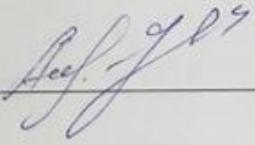


МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «КубГУ»)

Факультет управления и психологии
Кафедра управления персоналом и организационной психологии

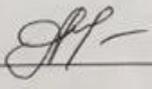
КУРСОВАЯ РАБОТА

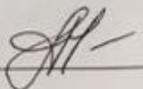
**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРАКТИКИ ПОДБОРА И АДАПТАЦИИ
НОВЫХ СОТРУДНИКОВ НА ПРИМЕРЕ ТОРГОВОЙ КОМПАНИИ**

Работу выполнила _____  _____ А.А. Иващенко

Направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом

Направленность (профиль) Общий

Научный руководитель
доцент, к. социол. н. _____  _____ Л.С. Скрипниченко

Нормоконтролер
доцент, к. социол. н. _____  _____ Л.С. Скрипниченко

Краснодар
2018

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические особенности подбора и адаптации персонала.....	7
1.1 Сущность, понятие, особенности подбора персонала.....	7
1.2 Содержание, цели и задачи адаптации персонала.....	15
1.3 Место и роль подбора и адаптации персонала в организации.....	22
2 Анализ практики подбора и адаптации новых сотрудников на предприятии «Южный регион».....	28
2.1 Общая характеристика организации.....	28
2.2 Исследование особенностей подбора и адаптации в торговой компании «Южный регион»	32
2.3 Рекомендации по совершенствованию практики подбора и адаптации персонала.....	35
Заключение.....	40
Список использованных источников.....	43
Приложение А Положение об оплате труда и материальном стимулировании работников ООО «ТК «Южный регион».....	47
Приложение Б Лист ознакомления с Положением об оплате труда и материальном стимулировании работников ООО « ТК «Южный регион».....	50
Приложение В Анкета адаптируемого.....	51

ВВЕДЕНИЕ

Развитие управления персоналом в России в силу ряда исторических причин отличалось от аналогичных практик, использовавшихся в западных странах. При этом основные идеи данного направления внедрялись в российскую практику с некоторым отставанием от западных стран. Это происходило из-за того, что руководители российских компаний уделяли большую часть внимания уменьшению издержек и увеличению прибыли, а отнюдь не трудовым, человеческим ресурсам предприятия.

Сейчас же, в современных условиях рыночной экономики, социально-экономической и политической ситуации в России системе управления персоналом на предприятии уделяется намного больше внимания, нежели в послереволюционный и советский периоды.

Новая роль человека в организации и быстрые изменения в экономике, организационной культуре и технологии по-новому поставили такие задачи, как тщательный отбор, подготовка, оплата и правильное использование персонала. Теперь же, эффективная работа персонала является необходимым условием успешной деятельности любого предприятия, а без управления людьми не может существовать ни одна организация. Без квалифицированных кадров компания не сможет достичь своих целей. Неоспорим тот факт, что доходы любой фирмы в первую очередь зависят от того, насколько профессионально работают в ней специалисты.

Так что же такое управление персоналом и какую роль оно имеет в системе управления организации? Чтобы ответить на эти вопросы необходимо разбираться в понятиях «персонал» и, естественно, «управление персоналом».

Персонал - это личный состав организации, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев [22]. Стоит отметить, что основными характеристиками персонала организации являются численность и структура.

Управление персоналом же представляет собой целенаправленную

деятельность руководящего состава организации, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом [14].

Система управления персоналом преследует множество целей, важнейшими из которых являются удовлетворение потребности организации в квалифицированных кадрах и их эффективное использование. Достижением этих целей занимается менеджер по управлению персоналом. В его деятельность входит широкий спектр обязанностей: обучение, развитие, мотивация, аттестация, оценка, тщательный подбор и стимулирование персонала, разработка нормативных документов, а также построение работы с персоналом в целом.

От менеджера по управлению персоналом и его деятельности зависит практически вся дальнейшая судьба организации, ведь именно он выстраивает социально-психологический климат в коллективе, осуществляет подбор сотрудников, проверяет эффективность работы сотрудников, их квалификацию и предпринимает меры для усиления желания работника оставаться и развиваться в данной компании.

Успех организации в условиях рыночной экономики зависит от качества персонала - важнейшего фактора в конкурентной борьбе, т.е. в первую очередь эффективность деятельности организации определяется качеством подбираемых работников. Кроме того, если организация нанимает ненужного ей работника, то возникают расходы на его замещение, которые могут составлять значительные величины в денежном и временном исчислении.

Объектом исследования выступает подбор и адаптация персонала в организации.

Предметом являются особенности проведения подбора и адаптации сотрудников торговой организации.

Цель работы - проанализировать актуальное состояние и функционирование подбора и адаптации персонала в ООО «ТК «Южный регион» и предложить методы увеличения эффективности деятельности

данных подсистем управления персоналом.

Для достижения цели необходимо выполнить ряд задач:

- изучить сущность, общее понятие и особенности подбора персонала;
- дать определение понятию «адаптация», установить ее цели и задачи;
- определить роль и место подбора и адаптации персонала в организации;
- исследовать особенности осуществления подбора и адаптации в ООО «Южный регион»;
- разработать рекомендации по совершенствованию практики подбора и адаптации персонала в исследуемой компании.

Для реализации поставленных задач были использованы следующие методы сбора информации: анализ литературных источников по проблемам, связанным с подбором и адаптацией персонала; анализ кадровых документов организации (положение об оплате труда и материальном стимулировании, правила внутреннего трудового распорядка и устав ООО «ТК «Южный регион»); опрос сотрудников с помощью Анкеты адаптируемого.

Эмпирической базой исследования является торговая компания «Южный регион», занимающаяся производством и оптово-розничной торговлей пищевой продукции.

Исследование проводилось на рабочих в количестве 46-ти человек, 12 из которых - работники управленческих звеньев. Средний возраст сотрудников организации – от 22-х до 62-х лет.

Вопросу, связанному с важностью эффективного функционирования подсистем подбора и адаптации персонала, в литературе уделяется большое внимание, поэтому теоретической и методологической основой исследования явились труды отечественных ученых, посвященные различным аспектам подбора и адаптации персонала в организации.

Структура работы состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников и приложения.

Введение содержит обоснование актуальности темы исследования, характеристику цели, задач, объекта и предмета исследования, а также

описание методов и сути исследования.

В первой главе выделены теоретические основы исследования подбора и адаптации персонала, рассматриваются понятия, сущность и содержание данных подсистем, принципы, на которых строится разработка эффективных систем подбора и адаптации персонала, а также проблемы, возникающие в процессе проведения подбора и адаптации сотрудников.

Во второй главе анализируются нормативные документы организации, дающие общую характеристику деятельности и особенностей управления персоналом в ООО «Южный регион», проводится анализ особенностей существующих в организации элементов подбора и адаптации сотрудников, предлагаются рекомендации по совершенствованию деятельности управленческих звеньев в сфере подбора и адаптации персонала организации.

1 Теоретические особенности подбора и адаптации персонала

1.1 Сущность, понятие, особенности подбора персонала

Подбор персонала в организации осуществляется в несколько этапов и включает в себя три составляющих: наем, набор и отбор. При формировании системы подбора персонала нужно учитывать большое количество факторов, влияющих на процесс ее функционирования, таких как: местоположение и специфика конкретной организации, законодательных ограничений и возможностей, ситуация на рынке труда [13]. Также необходимо принимать во внимание, что чем выше должность, на которую претендуют соискатели, тем сложнее должен быть устроен процесс отбора.

На практике в процессе отбора персонала используются определенные критерии оценки кандидатов:

- квалификационные, которые регулируются нормативными документами отрасли или конкретной организации;
- объективные, определяющие соответствие достижений кандидатов каким-либо количественным или качественным показателям;
- психолого-личностные, которые определяют наличие качеств, дающих возможность добиться высоких показателей в профессиональной деятельности.

Формирование коллектива – основной элемент деятельности службы управления персоналом каждой компании, и ошибки, возникающие при нерациональном проведении процесса подбора работников, могут очень дорого стоить организации, и, наоборот, при качественном подборе все вложения денег должны окупиться и могут считаться удачным инвестированием в будущее [21].

Сам по себе процесс отбора представляет собой определенную функцию организации или ответственного лица, позволяющую выбрать из списка соискателей на определенную должность наиболее подходящих представителей данной профессии. При проведении отбора, желательно придерживаться

некоторых требований, позволяющих в итоге новичку вложить свой вклад для достижения компанией как тактических, так и стратегических целей. Таким образом, крайне важно, чтобы:

а) в процессе отбора в коллектив были включены именно те работники, которые необходимы организации, полностью соответствующие выставленным критериям;

б) результат (польза) от нанятого работника была больше, нежели издержки, связанные с процессом его поиска;

в) при появлении нанятых лиц не наносился вред существующей в организации структуре кадров, несмотря на приток новых идей;

г) не пострадал социально-психологический климат внутри организации;

д) взаимные ожидания работников и компании были оправданы [8].

Подбор персонала является важнейшим этапом в работе с кадрами и включает в себя не только профессиональный отбор кандидатов, но и формирование кадрового резерва, расчет потребности в персонале на перспективу и построение моделей рабочих мест.

Первоначальным этапом в процессе подбора персонала считается определение ключевых требований к соискателям, прописанных на основании должностных инструкций и профессиограмм.

Набор персонала осуществляется при помощи двух категорий источников: внутренних – за счет работников самой компании и внешних – с помощью привлечения кандидатов из внешней среды. Второй тип источников применяется чаще из-за ограниченности трудовых ресурсов компании, а также потому, что закрыв вакансию представителем из организации, необходимо искать замещение места работника, занявшего первую вакансию.

