|  |
| --- |
| **МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И МОЛОДЕЖНОЙ ПОЛИТИКИ**  **СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ**  **Государственное автономное профессиональное образовательное учреждение**  **Свердловской области**  **« Североуральский политехникум »** |

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**Тема:** Адаптация новых сотрудников в современных организациях

Выполнил: Студент группы ТЭМ – 3

Арсланов Олег Кяшафович

Проверил: Преподаватель

Гильманова Нэля Аликовна

Дата «\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_20\_\_г.

Оценка «\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Подпись

Североуральск 2022г

**СОДЕРЖАНИЕ**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Введение…………………………………………………………………… | | | 3 |
| 1 Теоретические основы адаптации и закрепления рабочих на предприятиях………………………………………………………………… | | | 5 |
|  | 1.1 | Понятие, виды, цели и этапы адаптации в организации………… | 5 |
|  | 1.2 | Современные подходы к управлению адаптационным процессом……………………………………….………………...… | 14 |
| 2 Оценка процесса адаптации новых сотрудников на АО СУБР………. | | | 23 |
|  | 2.1 | Социально – экономическая характеристика предприятия…….………………………………………………….. | 23 |
|  | 2.2 | Анализ адаптации новых сотрудников на предприятии……….. | 30 |
| 3. Мероприятия по адаптации новых сотрудников на АО СУБР……...… | | | 41 |
| Заключение…………………………………………………………………... | | | 48 |
| Список используемой литературы……………………………..................... | | | 50 |
| Приложение………………………………………………………………….. | | | 52 |

**ВВЕДЕНИЕ**

Адаптация – процесс со сложной структурой, включающей следующие взаимосвязанные аспекты: организационный; социально-психологический; профессиональный; психофизиологический.

Основой любой современной организации, безусловно, являются люди, поскольку именно люди обеспечивают эффективное использование любых видов ресурсов, имеющихся в распоряжении организации, и определяют ее экономические показатели и конкурентоспособность. Вклад людских ресурсов в достижение целей организации и качество производимой продукции или предоставляемых услуг зависит в первую очередь от того, насколько эффективно проводится работа по отбору персонала. Но даже лучшая система подбора не способна обеспечить должный результат, если не уделить достаточно внимания вопросу адаптации новых сотрудников.

На современном этапе социально-экономического развития одним из главных направлений кадровой политики является привлечение и закрепление на предприятии соответствующих требованиям работодателей специалистов. Актуальность набора новых сотрудников обусловлена «старением» персонала предприятия и текучестью кадров. Однако мало лишь привлечь перспективных сотрудников, не менее важно удержать ценные кадры, закрепить их на предприятии. Указанные обстоятельства подтверждают целесообразность разработки методического инструментария кадровой политики предприятий в соответствии со спецификой «новых специалистов» как особой категории трудовых ресурсов. Решение обозначенных проблем требует особого внимания на локальном уровне. Таким образом, актуальность исследования обусловлена необходимостью разработки комплекса мероприятий, направленных на закрепление на предприятиях новых специалистов.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью разработки комплекса мероприятий, направленных на закрепление на предприятиях новых сотрудников.

Объектом курсовой работы является АО СУБР.

Предметом курсовой работы является анализ процесса адаптации новых сотрудников в АО СУБР.

Целью курсовой работы является изучение адаптации новых сотрудников на АО СУБР и разработка мероприятий, направленных на адаптации новых сотрудников.

Поставленная цель обуславливает решение следующих взаимосвязанных задач:

– изучение теоретических основ адаптации персонала и закрепления работников на предприятии, проблемы адаптации молодых работников на современных предприятиях;

– анализ фактического состояния процесса адаптации новых сотрудников в АО СУБР, оценка процесса адаптации новых сотрудников на АО СУБР;

– поиск путей совершенствования процесса адаптации новых сотрудников на предприятии.

Методологической и теоретической основой исследования послужили Бюджетный Кодекс РФ, другие нормативно-правовые документы в области адаптации, работы специалистов: таких как Селье, З. Меерсон, Шмагина М.В., Коханов Е.Ф.и других.

Методы исследования: метод статистического анализа, анкетирование.

Практическая значимость курсовой работы состоит в том, что предложенные мероприятия снизят текучесть кадров рабочих, а так же помогут вновь прибывшим рабочим пройти адаптационный период на АО СУБР.

**1.ПРОБЛЕМЫ АДАПТАЦИИ МОЛОДЫХ РАБОТНИКОВ НА СОВРЕМЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**

* 1. **Понятие, виды, цели и этапы адаптации в организации**

Адаптация персонала чрезвычайно важна при наборе персонала в организацию. Дело в том, что у кандидатов нередко возникает проблема необоснованных ожиданий, когда вновь принятый на работу работник питает нереалистичные надежды, выстраивает нереалистичные планы, касающиеся своего будущего в новой организации. При поступлении на работу кандидат лишь приблизительно представляет себе, что ценит организация в своих работниках и что она ожидает от них. Более того, необоснованные ожидания могут приводить к росту неудовлетворенности работой и, как крайний, экстремальный случай, к увольнению и, соответственно, росту текучести кадров со всеми вытекающими отсюда отрицательными последствиями для организации. Устранение этих необоснованных ожиданий и вызывает необходимость развития и совершенствования такого направления кадровой работы, как адаптация персонала [9 C. 32].

Показателем успешной адаптации является высокий социальный статус индивида в данной среде, а также его удовлетворенность этой средой в целом (например, удовлетворенность работой и ее условиями, вознаграждением, организацией и т.д.). Показателем низкой адаптации – перемещение индивида в другую социальную среду (текучесть кадров, миграция и т.д.) либо отклоняющееся асоциальное поведение. [10.C. 228-230]

Подбор и прием на работу представляет собой довольно длительный и дорогостоящий процесс – к первому дню работы нового работника организация уже затрачивает на него значительные средства. Поэтому организация заинтересована в том, чтобы принятый на работу работник не уволился через несколько месяцев. Однако, как показывает статистика, наиболее высокий процент принятых на работу покидает организацию именно в течение первых трех месяцев. Основные причины ухода — несовпадение реальности с ожиданиями и сложность интеграции в новую организацию. Помочь работнику успешно влиться в новую организацию — важнейшая задача его руководителя и специалистов по кадрам.

Адаптация как процесс характеризуется определенной продолжительностью, и следовательно, имеет свое начало и окончание. Если в отношении начала адаптации вопросов не возникает (это начало деятельности работника в новых условиях), то определить ее окончание весьма трудно. Дело в том, что адаптация - это процесс, протекающий постоянно в меру изменения факторов внешней среды трудовой деятельности работника, да и изменения самого человека. Поэтому адаптация имеет отношение и к человеку, который не менял рабочего места [2].

Рассмотрим понятие «адаптация» различных авторов (таблица 1).

Таблица 1 – Понятия «Адаптация» различных авторов

|  |  |
| --- | --- |
| Автор понятия | Понятие |
| Вершинина Т.В. | В самом общем виде адаптация (лат. adapto-приспособляю) - процесс приспособления работника к условиям внешней и внутренней среды. Термин "адаптация" чрезвычайно широк и применяется в различных областях науки.[[1]](#footnote-1) |
| Шмагина М.В. | Адаптация (от лат. adaptatio — приспособление) — приспособление работника к трудовой деятельности и непосредственной социальной среде[[2]](#footnote-2); система мероприятий, направленная на скорейшее и наиболее полное знакомство нового сотрудника со спецификой компании, в которую он пришел работать, её традициями и коллегами, с которыми он будет взаимодействовать. |
| Адамчук В.В., | Адаптация – это взаимное приспособление работника и организации, базирующееся на постепенной врабатываемости сотрудников в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда[[3]](#footnote-3). |

Различают несколько видов адаптации [7 C. 41]:

– психофизиологическая - привыкание организма к непривычным для него условиям, результатом чего становятся меньшие изменения его функционального состояния (меньшее утомление, приспособление к высоким физическим нагрузкам и т.п.). Этот вид адаптации особых сложностей не представляет, протекает достаточно быстро и в большой мере зависит от здоровья человека, его естественных реакций, характеристики самих этих условий. Однако много несчастных случаев происходит в первые дни именно из-за ее отсутствия.

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

– социально-организационная - изучение сотрудником новых административно-правовых аспектов; принятие работником своего статуса на фирме, понимание ее структуры и существующих механизмов управления. Для успешной адаптации новичкам обычно предлагаются для изучения локальные нормативные акты, инструкции, структурные схемы, описания внутренних коммуникаций.

– профессиональная - активное освоение новых рабочих обязанностей; постепенное доведение профессиональных умений и навыков сотрудника до того уровня, который необходим для исполнения новичком своих функциональных обязанностей. Данный вид адаптации предполагает изучение производственно-технологической информации, соответствующей сопроводительной справочной, финансовой, юридической документации, освоение оборудования, а также развитие необходимых навыков. План подготовки может включать инструктаж, модульное обучение профессиональным знаниям и навыкам, наставничество, shadowing (методика следования за успешным сотрудником).

Подбор и прием на работу представляет собой довольно длительный и дорогостоящий процесс к первому дню работы нового сотрудника компания уже затрачивает на него значительные средства. Поэтому компания заинтересована в том, чтобы принятый на работу сотрудник закрепился на предприятии. Однако, как показывает статистика, наиболее высокий процент принятых на работу покидает организацию именно в течение первых 3 месяцев.

Принципиальными целями адаптации, по А.Я. Кибанову, являются [18 C. 19]:

– уменьшение стартовых издержек, т.к. пока новый работник плохо знает свое раб. место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;

– снижение озабоченности и неопределенности у новых работников;

– сокращение текучки кадров, так как если новички чувствуют себя неуютно на новой работе, то они могут отреагировать на это увольнением;

– экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них;

– развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой.

Кроме того, способы включения новых сотрудников в жизнь организации могут существенно активизировать творческий потенциал уже работающих сотрудников и усилить их включенность в корпоративную культуру организации. Для руководителя информация о том, как организован в его подразделении процесс адаптации новых работников, может многое сказать о степени развития коллектива, уровне его сплоченности и внутренней интеграции.

Процесс адаптации можно разделить на 4 этапа [28 C. 45]:

Этап 1. Оценка – определение уровня подготовленности кандидата. Если работник имеет не только специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичных подразделениях других организаций, 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 поведении и т. д.

