настоящей должностной инструкцией.

1.4. На должность менеджера по персоналу назначаются лица с высшим экономическим или психологическим образованием и стажем практической работы не менее двух лет.

### 2. Должностные обязанности.

2.1. Организация работы с персоналом в соответствии с разработанными методическими документами и общими целями развития АО «НПК «Уралвагонзавод» цех № 552 для достижения эффективного использования и профессионального совершенствования работников;

2.2. Обеспечение укомплектования в цехе № 552 АО «НПК «Уралвагонзавод» необходимыми работниками;

2.3. Определение потребности в персонале, изучение рынка труда с целью определения возможных источников обеспечения необходимыми кадрами;

2.4. Совместно с начальником цеха принятие решения по вопросам найма и осуществление подбора кадров;

2.5. Проведение собеседований с нанимающимися на работу;

2.6. Поддержание благоприятного морального климата в цехе № 552 АО «НПК «Уралвагонзавод»;

2.7. Организация процесса адаптации новых сотрудников;

2.8. Создание необходимой документации, сопровождающей закрепленные за менеджером по персоналу должностные обязанности.

### 3. Права.

3.1. Требовать от начальников цехов предоставления данных, необходимых для осуществления вышеописанных должностных обязанностей;

3.2. Осуществлять связь с начальниками цехов, принимать и консультировать сотрудников по вопросам, связанным с обязанностями, предусмотренными данной должностной инструкцией;

3.3. Самостоятельно принимать решения и вносить предложения по совершенствованию работы для выполнения предписанных настоящей должностной инструкцией должностных обязанностей.

### 4. Ответственность.

4.1. Менеджер по персоналу несет ответственность за задержку и слабую работу в направлении поставленных целей и за ненадлежащее выполнение должностных обязанностей, возложенных на него настоящей должностной инструкцией.