Внешние источники делят на несколько групп, в зависимости от суммы издержек компании на организацию процесса набора персонала: недорогие дорогостоящие и бесплатные [9].

Необходимо отметить, что, несмотря на высокий уровень безработицы, достаточно проблематично найти высококвалифицированного специалиста

нужного уровня. В этом случае организации пользуются дорогостоящими методами набора персонала. Если же речь идет о необходимости найма сотрудника на должность, не требующей высшего образования, большого стажа работы и высокой квалификации, тогда целесообразно использовать методы первой и третьей групп.

Для осуществления эффективного привлечения кандидатов на вакантную должность необходимо знать существующие методы и особенности их применения в каждом конкретном случае [8].

В небольших компаниях, функционирующих в узких секторах экономики с ограниченным числом специалистов, достаточно широкое распространение получил метод привлечения работников на открытую вакансию с помощью рекомендаций знакомых и родственников людей, работающих в организации. Но использование такого метода может иметь отрицательные последствия для компании – высок риск нанять неквалифицированного работника. Но этот риск можно сократить в разы, если отбирать рекомендованного человека на общих основаниях, наравне с остальными кандидатами, если таковые имеются [32].

Еще один способ – «самостоятельные» кандидаты – люди, сами связывающиеся с компанией, в которой бы хотели работать, и отправляют свое резюме. Бывает такое, что компания в данный момент времени не имеет вакантных должностей и не имеет необходимости в работнике. Что делать? В любом случае, рекомендуется все же сохранить информацию о соискателе, для того, чтобы при надобности привлечь его. Для формирования такого резерва кандидатов большинство компаний организуют дни открытых дверей, привлекая необходимое число потенциальных работников.

Третьим, наиболее распространенным, приемом рекрутмента считается размещение в средствах массовой информации объявления о необходимости найма работника на конкретную должность. Причем, если требуется узкопрофильный специалист, то компании стараются использовать специализированные профессиональные периодические издания,

ориентированные на конкретные отрасли или профессии. Также существует множество газет, содержащих сведения о вакансиях широкого круга профессий. В сети-Интернет создаются специальные профессиональные порталы и форумы, где соискатели публикуют свои резюме, а работодатели – информацию об открытых вакансиях [20]. Данный способ относится к дорогостоящим и эффективен для привлечения большого числа кандидатов, но это, в свою очередь, подразумевает вероятность ошибки при наплыве кандидатов, не имеющих необходимых навыков и качеств.

Для крупных организаций, имеющих возможность обучать новоиспеченных специалистов, подходит метод сотрудничества с высшими учебными заведениями. В этом случае отбор происходит в зависимости от личностных качеств, важных в работе – умение планировать, анализировать, тяга к развитию, желание обучаться и уровень личной мотивации, а не от наличия профессиональных компетенций и опыта. Для этого работодатели проводят презентации и ярмарки вакансий в профилирующих вузах.

Еще одним недорогим методом поиска кандидатов являются государственные службы занятости или биржи труда, где, ведутся базы данных с информацией о соискателях, и, по идее, должны быть зарегистрированы все граждане, занятые поиском работы [3]. К сожалению, на практике не все соискатели становятся на учет в такие организации, что говорит о невозможности широкого охвата кандидатов.

За последние несколько десятилетий рекрутинг превратился в стремительно развивающуюся область экономики и представляет собой коммерческую жилу, что привело к спросу на услуги кадровых агентств [8]. Организации данного типа ведут собственные базы данных и специализируются на профессиональном поиске кандидатов, отвечающих всем критериям, указанным клиентом-работодателем, а также на проведении тестирований и собеседований для прошедших первый этап отбора соискателей. Агентства могут предоставить услуги по:

- массовому подбору кадров, осуществляемому при открытии новой

организации и отличающемся наличием большого количества однотипных вакансий;

- лизингу и поиску услуг временного персонала, когда существует необходимость в специалисте определенного профиля, но только на временной основе [3];

- подбору руководителей, ориентированному на поиск профессионалов высокого уровня, менеджеров и руководителей высшего звена. Для осуществления такого вида подбора обычно используется метод хэдхантинга или метод «охоты за головами», суть которого сводится к тому, чтобы «переманить» руководителя высокого уровня из одной компании, предложив ему более выгодные условия, в другую, даже если он и не задумывался о смене работы [25].

Следующим этапом является отбор персонала – завершающий процесс подбора сотрудников, представляющий из себя выбор наиболее подходящего из большого числа претендентов. Итоговое решение принимается после прохождения кандидатами нескольких этапов, на каждом из которых отсеивается какая-то определенная часть. Условно процесс отбора разделяют на 7 ступеней.

Первая ступень - предварительная отборочная беседа, цель которой определить уровень образования кандидата, выдающиеся личностные качества, сильные и слабые стороны, оценить его внешние данные [19].

Следующим этапом является заполнение бланка заявления и анкеты, осуществляемое после успешного прохождения первой ступени отбора. В ходе анкетирования выясняется примерная производительность в будущем работы кандидата. Запрашиваемая в анкете информация должна помочь провести стандартизированную оценку претендента. Она может касаться прошлой работы, склада ума, ситуаций, с которыми приходилось сталкиваться и т. п.

Как показывают исследования, ступень беседы по найму (или интервью) является основной и наиболее распространенной, так как больше половины решений по отбору кандидатов принимается исходя из ее итогов. Из-за

широкого распространения метода интервью было разработано несколько способов его ведения в зависимости от условий предстоящей работы и требований, предъявляемых к кандидату [10]:

а) биографическое интервью. Его задачей является выяснение опыта кандидата с целью прогнозирования его возможностей и способностей. В процессе такой беседы уточняются различные стороны профессиональной деятельности кандидата, которые могут быть не указаны в резюме;

б) ситуационное интервью. Претенденту необходимо решить несколько практических ситуаций (гипотетических или реальных проблем). Данный способ дает возможность выявить общие и аналитические способности кандидата, используемые им подходы к решению нестандартных проблем и умение выходить из трудных ситуаций;

в) структурированное интервью, целью которого является выявление профессиональных и личностных качеств претендента разработанному структурированному списку вопросов. Этот вид интервью наиболее распространенный и может сочетать в себе элементы всех других видов;

г) интервью по компетенциям, цель которого - определить уровень соответствия кандидата ключевым компетенциям, необходимым для работы в данной организации и в данной должности. Для определения уровня компетенции, а также возможностей его развития, интервьюер в процессе беседы обращается к прошлому опыту соискателя;

д) стрессовое интервью. Данный метод применяется для оценки претендента на наличие некоторых необходимых личностных качеств, например, стрессоустойчивость, умение корректно вести себя в провокационных, стрессовых ситуациях, скорость и эффективность принятия решения и т.д. Во время стрессового интервью претенденту задают провокационные и некорректные вопросы. Как правило, этот вид интервью проводят два и более интервьюера, что увеличивает стрессовую компоненту[10].

Четвертая ступень может включать в себя тестирование, ролевые игры,

профессиональное испытание. Все эти способы являются источником информации о личностных особенностях, профессиональных способностях и умениях кандидата. Результаты дадут возможность описать потенциальные установки, ориентации человека, способности кандидата к профессиональному и должностному росту, специфику мотивации, особенности индивидуального стиля деятельности.

На пятой ступени проводится проверка рекомендаций и послужного списка. Информация рекомендательных писем или бесед с людьми, которых кандидат назвал в качестве рекомендателей, может позволить уточнить, что конкретно и с каким успехом кандидат делал на предыдущих местах работы, учебы, жительства [19].

На шестой ступени осуществляется медицинский осмотр, который проводится в установленном порядке и является обязательным для представителей отдельных профессий и должностей.

Завершающей стадией отбора (и подбора, соответственно) персонала является принятие решения. На этом этапе происходит сравнение кандидатов и передача результатов руководству, принимающему окончательное решение. Далее следует исполнение решения в виде предложения выбранному кандидату занять вакансию.

Чаще всего такое предложение делается в устной форме, а если кандидат принимает его, то он в кратчайшие сроки получает от компании-работодателя официальное письмо-приглашение. Некоторые работодатели вместе с официальным приглашением высылают документ, содержащий в себе описание условий работы с уточнением дополнительной информации: имена работодателя и работника, дату начала работы и дату начала непрерывной работы, размер оплаты труда или метод, по которому происходит расчет заработной платы, сроки выплаты вознаграждения, условия работы, часы работы, отпуска, в том числе размер выплаты при увольнении, оплата пропусков по болезни, схема предоставления пенсии, наименование предлагаемой должности, местоположение работы, продолжительность работы

(для временной работы) [31].

Данный документ не обязательно должен содержать полное изложение всех перечисленных пунктов; работника можно просто отослать к документам, с которыми он может самостоятельно ознакомиться. Но из данного перечня информации необходимо обратить внимание на некоторые пункты и учитывать, что:

а) предлагаемая оплата труда не должна быть выше заработной платы работников организации того же уровня, но должна удовлетворять желания кандидата и соответствовать занимаемой должности;

б) необходимо четко назвать предлагаемую должность и обсудить специальные условия;

в) кандидат должен быть ознакомлен со всеми основными условиями работы;

г) каждое условие должно быть четко сформулировано и оговорено;

д) нужно определить следующий этап взаимодействия с кандидатом.

В случае если кандидату потребуется время для принятия решения, то необходимо обговорить временные рамки, в пределах которых он должен дать ответ. Если по истечении этого срока поступает положительный ответ, то происходит официальное введение в должность.