Этап 2. Ориентация – практическое знакомство нового работника с обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. При этом обычно вводятся в практику обучающие программы типа «Реалистическое знакомство с будущей работой», «История организации», «Введение в профессию».

Этап 3. Действенная адаптация, состоящая в приспособлении новичка к своему статусу и в значительной степени обусловливающая его включение 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 работнику, регулярно вместе с ним проводить оценку эффективности деятельности и особенностей взаимодействия с коллегами.

Этап 4. 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.

Разработка мер, положительно влияющих на адаптацию, предполагает знание субъективных характеристик рабочего (его психофизиологические характеристики, пол, возраст, образование) и факторов производственной среды, характера их влияния (прямое или косвенное) на показатели и результаты адаптации. Поэтому при оптимизации процесса адаптации следует исходить из имеющихся возможностей предприятия (в части условий труда, гибкого графика, организации труда) и ограничений в изменении рабочего (в развитии способностей, в освобождении от отрицательных привычек), необходимо учитывать различия на новом и на прежнем месте работы, ибо они могут быть существенными, что послужит серьезным барьером для профессиональной мобильности и проведения кадровой политики предприятия.

Управляемый процесс адаптации для сотрудников немыслим без поддержки, как минимум трех сторон. Требуется своего рода «гид» по компании, роль которого обычно играет менеджер по персоналу: он знакомит новичка со структурой организации, процедурами, деятельностью департаментов и т.п. Рассказывать о распорядке работы, требованиях, давать оценку по окончании испытательного срока должен непосредственный руководитель. Ещё один сотрудник – опытный коллега - наставник - должен посвящать нового работника в тонкости функциональных обязанностей, оказывать практическую помощь в делах, отвечать на рабочие вопросы, давать пояснения.

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

Программа адаптации представляет собой набор конкретных действий, которые нужно произвести сотруднику, ответственному за адаптацию. В ходе проведения программы должны затрагиваться вопросы: общее представление о фирме, политика организации, оплата труда, дополнительные льготы, охрана труда и соблюдение техники безопасности, работник и его отношения с профсоюзом, экономические факторы; далее следует перейти к специальной части, охватывающей вопросы, связанные конкретно с подразделением или рабочим местом, осуществляется в форме специальных бесед с сотрудниками того подразделения, в которое пришел новичок, и собеседований с руководителем.

Закрепление работников на предприятии – это удержание работника, в котором заинтересован работодатель, на данной фирме необходимое время, для чего используются все методы материальной и моральной мотивации [19 C. 28]:

– стимулирование посредством выплаты денежных премий, определение зависимости результатов труда и вознаграждений за труд;

– участие в управление компании, возможность реализовать какие-то личностные амбиции сотрудника;

– обучение и развитие персонала за счет работодателя с обязательной отработкой определенного периода времени на данном предприятии;

– создание и поддержание сплоченного коллектива, благоприятного социально-психологического климата;

– реально достижимые перспективы роста;

– дополнительное медицинское страхование работников и членов его семьи;

– оплата транспортных расходов или организация доставки служебным транспортом;

– создание корпоративной культуры;

– организация корпоративного досуга;

– поощрение инициативы работников;

– признательность за каждый весомый вклад, если не материальная, то моральная.

Для каждого конкретного предприятия методы закрепления работников на предприятии будут свои, исходя из политики компании и материальных возможностей, однако на каждом предприятии они есть, так как у каждой фирмы свои ценные кадры, которые поддерживают её основу и помогают развиваться.

Действенность всех применяемых методов закрепления работников на предприятии можно определить с помощью субъективных и объективных показателей. К субъективным относятся: отношение работника к труду и удовлетворенность его результатами, уровень социально-психологического климата, причины увольнения. К объективным относятся: производительность труда, средняя величина стажа работников на данном предприятии.

Особую проблему представляет адаптация к труду в новых условиях хозяйствования. Это своего рода повторная адаптация: человек, оставаясь на своем рабочем месте, адаптированный к нему, должен приспосабливаться к новой экономической, социальной и психологической ситуации. Требование большей увязки оплаты труда с его конечными результатами заставляет активизировать использование своих возможностей, что часто сопровождается повышением интенсивности труда как за счет более высокого темпа работы, увеличения продолжительности рабочего времени, так и за счет игнорирования правил охраны труда и техники безопасности. Дезадаптация работника к таким условиям труда проявляется в повышении травматизма и заболеваемости, развитии некомпенсируемого утомления работника, не успевающего восстановить работоспособность к началу очередного рабочего периода.

Важную роль в адаптации работников играет психологический климат в коллективе. Деловые взаимоотношения развивают чувство товарищества и взаимопомощи, повышают трудовую активность работников, удовлетворенность трудом. С экономической точки зрения психологический климат и моральная обстановка на предприятии существенно влияют на продуктивность труда, действуя на психику и настроение людей.

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

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

Основные задачи службы адаптации - разработка и внедрение с участием функциональных служб управления предприятием мероприятий по сокращению неблагоприятных последствий от работы неадаптированного работника, по стабилизации трудового коллектива, росту трудовой отдачи работников, повышению удовлетворенности трудом.

Важная задача службы адаптации состоит также в координации деятельности всех звеньев предприятия, имеющих отношение к адаптации, к осуществлению конкретных мероприятий, изменению параметров внешней среды и т.п.: функциональных служб заводоуправления, администрации, линейных руководителей.

Слагаемые эффекта от деятельности службы адаптации - снижение уровня текучести, уровня брака, сокращение числа поломок оборудования и инструмента, срока выхода на средний Уровень выполнения норм в цехе, на участке, числа нарушений трудовой дисциплины и т.п.

Организация адаптации молодых специалистов должна быть направлена на создание в организации оптимальных условий, способствующих вновь прибывшим работникам в минимальный период освоить профессиональную роль, приспособиться к социально-производственной среде, достичь комфортного эмоционально-психологического состояния в атмосфере трудового коллектива.

**1.2 Современные подходы к управлению адаптационным процессом**

Специалисты по управлению персоналом, консультанты и директора организаций много внимания уделяют оценке эффективности программ обучения, результатов деятельности работников. Между тем одной из центральных задач системы управления человеческими ресурсами в любой организации является их удержание. Важность этой задачи не подвергается сомнению, тем не менее, специалисты не предпринимают достаточно усилий по разработке методик оценки программ адаптации персонала. В первую очередь это можно объяснить трудностью выражения качественных параметров через количественные, отсутствием таких показателей в характеристике бизнес-процессов в области управления людьми, а также мнением, что нельзя оценить эффективность социальной среды или корпоративной культуры с помощью финансовых прибылей или потерь. [27, с. 187]

Адаптацию персонала можно рассмотреть как процесс и как результат. Анализ в первом аспекте предполагает, что организация как система имеет некоторые намерения, инструменты и предпринимает ряд действий для создания определенных условий вхождения человека в должность, в социальный климат, организационную культуру. С точки зрения результата можно говорить, что после разработки модели адаптации как инструмента управления, ее внедрения в организации и грамотного управления возможно получение значимых результатов, которые можно разделить на субъективные и объективные. К объективным результатам, как правило, относят:

* снижение издержек по поиску нового персонала;
* уменьшение числа увольнений работников, проходящих испытательный срок, как по инициативе администрации организации, так и по желанию самого работника;
* сокращение времени, необходимого на то, чтобы деятельность отдельного работника начала влиять на конкурентоспособность организации;
* уменьшение временных затрат других работников на адаптацию новичков, что позволит им больше времени уделить непосредственным обязанностям.

Субъективные результаты можно представить как улучшение организационного климата в организации; формирование лояльности у работника с первых дней его работы и тем самым стимулов и желания работать в организации длительное время; удовлетворенность работой и организацией в целом.

Если в результате процесса адаптации организация в короткие сроки получает мотивированных работников, работающих не только в соответствии со своими личными целями (например, денежный фактор), но и с организационными задачами, то можно говорить, что механизм адаптации в данной организации правильно разработан, внедрен, управляем и, следовательно, эффективен. Таким образом, новый работник становится ресурсом организации уже на начальном этапе работы, и его деятельность начинает позитивно влиять на конкурентные преимущества организации. [18.С. 98]

Основной задачей служб по управлению персоналом становится разработка системы оценки процесса адаптации персонала в организации. Рассмотрим имеющиеся подходы к оценке эффективности адаптации, характерные для российских организаций.

Первый подход. Оценка через удовлетворенность.

В качестве критериев используются два показателя: «удовлетворенность работой» и «удовлетворенность организации работником». С помощью специальной анкеты можно получить информацию относительно специфических трудностей, возникающих в ходе работы, характера профессиональных интересов работника и темпов их формирования. По результатам ответов на вопросы вычисляются «индекс удовлетворенности работой», «индекс интереса к работе» и «индекс удовлетворенности профессией». Интегральный показатель адаптированности является неким средним значением всех индексов.

Основным ограничением предложенной методики расчета является сложность анализа этого показателя: удовлетворенность является субъективным показателем, который весьма трудно оценить в силу того, что человек может по тем или иным причинам давать ответы, которые от него ожидают и не совпадающие с действительностью. Однако, несмотря на это, во многих организациях в настоящее время «удовлетворенность работой» как показатель эффективности процесса адаптации и производительности труда все еще является достаточно весомым, если не сказать, главным фактором при анализе эффективности деятельности работника. Традиционно рассматривается уровень удовлетворенности работника как мера его адаптированности к организации, при этом считается, что, чем выше степень насыщения потребностей и притязаний работника, тем выше его уровень адаптации к внутренней среде организации [9 C. 42].

Используя шкалу удовлетворенности теми или иными факторами, количественно можно измерить глубину адаптированности. Работника просят отметить степень удовлетворенности рядом факторов, например: содержание труда, наличие перспектив карьерного роста, занимаемая должность, уровень заработной платы, условия труда, отношения в коллективе и т.д. [15.С. 48]

Работник может выбрать оценку факторов адаптации из нескольких вариантов: «совершенно удовлетворен» +1,0; «удовлетворен» +0,5»«затрудняюсь ответить» 0,0; «не удовлетворен» -0,5; «совершенно не удовлетворен» -1,0.