Под введением в должность понимается весь процесс приема работника в первый день на новом месте, его ознакомление с правилами и порядком работы, с сотрудниками и его непосредственными обязанностями, а также с традициями и культурой компании-работодателя. Это может рассматриваться как начало периода внутрифирменного обучения или как заключительный этап процесса отбора персонала.

1.2 Содержание, цели и задачи адаптации персонала

Кадровый менеджмент является важнейшим атрибутом эффективного функционирования организации, а человеческие ресурсы – её стержнем,

основой, ведь именно качество персонала в организации определяет ее конкурентоспособность. Совместная и слаженная работа всего персонала, определяющая эффективность деятельности компании, зависит не только от правильности подбора работников, проведенного кадровой службой, но и от функционирования системы четко разработанной HR-менеджером системы адаптации персонала [12].

Какие же элементы включает в себя адаптация персонала? В чем ее сущность? И почему адаптацию персонала считают одной из важнейших подсистем управления персоналом организации? Необходимо отметить, что единственно верного определения понятия «адаптация персонала» не существует, но для определения сущности и содержания данного понятия с помощью отечественных и зарубежных исследователей было выведено множество подходов.

Современный российский исследователь Д. А. Аширов под адаптацией понимает «взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда» [1]. Известный российский ученый, В.Р. Веснин, являющийся автором множества учебных пособий, считает, что адаптации персонала — «это приспособление нового сотрудника к содержанию и условиям труда, социальной среде». В рамках адаптации, по мнению автора, происходит детальное ознакомление с коллективом и новыми обязанностями; усвоение стереотипов поведения; ассимиляция — полное приспособление к среде и, наконец, идентификация — отождествление личных интересов и целей с общими целями коллектива и организации в целом [6, с. 182]. В свою очередь, специалисты по управлению персоналом Т. Ю. Базаров и Б. Л. Еремина считают, что адаптация персонала — это «процесс изменения сотрудника в ходе знакомства с деятельностью и организацией, трансформация собственного поведения в соответствии с требованиями среды». Интересен подход А. П. Егоршина к определению процесса адаптации. Автор уверяет, что

адаптация работника — это приспособление индивидуума к рабочему месту и трудовому коллективу» [11, с. 117].

Изучив всевозможные подходы к определению данного понятия, можно найти в них общие черты и сделать вывод о том, что адаптация в общем значении – это приспособление. Адаптация персонала — это процесс, в ходе которого происходит приспособление нового сотрудника к правилам и корпоративной культуре организации, в которой ему предстоит работать [26]. Такое обилие интерпретаций обусловлено односторонним пониманием термина «адаптация персонала», который, в свою очередь является обозначением двустороннего процесса: процесса знакомства нового работника с организацией, с одной стороны, и процесса изменения поведения нового сотрудника, в ходе принятия требований и правил, установленных в компании – с другой.

Как и любой процесс, адаптация имеет свои цели. Причем, как со стороны работника, так со стороны организации, которые, в идеале, должны совпадать. Какова же основная цель адаптации персонала? По мнению О. И. Марченко, конечная цель адаптации со стороны организации — скорейшее приспособление нового сотрудника к условиям организации. В свою очередь В. В. Смирнов считает, что главная цель адаптации со стороны персонала — максимально полное, быстрое и безболезненное приспособление, сохранение своего рабочего места в организации на длительное время [26].

Правильно спланированный процесс адаптации может помочь:

а) существенно сократить сумму стартовых издержек. При вступлении в должность новый работник только начинает изучение своего рабочего места, работает менее эффективно, в отличие от работников предприятия, поэтому и требует дополнительных затрат и внимания к себе;

б) уменьшить степень озабоченности и неопределенности у новых работников;

в) сократить показатели текучести кадров: чувствующие себя ненужными и не вписывающимися в коллектив новички могут не суметь перебороть эти

мысли и просто уволиться, решив, что это место «не для них»;

г) сэкономить время руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них;

д) развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности собственной работой [4].

Каждый работник во время процесса адаптации отталкивается от своих принципов, особенностей темперамента, черт характера и менталитета. В связи с этим, в кадровом менеджменте выделяют четыре типа адаптации:

- отрицание, в котором выражается несогласие с ценностями организации;

- конформизм, связанный с полным принятием всех норм, ценностей и особенностей организации;

- мимикрия, которой свойственно соблюдение второстепенных норм при неприятии основных;

- адаптивный индивидуализм – обратный мимикрии процесс, обеспечивающий согласие работника с основными нормами и неприятием второстепенных правил [12].

В процессе адаптации обычно выделяют четыре основные стороны: профессиональную, психофизиологическую, социально-психическую и организационную, которые проходит каждый новый работник.

Профессиональная адаптация – это постепенная доработка профессиональных навыков и навыков сотрудничества до необходимого уровня для эффективного выполнения своих должностных обязанностей.

Психофизиологическая адаптация - приспособление сотрудника к новым физическим и психологическим нагрузкам, физиологическим условиям труда: уровня монотонности труда, санитарно-гигиенических норм производственной обстановки, ритма труда, удобства рабочего места, уровня шума и освещения. Осуществление адаптации данного типа определяется состоянием здоровья и правильной организацией режима труда и отдыха в соответствии с принятыми

нормами [34].

Социально-психическая адаптация - это принятие новых норм поведения, взаимоотношений в данной организации, приспособление к новому социуму, принятие и разделение ценностей организации, ее корпоративной культуры. Другими словами, это включение работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, системой ценностей [6, с. 185].

Организационная адаптация – понимание и принятие новым сотрудником своего организационного статуса, структуры организации и существующих механизмов управления.

Наличие выше приведенных сторон процесса адаптации обуславливает наличие различных проблем, с которыми сталкиваются новые работники, присущих каждой стороне [15]:

Проблемы профессиональной адаптации связаны с осознанием и постепенным приобретением нужных специфических навыков, требуемых для эффективной деятельности на данном рабочем месте, а также с пониманием общей специфики работы. Для решения проблем, присущих этому типу адаптации, используют методы наставничества, инструктажа, ротации.

К проблемам психофизиологической адаптации относят организацию режима труда и отдыха в соответствии с санитарно-гигиеническими нормами и с учетом личного состояния здоровья работника, а также привыкание к психологическим нагрузкам.

Установление благоприятных межличностных отношений со всеми субъектами трудовой деятельности: с коллегами, с руководством, с партнерами и клиентами – относят к проблемам социально-психологической стороны. Сюда же относится принятие новичком норм корпоративной культуры и особенностей общения между работниками этой компании [34].

По статистике около 90% сотрудников, уволившихся в первый год работы, приняли это решение уже в первый день нахождения на новом месте работы. Чтобы снять большую часть проблем, возникающих у работника в процессе первичной адаптации, целесообразно использовать всевозможные

способы его введения в организацию, подразделение или должность [7].

Для наиболее благоприятного протекания процесса адаптации, должен быть разработан ряд документов, в которых бы полностью прописывались система задач на период адаптации сотрудника, критерии оценки работы в этот период, сроки достижения поставленных перед компанией целей, структура самой организации и схема взаимодействия отделов с учетом иерархии звеньев. Нельзя недооценивать важность таких документов, как положение о подразделении или должностная инструкция, именно с помощью этих документов новый сотрудник имеет возможность ознакомиться со своими должностными обязанностями, правами и ответственностью, структурой отдела в целом.

Если говорить именно о разработке системы адаптации, то необходимо учитывать, что она должна иметь цели и, естественно, реализовываться, имея возможность их достижения, а также выполнять перечень задач. Она должна:

- всеми возможными способами и в кратчайшие сроки обеспечивать процесс приспособления сотрудника, его ценностей и потребностей к новым, предъявляемым ему организацией, требованиям;

- помогать новым сотрудникам максимально быстро достигать высокой продуктивности работы и повышать ее качество;

- обеспечивать скорейшее вхождение сотрудника в трудовой коллектив;

- способствовать снятию стресса у нового сотрудника и появлению у него чувства удовлетворенности от самой деятельности и результатов труда;

- способствовать решению нестандартных и конфликтных ситуаций, возникающих в процессе работы;

- снизить количество увольнений в организации;

- уменьшить стартовые издержки за счет сокращения сроков достижения новым работником принятых в организации стандартов выполнения работ [15].

К сожалению, многие руководители забывают, что адаптация – это не однодневное мероприятие, а многоступенчатый процесс. Именно поэтому к

адаптации нужно подходить с помощью системного, комплексного подхода.

При разработке системы адаптации необходимо учитывать, что использование некоторых инструментов может значительно повысить её эффективность, увеличив шансы добиться качественной адаптации сотрудников [29]. К таким элементам относятся:

а) welcome-тренинг – это осуществление первоначальной передачи знаний об организации и существующих в ней порядках. Самым простым способом для этого является составление рабочей инструкции. Другими словами, это сборник алгоритмов, соблюдение которых позволит новичку выполнять свои должностные обязанности на необходимом организации уровне, не задавая лишних вопросов коллегам и руководству. Желательно, чтобы подобная инструкция была записана человеком, ранее занимавшим данную должность;

б) программа или план адаптации, регламентирующие все мероприятия по обучению сотрудников и его длительность. Основным инструментом для этого является навигатор – документ, отслеживающий и содержащий данные о постепенном получении работником необходимых знаний, необходимых ему для должности. Обычно навигатор состоит из пунктов, которые ему нужно изучить, фамилий и имён сотрудников, которые должны ему эти пункты объяснить, подписей этих сотрудников и новичка по факту успешного завершения обучения каждому пункту, а также даты завершения этих обучений;

в) система наставничества – это привлечение опытного работника, работающего на аналогичной должности, для помощи новому сотруднику в организации его трудовой деятельности – наставника. Для должностей, где наставника выбрать невозможно, наставника заменяет куратор – это обычно руководитель более высокого ранга, который становится ответственным за успешную адаптацию курируемого им сотрудника в компании;

г) система аттестации по итогам адаптационных мероприятий.