Основным недостатком этого подхода является то, что показатель эффективности, рассчитываемый по данной формуле, не позволяет определить влияние того или иного аспекта адаптации на успешность всего процесса (речь идет о психологическом, профессиональном, социальном, психофизиологическом аспектах), а также не позволяет определить значимость или весомость того или иного фактора для работника, который может оказывать влияние и доминировать при принятии положительного решения со стороны работника. [18.С. 147]

Например, работник, полностью удовлетворенный размером заработной платы, может посчитать, что оплата труда для него является главным фактором, и подавляет свое недовольство, предположим, отношениями в коллективе или корпоративной культурой. Таким образом, его положительные ответы на вопросы, касающиеся коллектива и организационной культуры, покажут его значительную адаптированность, в то время как проблема останется не выявленной и может впоследствии влиять на эффективность его деятельности.

Второй подход. Оценка через разработку показателей эффективности.

Отталкиваясь от идеи, что любой организационный процесс целесообразен, если он эффективен, специалисты ввели в практику оценки эффективности адаптационных процессов две группы показателей: объективные и субъективные. К первым относятся те, которые характеризуют эффективность трудовой деятельности, активность участия работников в ее различных сферах. Объективные показатели адаптации подразделяются по принадлежности к одному из ее аспектов: профессиональному (соответствие квалификационных навыков требованиям рабочего места), социально-психологическому (степень соответствия поведения человека нормам и правилам организации), психофизиологическому (степень утомляемости, уровень перегрузок, стресс).

Субъективные показатели разделяются аналогично объективным по принадлежности к одному из аспектов адаптации, а также определяют собственную оценку работником своего отношения к профессии и квалификации, к взаимоотношениям с коллективом и руководством (взаимодействия «по вертикали» и «по горизонтали»), принятию норм и условии труда, понимание места индивидуальных задач в решении общих задач организации. [14.С. 96]

Третий подход. Интегральная система оценки эффективности адаптационных программ.

При интегральной системе оценки эффективности программ адаптации не только делается основной акцент на разработку различных критериев эффективности (субъективных и объективных), но и анализируется их влияние на внутриорганизационные процессы. Другими словами, интегральная система позволяет понять взаимозависимость результатов адаптации персонала и деятельности организации в целом через формирование лояльности, понимание стратегических целей.

Можно заметить, что группа субъективных показателей имеет сходство с оценкой эффективности адаптации персонала через удовлетворенность. Однако в рамках второго подхода оценка эффективности адаптации носит двойной характер (рассматриваются вместе две группы показателей – субъективные и объективные). В рамках этого наличие объективных показателей позволяет сделать вывод, что результат процесса адаптации может быть количественно измерен и интерпретирован, а субъективизм в процессе оценки удовлетворенности несколько «снижен».

Интегральный подход свидетельствует о так называемом прозрачном для современных менеджеров механизме взаимодействия инструментов управления персоналом (в данном случае – адаптации нового персонала) и общеорганизационной эффективности и конкурентоспособности. Показателем эффективного управления адаптацией персонала является комплексная реализация системы ее оценки.

Анализ практики современных российских организаций по принципу их внимания к процессу адаптации и использования методов оценки ее эффективности позволяет выявить несколько типов организаций. [7.С. 145]

Тип 1 – отсутствие четкой системы адаптации. В организациях этого типа руководство считает, что формализованная система адаптации не нужна в силу следующих причин:

– маленький штат работников, при появлении нового человека в организации все остальные работники выполняют роль наставников;

– отсутствие текучести персонала (проблема, связанная с необходимостью адаптации, возникает очень редко);

– по идеологическим причинам (руководство считает, что адаптация не ведет к эффективности, топ-менеджмент не видит взаимосвязи между эффективностью работы работника и системой адаптации, часто считая, что адаптация требует больших временных и финансовых затрат). При этом оценка эффективности адаптационных процессов не проводится.

Для организаций, в которых маленький штат работников и нет текучести персонала, отсутствие программы адаптации, как правило, не является проблемой, в то время как для последней группы организаций оценка эффективности адаптации является важной. Перед тем как проводить мероприятия по созданию и внедрению системы адаптации в таких организациях, необходимо решить информационную проблему, т.е. сделать прозрачными для топ-менеджмента механизмы влияния и взаимозависимости результативной деятельности и мероприятий по адаптации работников. С другой стороны, информационная проблема здесь самая сложная, так как руководство организации в большинстве случаев очень неохотно изменяет «принципы ведения бизнеса», поэтому в таких ситуациях важную роль могут играть внешние консультанты, задачей которых и будет прояснение механизмов взаимодействия адаптации и эффективности.

Тип 2 – присутствуют элементы системы адаптации (ведется работа с персоналом по тем или иным аспектам), однако система оценки эффективности отсутствует или присутствует частично. В большинстве таких организаций нет понимания четкой схемы (взаимосвязанности и взаимозависимости элементов процесса адаптации), отсутствует распределение обязанностей между линейными руководителями и отделом персонала. Как правило, организации второго типа используют первый подход при оценке процессов адаптации, т.е. ориентируются на исследования удовлетворенности персонала, при этом не уделяя внимания разработке объективных критериев.

Тип 3 – система адаптации разработана, внедряется, но не выбраны показатели ее эффективности (т.е. отсутствуют или частично отсутствуют элементы управления процессом адаптации).

Тип 4 – руководство думает, что все разработано, внедрено и успешно функционирует, но в действительности это не так (как правило, это индикатор проблем с персоналом, невозможность со стороны руководства адекватно оценить ситуацию или же нежелание видеть «минусы».) В этом случае также возникает информационная проблема. Самое главное в такой ситуации – изменить политику и видение руководства организации, что является сложной задачей. Как и в первом типе организаций, с данной задачей может справиться скорее внешний консультант, нежели специалисты отдела персонала.

Тип 5 – филиалы западных организаций, работающие на российском рынке, и некоторые российские организации, где разработаны, внедрены и успешно функционируют программы адаптации. Программы адаптации втакого рода организациях обычно включены или тесно связаны с программами и положениями об обучении. В большинстве случаев реализация этих программ происходит через институт наставничества. Однако их, как правило, трудно адаптировать к потребностям малого и среднего бизнеса. В организациях этого типа используется интегральный подход к оценке эффективности адаптации персонала, т.е. присутствует ряд показателей и критериев, позволяющих отследить, насколько успешно происходит адаптация работников по разным аспектам. [12.С. 87]

При концентрации функции по реализации программ адаптации и оценке ее эффективности, как правило, сосредоточены в руках одного работника – наставника, специалиста отдела персонала или же любого работника организации, ответственного за адаптацию. При этом возможен вариант разделения функций между несколькими работниками, каждый из которых является ответственным за реализацию и оценку отдельного аспекта адаптации. Концентрация применима в тех случаях, когда есть возможность выделить конкретного человека или группу специалистов, которая будет реализовывать все аспекты процесса адаптации. При концентрации легче контролировать реализацию адаптации, так как ею занимается один человек, а также легче координировать оценку различных аспектов адаптации и быстрее диагностировать возникающие проблемы в процессе адаптации. К недостаткам концентрации можно отнести тот факт, что при редком наборе новых работников человек, ответственный за адаптацию, выполняет функции только при необходимости, отвлекаясь от непосредственных обязанностей (реализация всех аспектов требует больше времени, чем реализация одного или нескольких аспектов).

Соответственно распределение целесообразно, когда размер организации довольно мал; трудно выделить одного человека, ответственного за реализацию программ адаптации. К преимуществам распределения как формы адаптации стоит отнести: возможность выделить человека, который наилучшим образом будет реализовывать тот или иной аспект (например, человек является «душой» коллектива, с его помощью социально-психологическая адаптация нового работника к этому коллективу будет проходить эффективнее); способность каждого участника процесса адаптации сконцентрироваться на конкретных функциях, а также тесное взаимодействие группы работников (коллег). Недостатком является то, что сложно сконцентрировать реализацию всей модели адаптации персонала, что может повлиять на координацию и привести к размытости выполняемых функций, а также трудности контроля реализации адаптации и оценки ее эффективности.

Таким образом, подводя итог оценки эффективности процессов адаптации в российских организациях, можно сделать несколько выводов. Не во всех российских организациях комплексно реализуются программы оценки процесса адаптации новых работников. Наличие структурированных и полноценных оценочных адаптационных программ характерно в большей степени для иностранных организаций, работающих на российском рынке, а также организаций среднего и крупного бизнеса. Важно, что недостаточное внимание к необходимости оценки адаптационных программ в целом, а также доминирование первого подхода, в основе которого лежит оценка через удовлетворенность, может привести к снижению результативности труда персонала. Другими словами, отсутствие системы управления адаптацией персонала с точки зрения экономической эффективности, предполагающей выделение показателей эффективности процесса адаптации на каждом этапе, а также ее влияния на общеорганизационную эффективность может помешать организации удерживать самый важный и уникальный стратегический ресурс – человека. [25.С. 157]

1. **ОЦЕНКА ПРОЦЕССА АДАПТАЦИИ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ НА АО СУБР**

**2.1 Социально – экономическая характеристика предприятия**

Акционерное общество «Севуралбокситруда» было зарегистрировано 24 октября 1996. В 2007 году Компания вошла в состав Группы РУСАЛ.

Полное фирменное наименование: Акционерное общество «Севуралбокситруда». Сокращенное фирменное наименование: АО «СУБР».

Место нахождения Общества: 624481, Российская Федерация, Свердловская обл., г. Североуральск, ул. Ватутина, д.5.

Открытое акционерное общество «Севуралбокситруда» (далее по тексту АО «СУБР») является главной сырьевой базой алюминиевого комплекса России. Здесь добывается порядка 70% бокситов страны.

Основными направлениями деятельности Общества в настоящее время являются:

* разработка месторождений полезных ископаемых подземным и открытым способом, составляющая более 90% всего объема реализации продукции и услуг предприятия;
* другие виды деятельности, на долю которых приходится менее 10% объема реализации: капитальное строительство, производство ремонтов горного оборудования, автотранспортные услуги, услуги связи, ремонтно-строительные работы и другие.

В настоящее время АО «СУБР» - это одно из самых крупных предприятий Свердловской области и Уральского экономического района. На предприятии занято 40% трудоспособного населения г. Североуральска. Основными видами продукции являются бокситы (98%) и известняк (1%).

АО «СУБР» является ведущим горнодобывающим предприятием отрасли, обеспечивающим сырьем производство отечественного глинозема.