Еще одним перспективным направлением в оказании психологической

поддержки в период адаптации является коучинг – предоставление профессиональной поддержки и воодушевления, с помощью совместной работы по достижению цели. Основные задачи коучинга:

- раскрыть потенциал сотрудника;
- помочь устранить препятствия: страхи, предположения, стереотипы;
- помочь сотруднику максимально эффективно использовать свои сильные стороны;
- помочь сотруднику определить его важнейшие цели и затем достигать их с наименьшими усилиями [33].

Одним из важнейших инструментов, играющих важнейшую роль в процессе адаптации, является осознание и принятие новым сотрудником правил и обычаев компании. Лучше всего, если они будут сформулированы и записаны в виде ценностей компании, которые можно будет, просто, дать прочитать каждому новому сотруднику [27]. Также, к таким методам могут относиться всевозможные тренинги и семинары, экскурсии, организация знакомства с коллективом, презентация компании, личные беседы, дни новичка, деловые игры, метод погружения, дистанционное обучение, разработка специальных справочников, ознакомление нового сотрудника с нормативно-правовой базой организации и т. д [5].

Система адаптации персонала в организации, помимо целей и задач, должна иметь ряд некоторых принципов и строиться в соответствии с ними:

- а) непрерывность: адаптация должна представлять собой непрерывный процесс приспособления сотрудника к новым условиям;
- б) прогрессивность: используемые методы и способы адаптации должны соответствовать современным тенденциям и постоянно совершенствоваться и видоизменяться;
- в) перспективность: данный принцип означает, что при разработке системы адаптации необходимо учитывать перспективы развития компании;
- г) комплексность: определяет важность взаимосвязи между всеми элементами и обязательного учета влияния разного рода факторов;

д) оперативность: анализ, совершенствование и проведение мероприятий, устраняющих неблагоприятные отклонения, должны проводиться своевременно;

е) экономичность: получаемый эффект от адаптации персонала должен быть больше, чем затраченные на нее средства;

ж) гибкость: данный принцип предполагает возможность изменения системы адаптации, если вдруг этого потребуют постоянно меняющиеся условия деятельности компании, а также в зависимости от особенностей адаптируемых сотрудников [30].

Важно отметить, что система эффективной трудовой адаптации крайне необходима на любом предприятии, потому как именно она может позволить организации функционировать на должном уровне, привлекать новые кадры, осуществлять успешную внутреннюю политику и способствовать сплочению коллектива.

1.3 Место и роль подбора и адаптации персонала в организации

Систематизируя существующие подходы, под наймом персонала следует понимать процесс, направленный на привлечение кандидатов — потенциальных работников, имеющих качества, которые необходимы для достижения стратегических целей организации [2].

Авторы, занимающиеся изучением вопросов, связанных с подбором и адаптацией, уделяют много внимания именно роли и месту этих процессов в системе управления персоналом. Например, А. М. Двойникова в своей статье высказывает мнение о том, что процесс подбора является ключевым звеном в работе с персоналом. Для того чтобы подбор был максимально эффективным, а выбранный кандидат оправдал ожидания необходимо максимально расширить воронку потока кандидатов, а также верно провести первичный отбор специалистов. А адаптация принятых новичков является следующим важнейшим этапом формирования трудового потенциала организации [9].

Удачный подбор персонала для решения задач, которые ставит перед собой организация, обеспечивает высокую вероятность успеха деятельности предприятия. Но, к сожалению, серьезной проблемой, на отечественных предприятиях является использование устаревших методов подбора персонала, потерявших свою эффективность.

Именно поэтому, как отмечает К. А. Кравченко, на данном этапе развития экономики актуальным является вопрос привлечения и отбора наиболее ценных сотрудников, используя для этого нетрадиционные методы. Эффективность набора работников в первую очередь зависит от владения современными методиками, поэтому за их развитием целесообразно следить. Применение новейших форм подбора работников становится ключевым фактором успеха развития организации [16].

Для полноценного комплектования персонала компании необходимо учитывать все возможные особенности источников, средств и методов поиска работников, сопоставлять такую информацию с потребностями, материальным положением, особенностями производства и труда предприятия для принятия взвешенных решений об использовании комплекса средств, которые позволили бы как можно быстрее и качественнее найти и привлечь к работе необходимых специалистов [3].

Главной задачей на этапе подбора персонала является выбор адекватных источников: внутренних, то есть из кадрового резерва, и внешних или тех, что не связаны с организацией.

Методы набора персонала из внутренних источников разнообразны: внутренний конкурс, совмещение профессий, ротация кадров.

Внешние источники: государственные агентства занятости, учебные заведения, консалтинговые компании, специализированные кадровые агентства, средства массовой информации, социальные сети, интернет-коммуникативные сети и тому подобное.

Следующим важным шагом на начальном этапе найма персонала является его адаптация. Автор статьи «Роль адаптации персонала в кадровой

политике организации», М. А. Кудымова, считает, что разработка и внедрение системы адаптации является сложной и трудоемкой задачей, решив которую можно уменьшить расходы на управления персоналом и текучесть кадров, улучшить показатели эффективности работы персонала, создать органичное вхождение работника в рабочий коллектив, в его неформальную структуру, помочь ему ощутить себя членом команды, а также улучшить социально-психологический климат в коллективе и избавить от неуверенности будущих членов трудового коллектива [18].

Когда же появляется необходимость формирования системы подбора и адаптации персонала? Чаще всего предприятие задумывается о формировании системы подбора и адаптации персонала, если:

а) в организации вообще отсутствует разработанная, подкрепленная соответствующими процедурами и документами система подбора и адаптации персонала;

б) на предприятии ограничены ресурсы для работы в области подбора и адаптации персонала;

в) опыт или уровень квалификации сотрудников, занимающихся подбором и адаптацией персонала, не соответствуют необходимым для разработки и применения новейших эффективных методов, стратегическим целям предприятия;

г) отсутствует четкая, структурированная и подробная информация о потребностях подразделений предприятия в персонале;

д) локальные нормативные акты предприятия, регулирующие деятельность в сфере управления персоналом, либо полностью отсутствуют, либо не структурированы, не систематизированы;

е) при подборе новых сотрудников не используются четкие критерии, связанные с требованиями к профессии, должности или рабочему месту;

ж) наблюдается постоянная текучесть кадров среди новых сотрудников;

и) присутствуют негативные отклики руководителей подразделений о квалификации недавно набранных «новичков»;

к) разбалансированность между уровнем квалификации нового сотрудника и выполняемыми им профессиональными задачами.

Кроме того, одной из серьезнейших проблем является недостаток квалифицированных специалистов, способных организовать работу по подбору и адаптации персонала на предприятии.

Если процесс подбора и адаптации персонала в организации хорошо отрегулирован, то сокращается адаптационный период и затраты на него, что приносит существенную выгоду и организации, и новому сотруднику. Сам работник также заинтересован в том, чтобы процесс адаптации прошел быстро и успешно, так как мотивируется не только большей оплатой труда при успешном завершении, но и стабильной работой.

Так, Валерий Разгуляев в своей статье отмечает, что для качественной адаптации нового сотрудника в компании нужно разработать соответствующий подготовительный пакет, содержащий: рабочие инструкции, аспекты создания института наставничества или кураторства, разработку и утверждение «навигатора» для новых сотрудников и плана ввода в должность для новых руководителей, процесс ознакомления новых сотрудников с Кодексом компании и способы осуществления контроля за ходом процесса самой адаптации [29].

Систему адаптации следует постоянно совершенствовать и делать более эффективной для достижения конечной цели адаптации: комфортного вхождения в должность новых сотрудников, сокращение срока этого вхождения, снижения рисков из-за того, что новый сотрудник делает что-то не так.

Налаженная система подбора персонала позволяет быстрее найти нужного специалиста и лучше узнать способности нового сотрудника, при необходимости подтянуть его профессиональный уровень. Это взаимовыгодный процесс и для работника и для компании [9]. Адаптация персонала: как ее проводить, чтобы сотрудники оставались. Нанятый сотрудник должен в сжатые сроки включиться в непривычную систему взаимоотношений,

усвоить новые нормы общения и поведения, влиться в корпоративную культуру компании. Чтобы специалист мог как можно скорее преодолеть производственные и межличностные проблемы и перейти к стабильной работе, необходима хорошо организованная система адаптации персонала.

Автор статьи «Роль системы подбора персонала в современном управлении организацией» А. В. Медведева, утверждает, что организация процесса подбора и найма персонала должна быть проведена в соответствии с его целями и задачами, а также с действующим законодательством, интересами обеих сторон и обязательно оправдывать издержки на его проведение [24]. Содержание адаптационной программы должно быть персонифицированным и четко согласованным с концепцией управления персоналом предприятия в целом.

Всевозможные изменения, происходящие в обществе, приводят к всеобщему обострению такого вопроса, как подбор персонала. Расширение производства, конкурентная борьба, нестабильная экономическая среда, изменение экономической модели и т.д. – все это вынуждает руководителей компаний ставить жесткие требования к работникам. Образование, профессионализм, опыт работы, личностные качества, коммуникативность и другое уже не являются стандартными признаками при приеме на работу.

Рост веса человеческого фактора привел к возникновению потребности в разносторонних количественных и качественных оценках претендента. Поэтому классический подбор персонала отходит на второй план, а новейшие технологии вытесняют предыдущие [23]. К такому выводу пришли Е. Р. Махина и Л. Н. Депутатова в своей статье, посвященной исследованию сущностных характеристик управленческого анализа. Они отмечают, что процесс формирования эффективной системы подбора персонала является важнейшей задачей менеджера по персоналу, правильность разработки которого влияет на функционирование всех подсистем управления персоналом.

Цель системы подбора и адаптации персонала на предприятии – внедрение системного подхода и регламентации процесса подбора и

адаптации, дающего возможность обеспечения быстрого вхождения в должность нового сотрудника, уменьшить количество ошибок, связанных с включением в работу, сформировать позитивный образ предприятия, а также оценить уровень квалификации и потенциала нового сотрудника во время прохождения им испытательного срока (стажировки) [29].

Эффективная работа организации зависит не только от того, как грамотно кадровая служба проводит подбор и отбор персонала, но и от того, уделяет ли внимание руководство процессу адаптации новых сотрудников. Поэтому одной из важнейших обязанностей в работе менеджера по персоналу является программа внедрения системы адаптации.

2 Анализ практики подбора и адаптации новых сотрудников на предприятии «Южный регион»

2.1 Общая характеристика организации

Компания «Южный регион», основанная в 1999 году, - современная, динамично развивающаяся торгово-производственная компания, работающая под маркой «*Greenadini*», которая в свою очередь специализируется на производстве продуктов, содержащих в своем составе только натуральные компоненты, предлагая широкий ассортимент: от продуктов питания до косметических средств.

Компания «Южный регион» за 19 лет работы на рынке под брендом «*Greenadini*» завоевала статус одного из самых стабильных производителей продуктов питания на Российском рынке и является правообладателем большого количества торговых марок:

- ТМ «Дары Моря» — икра и крем-икра из морских водорослей;
- ТМ «Бабушкин Горшочек» - томатные и майонезные соусы;
- ТМ «*Greenadini*» - томатная продукция, консервация, рыбная продукция, кондитерская продукция
- ТМ «Рыбный День» - Рыбные пресервы - горбуша, скумбрия, сельдь
- ТМ «Шоколадная Семья» - конфеты;
- ТМ «ВотЭтти» — кукурузные палочки;

«Высокое качество – неперемнное условие для всей продукции компании Южный регион», – именно такие отзывы от потребителей, полюбивших товары данной торговой марки, можно увидеть на официальном сайте.

Залогом успеха ООО «*Greenadini*» является:

- применение передовых технологий;
- использование опыта крупнейших зарубежных и российских компаний, специализирующихся на производстве аналогичной продукции;
- постоянный контроль качества;

- постоянный упор на совершенствование качества продукции;
- для изготовления продукции используются только натуральные продукты;
- мощности производства позволяют бесперебойно обеспечивать наших партнеров готовым качественным продуктом;
- постоянно увеличивающийся ассортимент;
- привлекательные цены на выпускаемую продукцию [17].

На данный момент продукция ТМ «*Greenadini*» широко представлена в розничных торговых точках по всему Краснодарскому краю и за его пределами, и уже успела завоевать свой постоянный круг покупателей.

Широкое распространение продукция ТМ «*Greenadini*» получила благодаря предоставлению покупателям товаров высокого качества по доступной цене – продукция представлена во всех ценовых сегментах, что позволяет удовлетворить запросы любого покупателя. За время существования компания обзавелась партнерами как сетевой, так и розничной торговли: «Магнит», «Окей» (ЮФО), «Монетка», «Холидей», «Светофор», «Фикс Прайс», «Спар», «Гуливер», «Тамерлан», «Metro».

В Уставе ООО «Южный регион» в разделе Общие положения обозначен рекламный лозунг такого содержания: «Мы обеспечиваем продуктовый рынок качественными и полезными для здоровья продуктами по доступной цене!», выражающий миссию организации.

Разработаны документы, связанные с регулированием кадровых вопросов: порядок ведения кадровой документации при приеме на работу, расчета заработной платы, график отпусков, штатное расписание, правила внутреннего трудового распорядка, положение о материальном стимулировании и несколько должностных инструкций. Документально не зафиксировано наличие отдела или службы управления персоналом, как, впрочем, и менеджера по персоналу или хотя бы одного кадрового работника.

Обязанности, которые в организации должен выполнять менеджер по персоналу, распределены между бухгалтером, рассчитывающим заработную

плату и отпуска сотрудников, юристом, занимающимся оформлением, ведением и хранением трудовых книжек и линейными руководителями (начальниками цехов), занимающимися расчетом тактической потребности в персонале для конкретного цеха, его поиском и подбором.

Правила внутреннего трудового распорядка содержат в себе общие положения и пункты, регулирующие порядок приема (п. 2), перевода (п. 3) и увольнения (п. 4) работников, а также включает в себя правила разграничения прав и обязанностей, как Работодателя, так и работника (п. 5 и п. 6, соответственно). Данный документ устанавливает время работы и отдыха, способ расчета оплаты труда работников и ответственность обеих сторон трудовых отношений [28].

Положение об оплате труда и материальном стимулировании работников ООО «Торговая компания «Южный регион» содержит в себе общие положения, определяющие цели и задачи данного документа, регулирует систему оплаты труда руководителей, специалистов, рабочих, определяет формирование заработной платы, с использованием доплат, надбавок и других случаев выплаты денежных средств работникам, согласно ТК РФ. Подробная информация располагается в приложении А. Приложение Б содержит лист ознакомления с данным положением, который дается на подпись всем работникам производства после оглашения всех пунктов.

Анализ статистики персонала был проведен на базе производства пищевой продукции на основании таблиц заработной платы, личных дел сотрудников и штатного расписания.

Общий персонал производства состоит из работников 6-ти цехов и управленческого штата сотрудников – занесенных в численность постоянных работников, а также наемных транспортных рабочих и одного лизингового специалиста-аудитора системы менеджмента качества, не занесенных в штатное расписание. Исследование показало:

а) общее количество штатных сотрудников производства – 107 человек, из которых:

1) мужчины – 56 чел., что составляет 52,3% от общего числа;

2) женщины – 51 чел., что составляет 47,7% от общего числа.

б) возрастной состав:

1) до 25 лет – 7 чел. (6,5%);

2) от 25 до 30 лет – 10 чел. (9,3%);

3) от 30 до 35 лет – 20 чел. (18,7%);

4) от 35 до 45 лет – 45 чел. (42,1%);

5) старше 45 лет – 25 чел. (23,2%).

в) наличие высшего образования было выявлено лишь у 14% сотрудников, то есть в количестве 15 человек из 107.

г) отсутствие какого-либо образования в принципе выявлено у 17% рабочих цехов.

д) процентное соотношение трудящихся в каждом цеху от общего количества работников:

1) томатный цех – 17,8% работников;

2) крем-икра – 14% работников;

3) технопарк (управленческий штат) – 28,9%;

4) патье – 6,5%;

5) икорный цех – 28,9%;

6) цех специй – 0,93%;

7) салатный цех – 2,9%.

Полученные результаты по последнему пункту указывают на крайнюю нехватку персонала в рабочих цехах, высокую текучесть кадров, а также позволяют сделать вывод о том, что особое внимание по части персонала уделяется только цехам, занимающимся производством икры – приоритетного направления.

2.2 Исследование особенностей подбора и адаптации в торговой компании «Южный регион»

С помощью специальной анкеты, текст которой расположен в приложении В, была получена информация относительно специфических трудностей, возникающих в связи с работой, характером профессиональных интересов работника и темпами их формирования с целью выявления слабых сторон процесса адаптации. В анкетировании участвовало 46 человек, из которых 12 человек – управленческий штат, остальные – рабочие цехов.

Проанализировав результаты анкетирования, было определено, насколько в период адаптации была представлена информация новому сотруднику. Меньше всего было представлено информации об организации - 2,8 баллов и о коллегах - 2,5 баллов, что могло отрицательно повлиять на настрой нового сотрудника и затормозить процесс его самореализации в компании. Процесс введения в организацию ограничивается приветствием нового сотрудника и обеспечением его минимумом информации. Более полно была предоставлена информация о должностных обязанностях - 3,2 балла.

74% опрошенных ответили, что в адаптационный период получили информацию о компании самостоятельно. Отсутствие четкого и развернутого информирования работников о проводимой стратегии предприятия и его планах, создает тем самым атмосферу неопределенности. Люди начинают чувствовать себя неуверенно на фоне все увеличивающегося темпа изменений в различных сферах деятельности.

Сложность вхождения в коллектив в период адаптации испытали 49% опрошиваемых.

На вопрос: «Как долго продолжалась адаптация в организации?» - 61,3% респондентов затруднились ответить, так как работают на данном предприятии не более 3-х месяцев, что говорит о высоком уровне текучести кадров и незаинтересованности руководства в процессе адаптации новых работников и правильном подходе к подбору персонала.

Большинство анкетированных не удовлетворены оказанной помощью в период адаптации, их число составляет - 76%, совершенно не удовлетворены этим фактором - 40%, при разработке системы адаптации, на этот фактор необходимо обратить наибольшее внимание.

Решить возникшие проблемы 40% респондентов помогли коллеги, 48% сотрудников решили их самостоятельно, и только 2 % предпочли обратиться к руководству организации.

Нет лиц, ответственных за приспособление новичка к должности. Фактически новый сотрудник самостоятельно определяет свой темп и способ работы.

Заинтересованность к профессиональному росту проявили всего лишь 18%, остальные – считают это временным местом работы и простой возможностью заработать.