У коллектива «Севуралбокситруда» – богатая, почти 80-летняя история возникновения, развития, становления. Официальная дата рождения его, как самостоятельного предприятия – 2 апреля 1934 года, когда новые рудники были выделены из системы строительства УАКа (Уральского алюминиевого комбината). А начало рождению рудника положил геолог Н.А.Каржавин, первооткрыватель месторождения бокситов «Красная Шапочка» – крупнейшего в СССР. В 1993 г на основании Указа Президента РФ № 721 от 01.07.1993г ПО «Севуралбокситруда» преобразован в акционерное общество.

«Севуралбокситруда» особое развитие получил в годы Великой Отечественной войны 1941-1945 гг. и послевоенный период реконструкции и применения новейшей горнодобывающей техники и современных методов отработки рудных мощностей. Коллектив «Севуралбокситруда» стремится бесперебойно обеспечивать бокситом и высококачественным известняком алюминиевые и металлургические заводы Урала, России, являясь основной сырьевой базой отрасли. Предприятие в годы войны награждено Красным Знаменем Государственного Комитета Обороны. Знамя оставлено на вечное хранение.

Нынешний АО «Севуралбокситруда» – это огромное горнодобывающее предприятие с мощными вертикальными шахтами, карьерами рудника открытой добычи, цехами, специализированным институтом «СУБР-проект», с сейсмостанцией, лучшей в городе технической библиотекой, с уникальной службой здоровья.

Это единственное на Урале предприятие, располагающее мощной системой гидротехнических сооружений (протяженность каналов – более 75 км).

Добыча боксита происходит подземным способом на шахтах «Черемуховская», «Кальинская», «Ново-Кальинская». В зависимости от горно-геологических условий используются несколько систем разработки (в основном камерно-столбовая и слоевого обрушения). Добытый боксит после доведения до необходимых технических условий отправляется железнодорожным транспортом на заводы – потребители – БАЗ и УАЗ.

Также АО «СУБР» предлагает к реализации известняк, который используется как сырье для производства глинозема и цемента, а также как строительный материал и флюс в металлургическом производстве**.**

Таблица 2 - Динамика основных социально- экономических показателей деятельности[[4]](#footnote-4)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Года | | | Относительное  отклонение, % | |
| 2019 | 2020 | 2021 | 2020 г. к 2019г. | 2021 г. к  2019 г. |
| Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб. | 25598,0 | 33140,0 | 39524,0 | 129,5 | 119,3 |
| Себестоимость проданных товаров,продукции, работ, услуг, тыс. руб. | 21203,0 | 25775,0 | 30508,0 | 121,6 | 118,4 |
| Прибыль ( + ), убыток (–) от продаж, тыс. руб. | 4395,0 | 7365,0 | 9016,0 | 167,6 | 122,4 |
| Среднегодовая стоимость основных средств,тыс. руб. | 57265,0 | 58470,0 | 59795,0 | 102,1 | 102,3 |
| Рентабельность основной деятельности (продукции), % | 21 | 29 | 30 | 138,1 | 103,4 |
| Объем производства продукции, тыс. руб. | 472260,0 | 521200,0 | 557266,0 | 110,4 | 106,9 |
| Фонд заработной платы, всего, тыс. руб. | 347834,2 | 446640,0 | 492702,4 | 128,4 | 110,3 |
| В том числе:  - РСС | 102555,2 | 125881,1 | 134194,7 | 122,7 | 106,6 |
| - Рабочие | 245279,0 | 320758,9 | 358507,7 | 130,8 | 111,8 |
| Среднесписочная численность, всего, чел. | 1012 | 1100 | 1160 | 108,7 | 105,5 |
| в том числе:  - РСС | 198 | 204 | 194 | 103,0 | 95,1 |
| - рабочие | 814 | 896 | 966 | 110,1 | 107,8 |
| Среднемесячная заработная плата, тыс. руб. | 28,6 | 33,8 | 35,4 | 118,2 | 104,7 |
| в том числе:  - РСС | 43,2 | 51,4 | 57,6 | 119,0 | 112,1 |
| - рабочие | 25,1 | 29,8 | 30,9 | 118,7 | 103,7 |

По данным таблицы можно сказать, что выручка от реализации продукции за три года увеличилась на 54,4%. Рентабельность в 2020 году увеличилась на 38,1% по сравнению с 2019 годом и на 3,4% в 2021 году. Фонд заработной платы в 2020 году увеличился на 28,4% в связи с ростом численности, средней заработной платы у рабочих на 18,7% и РСС на 19,0% и увеличением объема выпускаемой продукции (глинозёма) на 10,4%. Год 2021 более устойчивый по сравнению с 2020, фонд заработной платы также увеличился на 10,3%, средняя заработная плата у рабочих возросла на 3,7%, у РСС на 12,1%.

К трудовым ресурсам относится та часть населения, которая обладает необходимыми физическими данными, знаниями и навыками труда в соответствующей отрасли.

Достаточная обеспеченность нужными трудовыми ресурсами, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения объемов продукции и повышения эффективности производства, качество и своевременность выполнения задач.

Проведем анализ обеспеченности трудовыми ресурсами на АО СУБР, данные сведем в таблицу 3.

Таблица 3 - Анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами, чел.[[5]](#footnote-5)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категории работников | 2019 | | 2020 | | 2021 | | Процент обеспечения, % | | |
| план | факт | план | факт | план | факт | 2019 | 2020 | 2021 |
| Среднесписочная численность производственного персонала, чел. | 1139 | 1012 | 1139 | 1100 | 1232 | 1160 | 88,8 | 96,6 | 94,2 |
| В том числе рабочие, чел. | 896 | 814 | 896 | 896 | 989 | 966 | 90,8 | 100 | 97,7 |
| РСС, чел. из них: | 243 | 198 | 243 | 204 | 243 | 194 | 81,5 | 84,0 | 79,8 |
| Руководители, чел. | 84 | 74 | 84 | 68 | 84 | 52 | 88,1 | 81,0 | 61,9 |
| Специалисты, чел. | 142 | 118 | 142 | 128 | 142 | 132 | 83,1 | 90,1 | 93,0 |
| Служащие, чел. | 17 | 6 | 17 | 8 | 17 | 10 | 35,3 | 47,1 | 58,8 |

Из таблицы 3 можно увидеть, что предприятие наиболее укомплектовано трудовыми ресурсами было в 2020 году - составляет 96,6%, при этом укомплектованность рабочими 100%. В 2021 году процент обеспеченности снизился на 2,4% по сравнению с 2020 годом за счет снижения численности руководителей на 19,1%, обеспеченности рабочими до полного укомплектования не хватило 2,3% и составило 97,7%. Наблюдается рост категории специалистов на 7% и служащих на 11,8% в 2020 году. В 2021 году специалистов на 2,9%, служащих на 11,7% по сравнению с 2020 годом, что оправдано ростом объемов выпуска продукции (глинозёма), увеличением выручки от продаж.

В анализе обеспеченности рабочей силой особое внимание уделяется изучению обеспеченности кадрами по профессиональному и квалификационному составу. К анализу привлечены данные оперативно-технического учета отдела кадров, отделов труда и зарплаты. Соответствие квалификации рабочих сложности выполняемых работ определяется на основе сопоставления показателей среднего разряда рабочих и среднего разряда работ.

Данные для определения квалификационного уровня АО СУБР сведены в таблице 4.

Таблица 4 – Анализ состава рабочих по уровню квалификации[[6]](#footnote-6)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Тарифная ставка, руб. | Численность на конец года, чел. | | | Абсолютное отклонение, чел. | |
| 2019 г. | 2020 г. | 2021 г. | 2020 г. от 2019 г. | 2021 г. от  2020 г. |
| I разряд | 42,29 | - | - | - | - | - |  |
| II разряд | 45,46 | 162 | 192 | 204 | 30 | 12 |
| III разряд | 50,35 | 122 | 152 | 168 | 30 | 16 |
| IV разряд | 56,46 | 350 | 347 | 365 | -3 | 18 |
| V разряд | 64,68 | 115 | 127 | 140 | 12 | 13 |
| VI разряд | 74,87 | 65 | 78 | 89 | 13 | 11 |
| Итого |  | 814 | 896 | 966 | 82 | 70 |
| Средний тарифный разряд рабочих | - | 3,753 | 3,717 | 3,732 | -0,036 | 0,015 |
| Средний тарифный разряд работ | - | 3,753 | 3,718 | 3,733 | -0,035 | 0,015 |
| Средняя тарифная ставка | - | 55,99 | 55,83 | 55,96 | -0,16 | 0,13 |

Анализ профессионального и квалификационного уровня рабочих показывает тенденцию к снижению среднего тарифного разряда рабочих в 2020 году и небольшое повышение на 0,015 рубля к концу 2021 года. При этом средняя тарифная ставка уменьшилась незначительно на 0,16 рубля в 2020 г. и повысилась на 0,13 рублей в 2021 г. Следовательно, в плане подготовки и переподготовки рабочих кадров необходимо предусмотреть повышение квалификации рабочих. Вертикальный анализ состава показал, что средний тарифный разряд работ соответствует среднему тарифному разряду рабочих как в 2019, 2020, 2021 годах. Это говорит о правильном распределении рабочих их квалификационному уровню, что не приводит к снижению качества выпускаемой продукции и производительности труда.

Квалификационный уровень работников зависит от образования, стажа работы, возраста и других параметров, что определяет необходимость анализа персонала по уровню образования, возрастному составу, стажу непрерывной работы. Определяются изменение в уровне образования, возрастного состава и стажа, выявляются причины этих изменений. Затем разрабатываются мероприятия по подбору кадров, их подготовке, переподготовки и повышению квалификации.

Данные для определения качественного состава сведены в таблицу 5.

Таблица 5 - Качественный состав персонала предприятия, чел.[[7]](#footnote-7)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Группы рабочих | Численность рабочих на конец года, чел. | | | Удельный вес, % | | |
| 2019 г. | 2020г. | 2021г. | 2019 г. | 2020г. | 2021 г. |
| По возрасту, лет |  | | | | | |
| 20-30 | 306 | 312 | 345 | 30,24 | 28,36 | 29,75 |
| 30-40 | 347 | 352 | 378 | 34,29 | 32,00 | 32,58 |
| 40-50 | 172 | 257 | 239 | 16,99 | 23,37 | 20,60 |
| 50-60 | 159 | 154 | 176 | 15,71 | 14,00 | 15,17 |
| 60 и старше | 28 | 25 | 22 | 2,77 | 2,27 | 1,90 |
| Итого | 1012 | 1100 | 1160 | 100 | 100 | 100 |
| По образованию |  | | | | | |
| Среднее, средне- специальное | 802 | 827 | 869 | 79,25 | 75,18 | 75,18 |
| Высшее | 210 | 273 | 291 | 20,75 | 24,82 | 24,82 |
| Итого | 1012 | 1100 | 1160 | 100 | 100 | 100 |
| По трудовому стажу, лет |  | | | | | |
| До 5 | 441 | 492 | 527 | 43,58 | 44,73 | 45,42 |
| 5-15 | 359 | 392 | 401 | 35,47 | 35,64 | 34,57 |
| 15-20 | 104 | 107 | 118 | 10,28 | 9,73 | 10,17 |
| свыше 20 | 108 | 109 | 114 | 10,67 | 9,90 | 9,84 |
| Итого | 1012 | 1100 | 1160 | 100 | 100 | 100 |

Из таблицы следует:

1. Большая часть работников в возрасте от 30 до 40 лет их процент в общей численности 32% в 2020 году и 32,58% в 2021 году;
2. 75,18 % всех работников имеют среднее или средне специальное образование;
3. Наиболее высокий процент составляют работники с трудовым стажем до 5 лет, их 45,42 %.

В течение всего анализируемого периода структура по разным критерия анализа рабочих довольно стабильна.

Изменение численности работающих, связанное с их приемом и увольнением, независимо от причин выбытия и источников пополнения, называют оборотом рабочей силы. Для оценки качества работы с кадрами используем систему показателей, характеризующих движение рабочей силы и детализирующих особенности этого оборота. Для характеристики движения рабочей силы рассчитаем и проанализируем динамику показателей: коэффициент оборота по приему и увольнению, текучести кадров.

2.2 Анализ адаптации новых сотрудников на предприятии

На АО СУБР из локально нормативных актов существуют:

– правила внутреннего трудового распорядка;

– положение о персонале;

– положение о структурных подразделениях;

– положение об отпусках, и положение о командировках;

– коллективный трудовой договор и трудовые договора с сотрудниками;

– штатное расписание и производственные инструкции на каждую рабочую должность;

– личные карточки сотрудников;

– журналы регистрации (трудовых книжек, приказов по личному составу, отпусков, трудовых договоров, командировок);

– учета рабочего времени; график отпусков.

Однако на предприятии нет системы управления процессом адаптации, как и на большинстве предприятий, здесь он сводится к передаче инструмента рабочему мастером или руководителем. При поступлении на работу рабочего знакомят с производственной (по профессии) инструкцией под роспись.

Каждому рабочему заводят личную карточку, где каждые три месяца проводят повторный инструктаж на рабочем месте.

Всю информацию о негласных правилах, месторасположении на предприятии необходимых элементов и другие сведения рабочий получает от позитивно к нему настроенных коллег.

На должность рабочего в организацию АО СУБР допускаются лица не моложе 18 лет, прошедшие медицинское освидетельствование и не имеют медицинских противопоказаний для работы.

К самостоятельной работе допускаются лица прошедшие обучение по охране труда, которое предусматривает (таблица 6):

Таблица 6 - Анализ инструктажей и обучения в организации[[8]](#footnote-8)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Инструктажи и обучение | Количество, час. | Ответственный |
| Вводный инструктаж | 2 | Инженер по ОТ |
| Первичный инструктаж на рабочем месте | 2 | Начальник структурного подразделения или по его распоряжению непосредственный руководитель работ |
| Обучение безопасным методам и приемам выполнения работ | 40 | Под руководством ИТР или высококвалифицированного рабочего назначенного распоряжение. |
| Стажировка | 80 |
| Первичная проверка знаний | 2 | Инженер по ОТ |
| Повторный инструктаж на рабочем месте | 1 | Инженерно-технические работники |
| Целевой инструктаж на рабочем месте | 1 |
| Очередная проверка знаний | 2 | Инженер по ОТ |
| Внеочередная проверка знаний | 2 |

На АО СУБР рассчитываются показатели обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами, количество человек, проработавших весь год на предприятии, на основании которого корректируют на определенный процент годовую премию, коэффициенты оборота по приему, коэффициент постоянства кадрового состава и коэффициент текучести кадров, доля сотрудников успешно прошедших испытательный срок; доля ушедших из компании (по инициативе любой из сторон) до окончания испытательного периода; доля работников уволившихся в первый год работы (таблица 7)

Таблица 7 – Динамика показателей движения персонала[[9]](#footnote-9)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Года | | | Относительное отклонение, % | |
| 2019 | 2020 | 2021 | 2020 г. / 2019 | 2021 г. / 2020 |
| Численность ППП на начало года, чел. | 939 | 1012 | 1100 | 101,0 | 108,7 |
| Приняты на работу, чел. | 198 | 220 | 229 | 111,1 | 104,1 |
| Приняты из категории рабочих | 135 | 176 | 173 | 130,4 | 98,3 |
| Выбыли, чел. | 125 | 132 | 169 | 105,6 | 128,0 |
| В том числе: |  |  |  |  |  |
| По собственному желанию, чел. | 110 | 105 | 124 | 95,5 | 118,1 |
| Численность работников уволились, не пройдя испытательный срок, чел | 18 | 16 | 23 | 88,9 | 143,75 |
| Численность работников, уволились, не проработав 1 года, чел | 21 | 24 | 36 | 114,3 | 150,0 |
| Численность работников, уволились, не проработав 3 лет, чел. | 16 | 21 | 27 | 131,3 | 128,6 |
| Численность работников, уволены за нарушение трудовой дисциплины, чел. | 2 | 5 | 3 | 250,0 | 60,0 |
| Сокращение кадров, чел. | - | 7 | 9 | - | 128,6 |
| Призыв на военную службу, чел. | 2 | 4 | 3 | 200,0 | 75,0 |
| Уход на пенсию, чел. | 3 | 5 | 8 | 166,7 | 160,0 |
| Истечение срока трудового договора, чел. | 7 | 6 | 10 | 85,7 | 166,7 |
| Перевод на другую работу к другому работодателю, чел. | 1 | - | 12 | - | - |
| Численность персонала на конец года, чел. | 1012 | 1100 | 1160 | 108,7 | 105,5 |
| Коэффициент оборота по приему, % | 21,1 | 21,7 | 20,8 | 102,8 | 95,9 |
| Коэффициент оборота по выбытию, % | 13,3 | 13,0 | 15,4 | 97,7 | 118,5 |
| Общий оборот рабочей силы % | 34,4 | 34,7 | 36,2 | 100,9 | 104,3 |
| Коэффициент текучести кадров % | 11,9 | 10,9 | 11,5 | 91,6 | 105,5 |
| Коэффициент постоянства кадров, % | 86,7 | 87,0 | 84,6 | 100,3 | 97,2 |
| Уровень трудовой дисциплины, % | 99,8 | 99,5 | 99,7 | 99,7 | 99,9 |

Рост коэффициента оборота по приему в 2020 году по сравнению с 2019 годом на 2,8% свидетельствует о динамике развития предприятия. Снижение этого показателя в 2021 году говорит о статичности в развитии и устойчивости коллектива. Коэффициент постоянства кадров в 2020 году равен 87,0%, но в 2021 году он уменьшилсяна 2,8% и составил 84,6% за счет уволенных работников по причине окончания срочных трудовых договоров.

Наблюдается высокий процент уволенных по собственному желанию в 2021 году на 18,1% больше, чем в2020 году. Сокращение кадров имеет место как в 2020, так ив 2021 годах за счет усовершенствования технологических процессов. Уровень трудовой дисциплины за три сопоставляемых года высокий - 99,7%.

Рассмотрим текучесть кадров:

- в 2020 году текучесть составила 10,9%, в 2021 текучесть выросла на 5,5% и составила 11,5%, что для организации считается большим %.

- численность работников уволились, не пройдя испытательного срока в 2021 году, составило 36 человек, что на 43,75% больше чем в 2020 году.

-численность работников, уволились, не проработав одного года в 2021 году составило 36 человек, это больше, чем в 2020 году на 50%.

- так же в 2021 году выросла на 28,4% численность работников, уволились, не проработав 3 лет.

Для наиболее полного рассмотрения вопроса текучести кадров рабочих и причин увольнения данной категории необходимо провести анализ уволенных сотрудников по возрасту, полу и образованию (таблица 8).

Таблица 8 – Динамика уволивших кадров по возрасту, полу и образованию из категории рабочих за 2019-2021 г. [[10]](#footnote-10)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 2019 год | | | | 2020 год | | | | | 2021 год | | | |
| Уволились  112 человек рабочих | | | | Уволились  117 человек рабочих | | | | | Уволились  143 человек рабочих | | | |
| м | | ж | | м | | | ж | | м | | ж | |
| 101 | | 11 | | 104 | | | 13 | | 122 | | 21 | |
| 2019 год | | | | 2020 год | | | | | 2021 год | | | |
| Среднее, средне - специальное | | высшее | | Среднее, средне - специальное | | высшее | | | Среднее, средне - специальное | | высшее | |
| 95 | | 17 | | 88 | | 29 | | | 103 | | 40 | |
| 2019 год | | | | 2020 год | | | | | 2021 год | | | |
| 20-  30 | 30-40 | 40-  50 | 50-60 | 20-  30 | 30-  40 | 40-  50 | | 50-  60 | 20-30 | 30-  40 | 40-  50 | 50-  60 |
| 44 | 31 | 19 | 18 | 37 | 41 | 26 | | 13 | 48 | 44 | 35 | 16 |

Из таблицы 8 видно, что в организации текучесть среди рабочих составляют мужчины. Больший удельный вес (около 50%) среди уволенных рабочих имеют возраст 20-30 лет и группа в возрасте 30-40 лет, в возрасте от 40 лет и выше меньшая часть уволенных среди рабочих, в большинстве случаев эта возрастная группа находит работу с трудом, многие не рискуют покидать свои рабочие места, и заканчивают свою трудовую деятельность на данном предприятии уходом на пенсию, однако, необходимо помнить, что текучесть кадров не предусматривает в себе уход с работы в связи с наступлением пенсионного возраста.

Проанализируем причины текучести кадрового состава с помощью анкетирования. Анкетирование было проведено за период 2021 года отделом кадров[[11]](#footnote-11). Произведен опрос всех представителей выборки - уволенные на АО СУБР по месту работы, анонимно.