Помощь в адаптационный период требуется 76% работников в вопросах организационного характера:

- организация рабочего места;
- знакомство с другими подразделениями;
- объяснение неформальных правил корпоративной культуры новым сотрудникам;
- беседа с руководителем: цели организации, содержание работы;
- ориентация в структуре расположения цехов;
- при быстрой переориентировке производства на новый продукт предоставление четкой и полной информации о новом товаре, для того, «чтобы сразу знать, что делать, а не испытывать метод проб и ошибок», - как высказался один из респондентов.

98% ответов опрашиваемых свидетельствуют о практическом отсутствии в организации программы адаптации. Отсутствуют системы наставничества и другие методы, ускоряющие процесс адаптации новых сотрудников. Уровень удовлетворенности работников определялся по критериям, перечисленным в таблице 1.

Таблица 1 - Количественное измерение адаптированности персонала в ООО «Южный регион»

Наименование производственного фактора	Совершенно удовлетворён, %	Удовлетворён, %	Затрудняюсь ответить, %	Не удовлетворён, %	Совершенно не удовлетворён, %
Содержание труда	10	9	19	36	26
Занимаемая должность	7	33	11	27	22
Перспективы карьерного роста	0	0	28	65	7
Система вознаграждения	2	16	12	41	29
Информированность о происходящем в компании	1	49	15	22	13
Организация труда и мотивация	2	19	23	39	17
Удовлетворенность организацией рабочего места	2	15	10	42	31
Прозрачность должностной инструкции	0	7	16	37	40
Удовлетворенность коллективом	43	26	18	10	3
Удовлетворенность стилем руководства	12	19	26	39	4
Принятие организационных норм и правил	0	25	49	9	7

На основании таблицы, можно сказать о том, что работники компании не довольны ни организацией (54%), ни содержанием (62%) труда и ни один из опрошенных не смог уверенно ответить, что представляет свой карьерный рост

в данной организации.

На вопросы о принятии организационных норм и правил, а также о прозрачности должностной инструкции положительно не ответил ни один человек: нормы и правила им не важны, по причине того, что не собираются долго задерживаться на предприятии, а прозрачность инструкции просто невозможна, за неимением этих самых инструкций.

Вопросы, связанные с мотивацией тоже не дали высоких результатов, и лишь 12% опрошенных устраивает существующая система стимулирования.

Необходимо отметить, что, несмотря на то, что имеют место такие высокие показатели неудовлетворенности работой, на вопросы о своих коллегах и удовлетворенности социально-психологическим климатом в коллективе почти половина (43%) респондентов абсолютно утвердительно ответили, что они довольны.

Проанализировав данные таблицы, можно сделать вывод, что механизм адаптации в организации мало того, что не внедрен, но даже не разработан, неуправляем и, следовательно, не эффективен.

2.3 Рекомендации по совершенствованию практики подбора и адаптации персонала

По результатам исследования был выявлен ряд проблем, связанных с организацией и проведением подбора и адаптации персонала в торгово-производственной компании «Южный регион»:

- отсутствие специалиста по управлению персоналом с необходимым уровнем квалификации;
- отсутствие нормативной базы, регулирующей любого вида работу с персоналом;
- полное отсутствие системы подбора и адаптации новых сотрудников;
- высокий уровень текучести кадров;
- высокая неудовлетворенность работой у сотрудников;

- неразвита система коммуникации на вертикальном уровне;
- недостаточное финансирование производственного процесса;
- неудовлетворенность организацией и содержанием труда.

Для начала директору производства необходимо проводить собрание с трудовым коллективом. Проводить дискуссию с работниками, выявлять проблемы предприятия, которые видят сами сотрудники и собирать предложения их по улучшению дел. Именно они могут помочь исправить ситуацию и со своей стороны подсказать, как исправить «пробелы».

Адаптация персонала на рассматриваемом предприятии должна преследовать следующие цели:

- сокращение срока адаптации вновь принятого персонала;
- уменьшение издержек на этапе введения в должность.

Исходя из целей адаптации, определены задачи, которые стоят перед компанией и новым сотрудником.

Со стороны организации требуется:

- обеспечение всем необходимым для процесса ускоренного достижения работником необходимого уровня производительности и качества труда;

- создание благоприятного психологического климата в коллективе;
- обеспечение полной информативной поддержки, как нового сотрудника, так и участников процесса адаптации.

Со стороны сотрудника следует ожидать ответственного выполнения мероприятий адаптации и выполнения поставленных задач.

Для проведения эффективной адаптации персонала в организации предлагается:

- разработать адаптационные процедуры и алгоритмы (выделить направления, этапы адаптации, определить мероприятия, сроки и ответственных за проведение адаптации);

- закрепить документально адаптационные процедуры и обеспечить информационное содержание адаптации персонала.

Процесс адаптации компании необходимо чётко спланировать как по времени, так и по содержанию. Достижению этой задачи служит Положение об адаптации или иной подобный локальный нормативный документ, который разрабатывается для регламентации необходимых мероприятий и процедур. Содержание Положения полностью зависит от специфики конкретной организации, ее политики в отношении работы с персоналом и описывает процедуры и технологии адаптации, предлагаемые для применения в компании. Положение содержит различные приложения и формы документов: план работы сотрудника в период адаптации, лист оценки, адаптационный лист и т.д.

В норме период адаптации в компании должен составлять 3 месяца для всех групп персонала. Целесообразно этот период разбить на определенные этапы адаптации, которые будут включать в себя определенный набор адаптационных мероприятий и инструментов:

На первом этапе до начала работы нового сотрудника его рабочее место должно быть полностью оборудовано всем необходимым для выполнения им поставленных задач, для чего формируется карта создания рабочего места сотрудника.

На втором этапе происходит ознакомление нового сотрудника с компанией. Для чего в течение первой рабочей недели проводится общая часть программы адаптации, которая состоит из 4 частей:

- экскурсия, представление нового сотрудника,
- вводное ориентационное собеседование со специалистом по персоналу (инструктаж по технике безопасности и охране труда, оплата труда, премии и бонусы, условия переработок, условия изменения оплаты, рабочий график, отпуска, больничные, штрафы, поощрения, испытательный срок, какие параметры контролируются, кто и на какие вопросы может ответить),
- ознакомление с рабочим местом,
- ориентационное собеседование с непосредственным руководителем для разъяснения стоящих перед новым сотрудником задач на испытательный срок.

Даже разработанные программы адаптации не заменят эмоциональной

составляющей первого дня сотрудника на новом месте, в ходе которого он невольно оценивает реальное к нему отношение. Цель первого дня нового сотрудника - сформировать у нового сотрудника положительное впечатление о компании и вызвать воодушевление к работе в ней.

Важно не столько в первый же день довести до сотрудника всю подробную информацию, сколько объяснить ему, где ее можно самостоятельно найти в будущем. Достаточно будет предоставить рабочее место, оформить документы, познакомить с сослуживцами, договориться с руководителем о необходимом инструктаже и распланировать первую неделю работы сотрудника так, чтобы он мог ознакомиться со всеми службами компании, с которыми планируется его дальнейшее взаимодействие [5]. Сориентировать новичка в большом объеме информации, которую ему необходимо узнать о компании на первом этапе

поможет комплект новичка, включающий в себя [14]:

- должностную инструкцию, локальные нормативные документы, в том числе Положение о персонале;
- брошюру «Книга сотрудника» (корпоративные стандарты, памятки, положения);
- адаптационный лист;
- телефонный справочник и др.

Третий этап вхождения в должность основывается на индивидуальной программе адаптации и заключается в детальном ознакомлении с деятельностью компании в части, касающейся должностных обязанностей нового сотрудника, спецификой предстоящей работы, приобретения конкретных навыков, специфичных для данной должности. Индивидуальная программа адаптации рассчитана на период прохождения испытательного срока, фиксируется в Индивидуальном плане прохождения испытательного срока и делится на две части: вхождение в должность и работа в должности.

В первой части Индивидуального плана прохождения испытательного срока закрепляется план вхождения в должность, который на полное освоение

новым сотрудником своих должностных обязанностей, хорошую ориентацию в компании, в ее деятельности и структуре. Здесь же фиксируется его выполнение и оценивается адаптивность и обучаемость сотрудника. Начиная работать в должности, сотрудник самостоятельно составляет на оставшийся период испытательного срока ежемесячный план работы (на основе поставленных перед ним задач), согласовывает его с непосредственным руководителем и специалистом по персоналу. Оценка выполнения плана работы в должности фиксируется во второй части Индивидуального плана прохождения испытательного срока. В этой части оценивается соответствие сотрудника занимаемой должности, его профессиональные знания, уровень исполнительской дисциплины, потенциал и возможности дальнейшего роста.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Постоянное ускорение бизнес-процессов и меняющиеся условия работы не позволяют современным компаниям тратить большое количество времени на полную программу подбора, на адаптацию и обучение новых сотрудников, поэтому такие организации вынуждены искать работников с уже имеющимся опытом работы на аналогичных должностях. Принято считать, что человек с опытом самостоятельно адаптируется к условиям новой работы, а это значит, что компания сможет сэкономить на программе адаптации и быстрее вовлечет нового работника в трудовую деятельность.

Организация процесса подбора и найма персонала должна соответствовать его целям и задачам, действующему законодательству о труде, интересам обеих сторон, а также оправдывать расходы, связанные с его проведением. Содержание адаптационной программы должно быть персонифицированным и четко согласованным с концепцией управления персоналом предприятия в целом [7].

На практике положение по подбору и адаптации персонала включает в себя ряд действий и мероприятий руководителя, нового сотрудника и специально закрепленного наставника (при его наличии), а также сотрудников кадрового отдела, целью которых является ускорение процесса знакомства новичка с компанией и активное включение его в коллектив.