Данные представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Причины текучести всех категорий кадрового состава (уволившегося в 2021 году) [[12]](#footnote-12)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Причины текучести | Количество анкетируемых | Число анкетируемых, (%) |
| Неудовлетворенность адаптацией при поступлении на работу, в течении срока обучения и сдачи экзаменов. | РСС - 33 чел.  Рабочие – 94 чел.  Итого: 127 чел, что составило 100% опрошенных | 40,8 |
| Неудовлетворенность условиями труда | 26,3 |
| Неудовлетворенность социально - психологическим климатом в коллективе | 11,4 |
| Неудовлетворенность руководством организации | 5,9 |
| Плохие отношения между рабочими | 2,5 |
| Неудовлетворенность режимом труда и отдыха и ненормированным рабочим временем | 6,0 |
| Неудовлетворенность социальными льготами, гарантиями и компенсациями. | 7,1 |
| Итого: | 100 |

Из таблицы видно, что главная причина текучести кадров неудовлетворенность адаптацией при поступлении на работу, в течение срока обучения и сдачи экзаменов - 40,8%. Так же 26,3% ответили, что не удовлетворены формой технологических процессов, тяжестью работ, средствами труда, шумом и запыленностью воздушной среды. 11,4% не выдержали нагрузки на двигательный аппарат, нагрузки на психику, темпом и ритмом работы.

Рассмотрим затраты связанные с текучестью кадров АО СУБР в 2021 году (таблица 10)

Таблица 10- Затраты связанные с текучестью кадров АО СУБР в 2021 году[[13]](#footnote-13)

|  |  |
| --- | --- |
| Затраты в 2021 году | Сумма затрат |
| На обучение вновь-принятых сотрудников после 3 месяцев работы в организации | Обучение – 11,6 тыс. руб. УПЦ г. Серов  Командировка 14 дней х 700 руб.  Проживание о гостинице «Заря» - 1200 сутки х 14 дней |
| 11,6+9,8+16,8 = 38,2 тыс. руб. на 1 вновь принятого рабочего |
| Приняты из категории рабочих 173 человека - число человек уволились, не пройдя испытательный срок 23 человека = 153 человек | 153 х 5844,6 тыс. рублей. |

Напряженность в обеспечении предприятия трудовыми ресурсами может быть несколько снята за счет более полного использования имеющейся рабочей силы, роста производительности труда работников, интенсификации производства, внедрение новой более производительной техники, усовершенствование технологий и организации производства, пересмотра системы стимулирования работников. На АО СУБР необходимо разработать программу адаптации, с которой мог бы ознакомиться каждый вновь прибывший сотрудник, для ускорения организационной адаптации. Для учета процесса адаптации необходимо ввести адаптационную карту (карточку стажера или лист оценки работника), на основании которого можно в последующем эффективно корректировать процесс обучения.

Также следует рассмотреть срок овладения профессиональными навыками в период первого года работы (таблица 10). Рассмотрим 126 человек из категории рабочих, которые устроились в 2021 году и проработали весь год в организации.

Таблица 11 – Срок овладения профессиональными навыками рабочих в период первого года работы, данные за 2021 год[[14]](#footnote-14)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Срок | до 2 месяцев | от 2 до 6 месяцев | от 6 до 12 месяцев | свыше года | Численность рабочих, проработавший полностью год, чел. |
| Абсолютное количество, чел. | 13 | 16 | 76 | 21 | 126 |
| Относительное количество, % | 10,3 | 12,7 | 60,3 | 16,7 | 100 |

Из таблицы 11 видно, что 60,3% профессиональными навыками овладевают от 6 до 12 месяцев, до 6 месяцев у большинства идет знакомство и адаптация в организации.

Далее рассмотрим причины, затрудняющие эффективную трудовую деятельность среди вновь устроившихся рабочих (таблица 12)

Таблица 12 - Причины, затрудняющие эффективную трудовую деятельность в первый год работы [[15]](#footnote-15)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Фактор | Количество рабочих проработавших полностью 2021 год, чел | Удельный вес среди всех вновь принятых сотрудников, % |
| 1. Неблагоприятные санитарно-гигиенические условия производства. | 24 | 19,0 |
| 2. Физическое переутомление. | 21 | 16,7 |
| 3. Неблагоприятный социально-психологический климат в коллективе. | 28 | 22,2 |
| 4. Конфликтные ситуации с некоторыми работниками. | 13 | 10,3 |
| 5. Плохой стиль работы руководителя. | 6 | 4,8 |
| 6. Работа не по специальности. | 8 | 6,3 |
| 7. Отсутствие достаточной социальной защищенности. | 4 | 3,2 |
| 8. Работа не носит творческий характер. | 2 | 1,6 |
| 9. Отсутствие перспектив роста и продвижения в должности. | 9 | 7,1 |
| 10. Отсутствие материальной заинтересованности. | 5 | 4,0 |
| 11. Конфликты в семье. | 6 | 4,8 |
| 12. Другие причины | - |  |
|  | 126 человек (рабочих) | 100 |

Из данных таблицы 12, можно сказать, что главными факторами, влияющими на результаты работы являются:

- Неблагоприятный социально-психологический климат в коллективе 22,2%;

- Неблагоприятные санитарно-гигиенические условия производства 19%;

- Физическое переутомление 16,7%;

- Конфликтные ситуации с некоторыми работниками 10,3%.

Для улучшения показателей производительности труда среди вновь принятых рабочих работодателю необходимо пересмотреть их режим труда и отдыха, разобраться в причинах отрицательного социально-психологического климата, провести работу с остальным персоналом, принимать во внимание инициативу сотрудников в рамках улучшения организации производства.

По ответам респондентов следует, что благоприятно повлияло бы на социально-психологический климат в коллективе, отношение к труду, удовлетворенность новым местом работы и повысило производительность труда использование следующих методов:

1. повышение интереса работников в развитии фирмы, развитие материальной и моральной мотивации труда;
2. тренинги;
3. определение четкой линии задач, сроков их выполнения и ответственности, как перед всем коллективом, так и конкретно перед каждым сотрудником и устранение возникших противоречий;
4. стимуляция труда в виде поощрений по результатам деятельности за период, за достижение поставленных задач;
5. внедрение графика корпоративных поездок, обучения, мероприятий;
6. введение социальных программ поощрений и взысканий;
7. разработка и внедрение организационной культуры

В результате проделанной работы можно сказать, что на предприятии 17,1 % работников от 50 лет и старше, а значит, грядут кадровые изменения в виду близкого подхода пенсионного возраста у данного числа сотрудников, но, к сожалению, уже сейчас видно, что организация к этому не готова. Управления процессом адаптации на АО СУБР нет, из-за чего даже небольшой процент текучести кадров в среднем за 3 года 2,3% несет в себе большие материальные затраты:

1. неэффективные расходы на подбор, расстановку и обучение кадров, так как набранных сотрудников не проходят испытательного срока в 2021 году их составило 23 человека, а 5,1% уволились по собственному желанию в течение первого года работы с АО СУБР, следовательно, это затраты на заработную плату сотрудникам, которые не обладают ещё хорошей производительностью труда, и вторичные затраты на подбор и обучение кадров;

2. потерянные часы работы других сотрудников, которые исправляют ошибки новичков или выполняют функции уволившихся сотрудников.

Главными препятствиями для эффективной адаптации сотрудников на предприятии становятся:

- отрицательный социально-психологический климат;

- отсутствие материальной и моральной мотивации;

- нет четкой программы вхождения нового сотрудника в трудовую деятельность на данном предприятии;

- отсутствие перспектив роста и физическое переутомление.

# 3.МЕРОПРИЯТИЯ ПО АДАПТАЦИИ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ НА АО СУБР

Адаптация сотрудника это процесс длительный.

Его продолжительность зависит от личностных качеств работника и от того, насколько успешно проводились адаптационные мероприятия руководителем подразделения и сотрудником службы персонала.

На современном этапе социально-экономического развития одним из главных направлений кадровой политики является привлечение и закрепление на предприятии молодых специалистов – выпускников высших и средних специальных учебных заведений, соответствующих требованиям работодателей. Актуальность набора молодых работников обусловлена, во-первых, «старением» персонала предприятия, а во-вторых – повышением динамичности внешней среды (как известно, молодежь мобильна, быстро и легко обучаема, полна идей и готова к нововведениям). Однако мало привлечь к работе перспективных работников, не менее важно удержать ценные кадры, закрепить их на предприятии.

Указанные обстоятельства подтверждают целесообразность трансформации инструментария кадровой политики предприятия в соответствии со спецификой молодых специалистов как особой категории трудовых ресурсов.

Логика, заложенная в основу разработки методического инструментария кадровой политики для закрепления молодых специалистов на предприятии, заключается в следующем. Очевидно, что сохранениеи развитие трудовых отношений между работодателем и молодым специалистом возможно, если выполняются два условия: работодатель удовлетворен качеством профессиональной подготовки молодого специалиста, а молодой специалист, в свою очередь, доволен качеством организации труда и мотивацией на занимаемом им рабочем месте. Соответственно, именно на обеспечение такой взаимной удовлетворенности и должны быть ориентированы мероприятия кадровой политики.

Первый подпроект по закреплению специалистов заключается в проведении мероприятий по привлечению специалистов с целью снижения текучести кадров среди рабочих и специалистов.

Рассмотрим проблемы адаптации в АО СУБР (таблица 13)

Таблица 13 - Проблемы адаптации в АО СУБР[[16]](#footnote-16)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Проблемы адаптации в АО СУБР | Пути решения проблем | Срок реализации |
| 1. в 2021 текучесть выросла на 5,5% и составила 11,5%, что для организации считается большим %.  2. численность работников уволились, не пройдя испытательного срока в 2021 году, составило 36 человек, что на 43,75% больше чем в 2020 году.  3. численность работников, уволились, не проработав одного года в 2021 году составило 36 человек, это больше, чем в 2020 году на 50%.  4. так же в 2021 году выросла на 28,4% численность работников, уволились, не проработав 3 лет.  5. главная причина текучести кадров неудовлетворенность адаптацией при поступлении на работу, в течение срока обучения и сдачи экзаменов - 40,8%. | Создание института наставничества  (в период устройства и стажировки рабочего в течение 1,5 месяца) | Январь-март 2016 года |

Организация стажировки, как основное мероприятие по адаптации. Стажировка является основным мероприятием адаптационной программы. Организация годичной стажировки обязательна для трудоустроившихся выпускников учреждений высшего и среднего профессионального образования, имеющих статус молодого работника.

Задачи стажировки - приобретение молодым специалистом, в процессе самостоятельной работы, необходимых практических и организаторских навыков, изучение специфики работы, углубление знаний под наблюдением и руководством опытного наставника,

Индивидуальная работа с молодым специалистом в ходе стажировки способствует выявлению его профессионально важных качеств, что позволяет в дальнейшем использовать его профессиональный и интеллектуальный потенциал наиболее эффективно.

Стажировка организуется после заключения с молодым специалистом трудового договора, оформляется приказом по предприятию. Приказом о проведении стажировки за молодым специалистом должен закрепляться наставник, должно устанавливаться, в соответствии с положением об оплате труда, организацией должна быть определена доплата за наставничество, указываться дата начала и завершения стажировки.

Наставниками вновь принятых работников должны назначаются наиболее подготовленные работники, обладающие высокими профессиональными качествами, имеющие стабильные показатели в работе, способность и готовность делиться своим опытом, имеющие системное представление о своем участке работы и работе подразделения, лояльные предприятию, поддерживающие его стандарты и правила работы, обладающие коммуникативными навыками и гибкостью  в общении.

За одним наставником должно закрепляется не более 2 принятых работника.

При существенном изменении хода стажировки:

– перевод на другой участок производства, в другое структурное подразделение;

– должностное перемещение;

– обнаружение психологической несовместимости наставника и вновь принятого работника;

– за стажером закрепляется другой наставник, продолжительность стажировки – корректируется.

Основным документом по проведению стажировки является разработанный автором дипломной работы индивидуальный план стажировки.

В настоящей главе приведен образец его оформления, даны рекомендации по составлению и ведению (приложение В).

По результатам выполнения индивидуального плана стажировки, наставник и принятый работник должны готовят отчетные документы, подлежащие рассмотрению на итоговом собеседовании.

Итоговое собеседование является завершающим этапом стажировки.

Исходя из степени успешности прохождения стажировки, принятый работник с высшим профильным образованием может быть рассмотрен в качестве кандидата для включения в состав «Кадрового резерва молодых перспективных работников до 30 лет» (без указания конкретной рекомендуемой должности).

В рамках собеседования по итогам стажировки также должно даваться заключение о результатах всесторонней адаптации молодого работника.

Наставник, совместно с принятым работникомдолжны составлять «Индивидуальный план стажировки», периодически контролирует исполнение заданий плана стажировки, давать оценку их выполнения. При неудовлетворительном результате наставник должен оказывать вновь принятому работнику направленную помощь, дополнять план стажировки мероприятиями, позволяющими стажеру достичь требуемого уровня профессиональной подготовки.

Наставник систематически должен контролировать контактировать по существу проведения стажировки с начальником отдела, службыи вновь принятого работника, работником кадровой службы, психологом.

В таблице 14 определим основные направления решения о создании отдела наставничества и затраты необходимые на его содержание.

Таблица 14 - Создание института наставничества[[17]](#footnote-17)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Мероприятие | Трудовые и материальные ресурсы | Финансовые ресурсы. |
| Создание института наставничества  (в период устройства и стажировки рабочего в течение 1,5 месяца) | -доплата за наставничество 1 новичка 10% средней заработной платы по предприятию в месяц  (в течение 1,5 месяцев работы) | Доплата за настав. = 10% \* Сред. з/п х 1,5 мес. х ЕСН х число принятых  Доплата за настав. = 0,1 х35,4тыс. руб. х 1,5 мес. х 1,26 х173 человека рабочих = 1157,5 тыс. руб. |
| - разовая премия отделу кадров за разработку всей необходимой документации по управлению адаптации, проведение обучения потенциальных наставников и проведение прочих необходимых мероприятий по созданию системы адаптации в размере 3000 руб. на каждого из 3-х сотрудников отдела кадров | Премия отделу кадров = кол.чел. х 3000 х ЕСН  Премия отделу кадров = 3 х 3000 х 1,26 руб. = 11,3 тыс. рублей. |
| Итого затрат: | | 1168,8 тыс. руб. |

Для создания института наставничества на предприятии необходимо выделить следующий объем средств 1168,8 тыс. рублей.

Доходы от создания института наставничества, определим в таблице 12, за счет уменьшения брака, созданного новыми сотрудниками, сокращения потерь рабочего времени другими сотрудниками, сокращению текучки кадров и повышения производительности труда.

Таблица 15 - Экономический эффект от создания института наставничества[[18]](#footnote-18)

|  |  |
| --- | --- |
| Экономический эффект | |
| Наименование статьи | Сумма экономии или полученной прибыли |
| Снижение текучести персонала на 6,5 %, вызванной  - дезадаптацией,  - неудовлетворенностью организацией,  - условиями труда,  - неблагоприятным социально-психологическим климатом в коллективе.  При среднегодовом ущербе организации от текучести кадров 435 000 руб.:  - снижение производительности труда работников, решивших оставить работу;  - расходы на организацию работы по приему и увольнению работников по собственному желанию; - затраты на введение в должность нового сотрудника (обучение) | Этс = ∑ Ущерб предприятия от текучести кадров х (1-Кт2/Кт1),  при Кт –коэффициент текучести кадров 213 и 2021 годы  Этс = 435,0 тыс. руб.х (1- 10,9/11,5) = 435,0 руб. х 0,05 = 21,75 тыс. руб. |
| Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг вырастет на 3% | 1185,7 |
| Итого: | 1207,45 |

Определим годовой экономический эффект:

Эг = Дг – (нкэ × Рг),

где Эг – годовой экономический эффект

Дг – доходы за год

Рг – расходы за год

Нкэ – нормативный коэффициент эффективности (обычно составляет 0.1–0.5)

Эг = 1207,45 – (0,5×1168,8) = 1207,45 – 584,4 = 623,05 тыс. руб.

Таблица 16 - Социальный эффект от создания института наставничества[[19]](#footnote-19)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Мероприятия | Затраты, тыс. руб. | Эффект | |
| Экономический тыс. руб. | Социальный |
| Создание института наставничества   1. (в период устройства и стажировки рабочего в течение 1,5 месяца) | 1168,8 | 623,05 | - Улучшение социально-психологического климата  - Повышение уровня удовлетворенности трудом  - Снижение количества конфликтных ситуаций  - Повышение инициативности сотрудников  - Стремление и желание работать  - Позитивное отношение к жизни и труду  - Снижение стрессовых ситуаций, от-сюда меньший уровень заболеваемостей  - Повышение уровня сплоченности коллектива  - Дружеская атмосфера на рабочем месте  - Повышение профессионализма принятых сотрудников  - Развитие чувства значимости у наставника  - Более тесный контакт позволит обменяться информации не только в направлении наставник – новичок, но и новичок - наставник.  - Чувство здоровой конкуренции со стороны других сотрудников за право быть наставником. |
| Итого: | 1168,8 | 623,05 |  |

Разработка и внедрение наиболее важных элементов системы адаптации: программы адаптации; поддержка со стороны менеджера по персоналу и непосредственного руководителя; разработка и внедрение института наставничества, - позволит снизить уровень текучести кадров, повысить производительность труда, уменьшить уровень брака, заметно улучшить финансовые показатели, стабилизировать социально-психологический климат в коллективе, поднять уровень удовлетворенности трудом со стороны сотрудников, обеспечить корпоративное единство.

В результате внедрения предлагаемых мероприятий, внедрение института наставничества, организация может получить годовой экономический эффект в размере 623,05 тыс.рублей, сумма которой будет повышаться с течением времени, а также значительно улучшить ситуацию с кадрами, решить проблему текучки кадров, повысить уровень закрепляемости кадров, улучшить социально-психологический климат, что также повлияет на финансовые показатели фирмы. Своевременно начатая разработка и внедрение системы управления адаптации на предприятии позволит, как можно менее, безболезненно обновить кадровый состав, продолжить эффективную производственную деятельность.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проблема изучения адаптации работников к профессиональной деятельности в организации за последние годы приобретает все большую актуальность в России за счет постоянно растущего спроса со стороны практики. Большинство современных крупных организаций направляет значительную долю усилий и средств на развитие и удержание своего персонала, так как именно квалифицированные и лояльные работники являются одним из основных слагаемых успеха организации на рынке. С одной стороны, успешное приспособление специалиста к системе профессиональных и межличностных взаимоотношений в организации может обеспечивать ему самому ощущение комфорта, удовлетворенность процессом и результатом работы, своими достижениями и своим статусом в организации. С другой стороны, успешность адаптации работника непременно сказывается на эффективности его деятельности, в чем, естественно, заинтересована и сама организация.

Особым направлением работы по адаптации новых работников является подготовка молодых специалистов, только что закончивших вуз и начинающих свою профессиональную деятельность.

Результаты проделанной работы позволяют сделать вывод о недостаточности мер в АО СУБР в системе управления адаптации новых сотрудников. До сих пор не существует четкого представления о том, какое именно подразделение организации (или сотрудники) должно быть задействовано в процессе адаптации. К тому же, недостаточно разработаны критерии определения эффективности адаптации, ровно, как и сами ее этапы, отсутствует четкая программа адаптации новых сотрудников.

# Главной задачей адаптации должно стать преодоление дисбаланса потребности в профессиональном труде между работником и организацией, так как организация заинтересована в повышении конкурентоспособности своей продукции, а это требует отбора как высоко-эффективных технологии и техники, так и наиболее способных работников, чем выше уровень развития работника с точки зрения совокупности его профессиональных знаний, умения, навыков, способностей и мотивов к труду, тем быстрее совершенствуется и более производительно используется вещественный фактор производства, следовательно, сотрудники отдела кадров более внимательно должны относиться как к профессиональным, так и к личностным характеристикам потенциальных работников ещё на этапе подбора.

# Разработка и внедрение наиболее важных элементов системы адаптации:

# – программы адаптации;

# – поддержка со стороны менеджера по персоналу и непосредственного руководителя;

# – разработка и внедрение института наставничества - позволит снизить уровень текучести кадров, повысить производительность труда, уменьшить уровень брака, заметно улучшить финансовые показатели, стабилизировать социально-психологический климат в коллективе, поднять уровень удовлетворенности трудом со стороны сотрудников, обеспечить корпоративное единство.