Должный уровень вовлеченности персонала в работу гарантирует высокую производительность труда, потому быстрая адаптация и вовлечение правильно подобранных новичков в работу является неотъемлемой частью кадровой политики любого успешного предприятия.

Итак, обобщим инновационный подход к решению вопроса подбора и адаптации персонала и выделим основные принципы данных ключевых моментов. Менеджер по подбору и адаптации персонала для успешной работы должен учитывать ряд основополагающих принципов. Основные принципы подбора сотрудников: принцип плановости, принцип активного подбора,

принцип альтернативности.

В свою очередь, принципы адаптации персонала в любой компании должны включать ряд основных положений: непрерывность, прогрессивность, перспективность, комплексность, оперативность, экономичность, гибкость.

В ООО «Южный регион» полностью отсутствует система адаптации сотрудников. В организации проводится минимальный набор мероприятий, позволяющих новому сотруднику первоначально сориентироваться на новом месте работы. Мероприятия по профессиональной адаптации работников составляют негласно существующие правила, которые не являются принятыми и никак закреплены в корпоративной культуре. Внимание к другим аспектам адаптации новых работников уделяется только в той мере, в которой руководитель осознает важность данного процесса.

Система подбора и адаптации персонала - это важнейшая часть общей системы управления персоналом в организации. Система адаптации персонала в целом является комплексом мероприятий, благодаря которым сотрудники могут справиться со стрессом, возникающим в условиях новой обстановки, новых условий труда, незнакомого окружения, возложения дополнительных обязанностей и так далее.

Система адаптации персонала является своего рода индикатором успешности работы по поиску, отбору и найму персонала - если она не отлажена надлежащим образом, все усилия по рекрутингу трудовых ресурсов будут сведены на «нет» последующими быстрыми увольнениями принятых сотрудников [27].

Некоторые работодатели не согласны с необходимостью проведения адаптационных процедур, считая, что инструкций и регламентов достаточно, что до сих пор миллионы сотрудников справлялись и приспосабливались без дополнительной помощи. Верно, люди способны самостоятельно всё изучить. Но при этом они в этом процессе совершат немало ошибок, которые навредят ходу работы. Адаптация (или её нехватка) будет иметь существенное значение в том, как быстро сотрудник сможет начать приносить компании доход.

Таким образом, мы видим, что подбор и адаптация персонала – это ключевые составляющие управления кадрами. Применяя инновационные методы данных направлений, мы оптимизируем то, что имеет приоритетное значение в любой организации, а именно – процесс управления человеческими ресурсами.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Аширов, Д. А. Организационное поведение / Д. А. Аширов. — М.: ТК Велби, Изд-во «Проспект», 2006. — 355 с.
- 2 Барышев, И. С. Особенности подбора, найма и адаптации персонала / И. С. Барышев, Ю. Е. Иванова // Молодой ученый. – 2016. – № 10. – С. 614 – 617.
- 3 Беленко, П. Агентства бывают разные// П. Беленко / Рекрутмент & Консалтинг. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.hr100.ru/wmc/info/article/article01/?id=1154943926> (дата обращения 15.06.2018).
- 4 Валерат, К. Критерии адаптации персонала/ К. Валерат// - [Электронный ресурс] - Режим доступа: // <http://www.hr-portal.ru/node/282> (дата обращения 25.06.2018)
- 5 Верховцева, К. А. Управление адаптацией персонала в период проведения изменений / К. А. Верховцева, Т. А. Зарубина, Н. В. Короткая // Молодой ученый. – 2016. – № 3. – С. 486-489.
- 6 Веснин, В. Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. — М.: Юристъ, 2001. — 496 с.
- 7 Володина, Н. Адаптация персонала. Российский опыт построения комплексной системы: монография / Н. Володина. – М.: Наука, 2012. – С. 15 – 22.
- 8 Гребенюк, Т. А. Подбор персонала и рекрутинг / А. Т. Гребенюк, И. А. Бусоедов // Молодой ученый. — 2016. — №11. — С. 682-684.
- 9 Двойникова, М. А. Понятие и сущность подбора и отбора персонала/ М. А. Двойникова, Г. А. Безносков // Молодежь и наука. – 2016. – №5. – Электрон. версия печ. публикации: <https://elibrary.ru/item.asp?id=27252060> (дата обращения 17.06.2018).
- 10 Довгаль, А. А. Особенности проведения стрессового интервью как метода подбора персонала / А. А. Довгаль, И. В. Чуруксаева // Управление

человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики – 2009. – №1. – Электрон. версия печ. публикации. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=22938798> (дата обращения 17.06.2018).

11 Егоршин, А. П. Управление персоналом / А.П. Егоршин // 4-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 352 с.

12 Казначеева, С. Н. Проблемы адаптации в кадровом менеджменте / С. Н. Казначеева // Наукоедение. – 2015. - № 5. – С. 27-32.

13 Как формировать кадровый резерв // Справочник по управлению персоналом. - 2014. — № 4. – С. 52-56.

14 Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом / А. Я. Кибанов //М.: ИНФРА-М, 2005. – 304 с.

15 Котлова, А. С. Адаптация персонала на предприятии в современных условиях / А. С. Котлова, О. А. Попова // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2014. - № 6. – С. 12 -19.

16 Кравченко, К. А. Перспективы рынка в России / К. А. Кравченко, И. О. Тюрина // Экономика. – 2014. – № 6. – С. 9 – 11.

17 Кубанский производитель продуктов питания «Greenadini»/ Официальный сайт. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://greenadini.ru/> (дата обращения 24.06.2018).

18 Кудымова, М. А. И. Роль адаптации персонала в кадровой политике организации / А. М. Кудымова, Е. А. Жвик // Молодой ученый. – 2016. – № 4. — С. 64-66.

19 Кузин, А. Ю. Повышение эффективности процедуры подбора персонала за счет использования таблицы подготовки к переговорам/ А. Ю. Кузин, Ю. И. Кузина // Молодой ученый. — 2016. — №4. — С. 421-423.

20 Ларионов, В. В. Использование web-сайта при подборе трудовых ресурсов / В. В. Ларионов // Российское предпринимательство. — 2014. — № 9 (81). — С. 120-122.

21 Маслова, В. М. Кадровый резерв – элемент системы развития / В. М. Маслова // Человеческий капитал. — 2014. – № 7. — С. 86-92.

22 Маслова, В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата. 2-е изд. М.: Юрайт, 2014. – С. 19.

23 Махина, Е.Р. Исследование сущностных характеристик управленческого анализа / Е. Р. Махина, Л. Н. Депутатова // Экономика и предпринимательство. – 2015. – №7. – С. 4.

24 Медведева, А. В. Роль системы подбора персонала в современном управлении организацией/ А. В. Медведева // Молодой ученый. — 2018. — №21. — С. 262-263.

25 Оккель, С.А. Хедхантинг как направление инвестиционной деятельности компании // Российское предпринимательство. — 2011. — № 3. — с. 82-86.

26 Патрохина, Т. Н. К вопросу об адаптации персонала: теоретический аспект / Т. Н. Патрохина, Ю. И. Ткаченко // Молодой ученый. – 2015. –№ 7. – С. 464 – 466.

27 Полетаева, Н. С. Адаптация в новой компании: как это бывает. - [Электронный ресурс] - //http://www.hr-portal.ru/node/2062 (дата обращения 25.06.2018).

28 Правила внутреннего трудового распорядка ООО «Гринадини»: утв. приказом директора ООО «Гринадини» Кавальчука А. М. от 10.12.2014 года// Ковальчук А. М. – 2014.

29 Разгуляев, В. Адаптация новых сотрудников в компании / В. Разгуляев // Управление персоналом. — 2012.—№ 4.— С. 37 – 45.

30 Семик, М. Ю. Взаимосвязь адаптации, мотивации и организационной культуры компании / М. Ю. Семик, А. А. Шумилина, Е. А. Родина // Молодой ученый. – 2017. – № 4. – С. 524 – 526.

31 Сувалова, Т. В. Применение электронно-бумажного документооборота в системе управления персоналом в современной организации / Т. В. Сувалова // Вестник университета. – 2016. – № 2. – с. 229 – 234.

32 Суханова, Е.В. Технология подбора персонала для компаний малого бизнеса/ Е. В. Суханова // Российское предпринимательство. — 2012. — № 11

— с. 99-101.

33 Шперлик, К. Адаптация персонала: как помочь новичку влиться в работу / К. Шперлик // СКБ Контур. – 2016.

34 Яковлева, К. Проблемы адаптации новых сотрудников в крупных организациях / К. Яковлева // Финансовая газета. – 2016. – № 2. – С. 162-167.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

ПОЛОЖЕНИЕ

об оплате труда и материальном стимулировании работников

ООО «Торговая компания «Южный регион»

Общество с ограниченной ответственностью

«Торговая компания «Южный регион»

Введено в действие
Приказом и.о. Директора

Общества с ограниченной ответственностью

«Торговая компания «Южный регион»

№ от «04» апреля 2012 года

ПОЛОЖЕНИЕ

об оплате труда и материальном стимулировании работников

ООО «Торговая компания «Южный регион»

1. ОБЩАЯ ЧАСТЬ

1.1. Положение об оплате труда и материальном стимулировании работников ООО «Торговая компания «Южный регион» (далее Положение) разработано в соответствии с Конституцией РФ, Трудовым кодексом РФ от 30 декабря 2001 года № 197-ФЗ, Федеральным Законом от 19 июня 2000 года №82-ФЗ «О минимальном размере оплаты труда» и иными нормами действующего трудового законодательства РФ.