В результате внедрения предлагаемых мероприятий, внедрение института наставничества, организация может получить годовой экономический эффект в размере 623,05 тыс. рублей, а также значительно улучшить ситуацию с кадрами, решить проблему текучки кадров, повысить уровень закрепляемости кадров, улучшить социально-психологический климат, что также повлияет на финансовые показатели фирмы. Своевременно начатая разработка и внедрение системы управления адаптации на предприятии позволит, как можно менее, безболезненно обновить кадровый состав, продолжить эффективную производственную деятельность.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Вершинина Т.В. Взаимосвязь текучести и производственной адаптации рабочих. - Новосибирск: Наука. Сиб. отд-ние, 1986.
2. Адаптация человека к трудовой деятельности и ее психофизиологическая оценка: Межотраслевые методические рекомендации / НИИтруда - М.: 1992. - С. 26.
3. Подробнее о профессиональной адаптации см.: Вейхер А.А. Процесс профессиональной мобильности - объект управления службы адаптации кадров // Проблемы функционирования заводских служб адаптации и стабилизации кадров. - Новосибирск, 1984. - С. 57-66
4. Вершинина Т.В. Роль производственной адаптации в решении кадровых проблем // - Там же. - С. 10-11.
5. Подробнее см.: Адаптация человека к трудовой деятельности и ее психофизиологическая оценка. - С. 51-60.
6. Зудина, Л.Н. Организация управленческого труда [Текст] // учебник / Л.Н. Зуднина. – М.: Финансы и кредит. 2010. – 562 с
7. Иванова, И. Если молод специалист // Экстра Конкурент: все о работе [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://konkurent.extrachance.ru>
8. Кибанов, А.Я. Основы управления персонала [Текст] // учебник / А.Я. Кибанов. – М.: Инфра–М. 2008. – 384 с.
9. Красавин, А.С. Документационное обеспечение управления кадрами [Текст] // учебник / А.С. Красавин – М.: Инфра–М. 2008. – 216 с.
10. Лапина, Е. Заложены основы кадровой работы с молодежью [Текст] // журнал Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2011. – №5. – С. 14-15
11. Лобанова, Е.Э. Зарубежный опыт содействия занятости выпускников учреждений профессионального образования [Текст] // журналТруд и социальные отношения. – 2009. – №8. – С. 38-46
12. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятий [Текст] // учебник / Е.В. Маслов. – М.: ИНФРА–М. 2009. – 354 с.
13. Медведев, А.В. Организация оценки управленческих кадров. [Текст] // журнал Управление персоналом. – 2010. – №5.
14. Медведева, О. Как трудоустроить специалиста. [Текст] // журнал Человек и труд – 2008. – №9.
15. Мордовин, С.К. Управление человеческими ресурсами [Текст] // исследование, оценка, обучение / С.К. Мордовин. – М.: Бизнес – школа «Интел– Синтез». 2010. – 285 с.
16. Муравьева, Н.В. Трансформация системы профессионального образования и обучения [Текст] // журнал Труд за рубежом. – 2009. – №3. Мякушкин, Д.Е. Социально–психологические аспекты комплексной оценки персонала организации [Текст] // Монография. – Челябинск: ЮрУрГу. 2009. – 173 с.
17. Никитина, И.А. Эффективность систем управления персоналом [Текст] // – СПб.: СПбГИЭА. 2008. – 228 с.
18. Попов, С.Г. Управление персоналом [Текст]: учебник / С.Г. Попов // – М.: Ось–89, 2008. – 305 с.
19. Самыгин, С.И. Управление персоналом. [Текст] // учебник / С.И. Самыгин. – Ростов–на–Дону: Феникс. 2009. – 486 с.
20. Смолкин, А.М. Менеджмент: основы организации [Текст] // учебник / А.М. Смолкин. – М.: ИНФРА–М. 2009. – 582 с.
21. Сотникова, С.И. Основы управления персоналом [Текст] // учебно–методический комплекс / С.И. Сотникова. – Новосибирск: НГАУиЭ. 2008. – 192 с.
22. Травин, В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента [Текст] // учебник / В.В. Травин.– М.: Дело. 2008. – 527 с.
23. Управление персоналом [Текст] // Под ред. М.Т. Белова. – Ростов–на–Дону: Феникс. 2008. – 504 с.
24. Управление персоналом [Текст] // учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова и Б.Л.Еремина. – М.: Центр кадровых технологий. 2008. – 382 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Директор

Финансово-экономической службы

Гл. бухгалтер

Производственно-технический отдел

Зам. по коммерческой службе

Экономическое управление

Бухгалтерия

Группа АСУ

Группа снабжения

Группа сбыта

Вспомогательное производство

Основное производство

Кассир

Финансовое управление

Главный инженер

Производственные цехи

Энергосдлужба

Электрослужбп

Механическая служба

Отдел организации труда и заработной платы

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Анкета социологического исследования

Просим Вас принять участие в опросе, целью которого является снижение текучести кадров в АО СУБР.

Заполните, пожалуйста, анкету, отметив варианты ответов, которые наиболее соответствуют Вашему мнению. Анкета анонимна, свою фамилию указывать не нужно.

Заранее благодарны за искренность!

1. Какие мотивационные мероприятия применяются в Вашей организации (свободное конструирование ответа)?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2. Удовлетворены ли Вы системой материального и морального поощрения применяемой в Вашей организации?

-  Да, удовлетворен (а)

-  Скорее да, чем нет

-  Скорее нет, чем да

-  Нет, не удовлетворен (а)

-  Затрудняюсь ответить

3. Мотивы, в какой области в наибольшей степени побуждают Вас к трудовой деятельности?

-  Материальные

-  Безопасность

-  Карьера

-  Социальные

-  Самоуважение

-  Самовыражение

-  Другое\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

4. Каковы Ваши взаимоотношения с руководством организации?

-  Отличные;

-  Плохие;

-  Есть возможность улучшить;

-  Другие\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

5. Оцените по десятибалльной шкале условия труда и отдыха применяемых в Вашей организации, если она имеется:

\_\_\_1\_\_\_\_\_2\_\_\_\_\_3\_\_\_\_\_4\_\_\_\_\_5\_\_\_\_6\_\_\_\_\_7\_\_\_\_8\_\_\_\_\_9\_\_\_\_\_10\_

6. Каковы ваши взаимоотношения с непосредственным начальником??

-  Отличные;

-  Плохие;

-  Есть возможность улучшить;

-  Другие\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

7. Каковы ваши взаимоотношения с коллегами по работе?

-  Отличные;

-  Плохие;

-  Есть возможность улучшить;

-  Другие\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

8. Устроены ли Вы адаптацией при поступлении на работу, в течение срока обучения и сдачи экзаменов.

-  Да, удовлетворен (а)

-  Скорее да, чем нет

-  Скорее нет, чем да

-  Нет, не удовлетворен (а)

-  Затрудняюсь ответить

9. Какие льготы, гарантии и компенсации на Ваш взгляд, должны дополнительно предоставляться в вашей организации, помимо льгот, установленных действующим коллективным договором в рамках выделяемых лимитов финансирования?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

10 Существует ли в Вашей организации не востребованные и/или не пользуемые спросом социальные льготы, гарантии компенсации предусмотренных коллективным договором.

А. Да, перечислите

Б. Нет, перечислите.

11. Удовлетворены ли Вы выплачиваемыми в Вашей организации социальными льготами, гарантиями, компенсациями.

А. Да

Б. Нет

Г. Затрудняюсь ответить

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Образец оформления индивидуального плана стажировки

«УТВЕРЖДАЮ»

Главный инженер

Индивидуальный план стажировки вновь принятого работника(Ф.И.О.)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | Содержание мероприятий стажировки | Планир.- период  (1-12 мес.) | Отметка о выполнении, дата | Комментарий |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

Стажер \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Наставник \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

«Согласовано»:

Начальник службы/отдела

Начальник кадровой службы

1. 1. Вершинина Т.В. Взаимосвязь текучести и производственной адаптации рабочих. - Новосибирск: Наука. Сиб. отд-ние, 1986.

   [↑](#footnote-ref-1)
2. Шмагина М.В. Подходы к адаптации нового сотрудника // Менеджмент сегодня. – 2008. – март – С.167. [↑](#footnote-ref-2)
3. Адамчук В.В., Ромашов О.В., Сорокина М.Е. Экономика и социология труда – М.: ЮНИТИ, 2001. С. 257. [↑](#footnote-ref-3)
4. Составлено автором на основании данных экономического анализа за 2019-2021 г.г. [↑](#footnote-ref-4)
5. Составлено автором на основании отчета отдела кадров за 2019 – 2021 г.г. [↑](#footnote-ref-5)
6. Составлено автором на основании отчета отдела кадров за 2019 – 2021 гг. [↑](#footnote-ref-6)
7. Составлено автором на основании отчета отдела кадров за 2019-2021 гг. [↑](#footnote-ref-7)
8. Составлено автором на основании отчета отдела кадров за 2019 – 2021 гг. [↑](#footnote-ref-8)
9. Составлено автором на основании отчета отдела кадров за 2019 – 2021 гг. [↑](#footnote-ref-9)
10. Составлено автором на основании отчета отдела кадров за 2019 – 2021 гг. [↑](#footnote-ref-10)
11. 6Анкета опросов прилагается в Приложении Б [↑](#footnote-ref-11)
12. Составлено автором на основании отчета отдела кадров за 2019 – 2021 гг. [↑](#footnote-ref-12)
13. Составлено автором на основании отчета отдела кадров за 2019 – 2021 гг. [↑](#footnote-ref-13)
14. Составлено автором на основании отчета отдела кадров за 2019 – 2021 гг. [↑](#footnote-ref-14)
15. Составлено автором на основании отчета отдела кадров за 2019 – 2021 гг. [↑](#footnote-ref-15)
16. Составлено автором на основании отчета отдела кадров за 2019 – 2021 гг. [↑](#footnote-ref-16)
17. Составлено автором на основании отчета отдела кадров за 2019 – 2021 гг. [↑](#footnote-ref-17)
18. Составлено автором на основании отчета отдела кадров за 2019 – 2021 гг. [↑](#footnote-ref-18)
19. Составлено автором на основании отчета отдела кадров за 2019 – 2021 гг. [↑](#footnote-ref-19)