1.2. Для целей настоящего Положения под оплатой труда понимается система отношений, связанных с обеспечением установления и осуществления работодателем – ООО «торговая компания «Южный регион» (далее - Общество) выплат работникам за их труд в соответствии с законами, иными нормативными правовыми актами, настоящим Положением и трудовыми договорами.

1.3. Настоящее Положение направлено:

- на осуществление скоординированной единой политики Общества в области организации оплаты труда;
- реализацию принципа равной оплаты за равный труд;
- стимулирование вклада каждого работника в повышение результативности работы Общества;
- повышение значимости заработной платы в обеспечении социальной защищенности работников.

1.4. В Обществе устанавливаются следующие выплаты работникам за их труд (заработная плата):

- должностной оклад;
- выплаты компенсационного характера;
- иные случаи выплаты денежных средств работникам.

Работодатель вправе устанавливать другие виды надбавок, доплат, премий путем внесения изменений в настоящее Положение.

1.5. Для всех случаев определения размера средней заработной платы, предусмотренных Трудовым Кодексом РФ, устанавливается единый порядок ее исчисления. Для расчета средней

заработной платы учитываются все предусмотренные системой оплаты труда виды выплат независимо от источников этих выплат.

1.6. При прекращении трудового договора выплата всех сумм, причитающихся работнику от работодателя, производится в день увольнения работника. Если работник в день увольнения не работал, то соответствующие суммы выплачиваются не позднее следующего дня после предъявления уволенным работником требования о расчете. В случае спора о размерах сумм, причитающихся работнику при увольнении, работодатель обязуется в указанный выше срок выплатить не оспариваемую им сумму.

1.7. В случае смерти работника заработная плата, не полученная ко дню смерти работника, выдается членам его семьи или лицу, находившемуся на иждивении умершего на день его смерти. Выдача заработной платы производится не позднее недельного срока со дня подачи работодателю соответствующих документов.

2. СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА.

2.1. Под системой оплаты труда понимается способ исчисления размеров вознаграждения, подлежащего выплате Работникам в соответствии с произведенными ими трудовыми затратами и/или результатами труда, включая размеры окладов, системы премирования, доплаты и надбавки компенсационного характера, иные виды выплат.

2.2. У Работодателя устанавливается окладная система оплаты труда по дням, если трудовым договором с работниками не предусмотрено иное.

2.3. Оплата труда руководителей, специалистов, рабочих

2.3.1. Оплата труда руководителей, специалистов и рабочих осуществляется по установленным им месячным должностным окладам.

2.3.2. Размер месячных должностных окладов руководителей, специалистов и рабочих организации устанавливается штатным расписанием и указывается в трудовом договоре.

2.4. Доплаты, надбавки

2.4.1. Доплата за работу в праздничные дни для работников, которые работают по 8-ми часовому 5-ти дневному режиму рабочего времени, производится в соответствии со ст. 153 Трудовым кодексом Российской Федерации на основании приказов и распоряжений об организации работ.

2.4.2. Отдельным работникам Общества могут быть установлены доплаты к должностным окладам в следующих размерах:

- За совмещение профессий - по Трудовому кодексу РФ
- За выполнение обязанностей временно отсутствующих работников - по Трудовому кодексу РФ

2.4.3. Надбавки:

- За высокие достижения в труде - по усмотрению директора
- За выполнение особо важной работы на срок ее проведения - по усмотрению директора

2.5. Иные случаи выплаты денежных средств работникам

2.5.1. В случае возникновения чрезвычайных обстоятельств Работникам может быть выплачена материальная помощь.

2.5.2 Материальная помощь выплачивается из собственных средств Работодателя на основании приказа (распоряжения) руководства Работодателя по личному заявлению Работников.

2.5.3. Материальная помощь выплачивается в случае смерти близкого родственника: мужа, жены, сына, дочери, отца, матери, брата, сестры.

2.5.4. Предоставление материальной помощи производится при представлении Работниками документов, подтверждающих наступление чрезвычайных обстоятельств.

2.5.5. Размер материальной помощи по каждому конкретному случаю определяется руководителем.

3. ПОРЯДОК ВЫПЛАТ.

3.1. Заработная плата выплачивается два раза в месяц: авансом не позднее 20 (двадцатого) числа текущего месяца, оставшаяся сумма выплачивается не позднее 05 (пятого) числа месяца,

следующего за отчетным.

3.2. Аванс выплачивается в размере 40% должностного оклада.

3.3. При совпадении дня выплаты с выходным или нерабочим праздничным днем выплата заработной платы производится накануне этого дня.

3.4. Перед выплатой каждому работнику выдается расчетный лист с указанием всех составных частей заработной платы, причитающейся ему за соответствующий период, с указанием размера и оснований произведенных удержаний, а также общей денежной суммы, подлежащей к выплате.

3.5. Табели учета рабочего времени, служебные записки на имя директора Общества по вопросам премирования не позднее 5-го числа месяца, следующего за последним месяцем сдаются в бухгалтерию.

3.6. Табели учета использования рабочего времени оформляют руководящие работники (специалисты).

3.7. В случае вынужденных простоев работников Общества (по обстоятельствам, не зависящим от работодателя и работника) и не выполнения в связи с этим норм труда (должностных обязанностей) за работником сохраняется не менее двух третей тарифной ставки (оклада).

3.8. Работникам, проработавшим неполный рабочий месяц и уволенным по причине призыва в Вооруженные силы РФ, перевода на другую работу, поступлением в учебное заведение, уходом на пенсию и по другим уважительным причинам, выплата заработной платы производится за фактически отработанное время в данном отчетном периоде.

3.9. Руководитель и главный бухгалтер несут ответственность за правильность начисления и выплаты заработной платы работникам Общества.

3.10. Зарплата выплачивается Работнику путем выдачи денежных средств из кассы Общества, либо перечислением на лицевые счета Работников в банке.

3.11. Оплата отпуска Работнику производится не позднее, чем за три дня до его начала.

3.12. Выплата пособия по временной нетрудоспособности производится при окончательном расчете заработной платы за прошедший месяц, при представлении надлежащим образом оформленного листка временной нетрудоспособности в бухгалтерию Работодателя.

4. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ.

Настоящее Положение является локальным нормативным актом работодателя, принимаемым в порядке ст.ст. 8, 22, глав 20, 21, 30 Трудового кодекса РФ.

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Анкета адаптируемого

Уважаемый коллега!

Предлагаем Вам принять участие в исследовании процесса адаптации работников в компании. Ваши ответы будут учитываться при выявлении наиболее важных проблем, с которыми сталкивается специалист на новом месте работы, и для разработки программы помощи адаптирующимся. Мы надеемся, что искренне отвечая на вопросы этой анкеты, выявляя моменты, на которые руководству следует обратить внимание, Вы поможете быстрее освоиться в компании не только себе, но и будущим новичкам.

1. Как долго продолжается Ваше освоение в условиях нового места работы?

До 1 месяца

До 2 месяцев

До 3 месяцев

Еще не знаю

2. Что Вам показалось наиболее сложным в течение этого периода?

Профессиональные обязанности

Вхождение в коллектив

Условия труда

Другое. Конкретизируйте: _____

3. Как Вы думаете, почему это для Вас оказалось трудным?

4. Вы решили возникшие проблемы? Если да, то как? Если нет, то почему?

5. В каких случаях (когда) возникали сложные ситуации наиболее часто? _____

6. Кто Вам особенно помог в период адаптации?

Коллеги

Специалист по персоналу

Руководитель отдела \ генеральный директор

Никто не помогал

7. Прикреплялся ли к Вам наставник?

Да

Нет

8. Оцените, пожалуйста, по пятибалльной шкале (5 - максимально высокая оценка, 1 - максимально низкая оценка) насколько полно на Ваш взгляд была предоставлена информация:

Об организации

Об отделе

О коллегах

О руководстве

О должностных обязанностях

9. Укажите, пожалуйста, в форме чего и каким образом была предоставлена информация:

10. Знакомили ли Вас с программой адаптации?

Да

Нет

11. В каких аспектах адаптации Вы хотели бы получить помощь?

12. Что, как Вам кажется, особенно помогло бы Вам в период адаптации?

13. Как долго Вам нужна была в работе помощь коллег?

До одного месяца

До двух месяцев

До трех месяцев

Еще потребуется после адаптации

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

До одного месяца

До двух месяцев

До трех месяцев

Еще не владею навыками

15. Оцените, пожалуйста, Ваш интерес к дальнейшему продвижению внутри компании, профессиональному росту:

Заинтересован

Затрудняюсь ответить

Не заинтересован

16. Были ли у Вас конфликты в организации?

Да

Нет

17. Если были конфликты, то с кем?

С коллегами

С руководством

С клиентами

С сотрудниками других отделов

18. Оцените, пожалуйста, по пятибалльной шкале (5 - максимально совпали ожидания и реальность, 1 - абсолютно не совпали) насколько отличались Ваши ожидания от той работы, с которой Вы реально столкнулись в ходе освоения своих обязанностей:

Выполняемых обязанностей

Важности выполняемой работы

Признания выполняемой работы

19. Изменилось ли Ваше мнение об организации, после того как Вы начали в ней работать?

Да, в лучшую сторону

Да, в худшую сторону

Нет, не изменилось

Ваши ответы могут остаться анонимными, однако, если Вы не возражаете, для статистики социологического опроса не могли бы Вы сообщить следующие данные:

Ваша должность _____

Ваш возраст: _____ лет,

продолжительность работы на предприятии _____ лет _____ месяцев.

Спасибо за ответы!