

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

Факультет управления и психологии  
Кафедра управления персоналом и организационной психологии

КУРСОВАЯ РАБОТА

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В  
ГК «ЭФКО»

Работу выполнила Гармашова Д.Е. Гармашова

Направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом

Направленность (профиль) Управление мотивацией и стимулированием персонала

Научный руководитель Л.С. Скрипниченко Л.С. Скрипниченко  
к. соц. н., доцент

Нормоконтролер Л.С. Скрипниченко Л.С. Скрипниченко  
к. соц. н., доцент

Краснодар  
2018

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	3
1. Теоретические аспекты изучения адаптации персонала.....	5
1.1 Сущность, понятие, цели и задачи адаптации персонала .....	5
1.2 Этапы, формы и методы адаптации персонала.....	9
1.3 Организация эффективного управления адаптацией .....	13
2. Анализ системы адаптации персонала в организации .....	19
2.1 Общая характеристика деятельности компании.....	19
2.2 Анализ действующих процедур адаптации персонала в организации..	26
2.3 Рекомендации по совершенствованию процесса адаптации персонала в организации .....	34
Заключение .....	39
Список использованных источников .....	42
Приложение А Выдержка из положения об адаптации в ГК «ЭФКО» .....	46

## ВВЕДЕНИЕ

Управление персоналом является один из самых главных и ключевых аспектов успеха управления организацией. Существует много различных ресурсов предприятия, таких как финансовые ресурсы, бренд, оборудование, разные технологии, оборудование, персонал и т.д. В современной конкурентной экономике, для поддержания успеха, организации необходимо уделять большое внимание климату в коллективе, а значит и на такую важнейшую функцию, как адаптация персонала.

Сегодня адаптация персонала - один из главных факторов в повышении конкурентоспособности организации. Это в определенной степени связано с интенсивным становлением экономики, которая основана знаниях и внедрении технологий. Адаптация персонала — это трудоемкий процесс подготовки персонала к выполнению новых производственных функций, замещению новых должностей, выполнению качественно новых задач.

Адаптация персонала играет важную роль, в повышении уровня профессионального мастерства адаптация положительно влияет на финансовые результаты компании, так как увеличивается производительность труда и улучшается качество продукции (работ, услуг).

Вся приведенная выше информация и определила актуальность выбранной темы данной работы: «Совершенствование процесса адаптации персонала в ГК «Эфко»».

Теоретической и методологической основой исследования стали работы таких авторов, как: Акатов Н.Б., Акимова О. Е., Алавердов А.Р., Александрова А.В., Курашова С.А., Басовский Л.Е. Бухалков М.И., Веснин В.Р., Виханский О.С., Дырин С. Г., Егоршин А.П., Захарова Л.Н., Кибанов А.Я., Красовский Ю.Д., Митрофанова, Е.А., Оксинайд, К.Э. Розина Е.В., Соломанидина Т.О., Томпсон, А.А., Хадасевич Н., Чередниченко И.П., Шаталова Н.И., Окунева Т.В., Шаталова Н.И., Шутов И.

Объект исследования - адаптация персонала в организации.

Предмет исследования — способы совершенствования адаптации персонала на примере ГК «Эфко».

Цель курсовой работы — предложить мероприятия, направленные на улучшение действующей системы адаптации ГК «Эфко».

Для достижения поставленной цели нам необходимо решить следующие задачи:

- 1) рассмотреть понятие адаптации труда персонала, а также цели и задачи;
- 2) дать характеристику основным этапам адаптации персонала;
- 3) рассмотреть формы и методы адаптации труда персонала;
- 4) провести анализ действующих процедур адаптации в ГК «Эфко»;
- 5) предложить рекомендации, направленные на совершенствование системы адаптации персонала в ГК «Эфко» и привести их экономическое обоснование.

Методы исследования: метод моделирования, метод анализа, метод классификации и синтеза, метод сравнения и обобщения, методика Роджерса и Даймонда.

Гипотеза исследования - уровень социально - психологической адаптации растет с увеличением стажа работы.

Практическая значимость работы заключается в предложении рекомендаций, направленных на совершенствование системы адаптации персонала, которые на практике может использовать практически любое предприятие.

## 1. Теоретические аспекты изучения адаптации персонала

### 1.1 Сущность, понятие, цели и задачи адаптации персонала

Эффективность работы современного предприятия совместно с организационно-технологическими мерами устанавливается, также уровнем персонального состава. Именно от его квалификационного уровня существенно зависит качество управленческих решений.

Для руководителей организации постоянно актуален вопрос потребности усовершенствования структуры и персонального состава для его приближения к организационной стратегии роста и развития. В этой связи, в современной экономической реалии весомое внимание отводится процессу набора персонала и хода его адаптации. Достаточно часто в процессах отбора и адаптации персонала возникают сложности.

Для каждого члена коллектива процедура вхождения в новый коллектив является очень важной, именно при благополучном исходе этого процесса, сотрудник начинает ощущать себя частью единого целого.

Адаптация – это одна из ключевых частей в процессе управления. Этот термин может быть применим как к новым сотрудникам, нанятым из внешних источников, так и к персоналу, который занял вакантную должность в результате внутренней ротации.

Набор и прием персонала – достаточно финансово затратный процесс. В этой связи, организация заинтересована в том, чтобы сотрудник проработал как можно дольше (в случае качественной работы).

Также, наибольшее число молодых специалистов понимает, что знаний, которые были получены в процессе учебы в высших учебных заведениях часто не хватает для качественного исполнения обязанностей, в этой связи требуется постоянно развиваться и совершенствоваться в собственной профессии.

Термин «адаптация персонала» в современное время стал очень популярным в связи с высокой конкуренцией за ценные кадровые ресурсы.

Современные авторы передают процесс адаптации персонала различно:

1. Окунева Т.В. «адаптация» - это понимает психологическая перестройка индивида под влиянием природных факторов, а также человеческая способность приспосабливаться к разным средовым ситуациям без возникновения внутреннего дискомфорта и средового конфликта [23].

Островский Т.С. трактует адаптацию, как условие исполнения личностью ее главных функций, разрешение сложных творческих трудностей [24, с.11].

Павлова Н.Н. говорит мнение о том, что адаптация представляет из себя общность приспособительных реакций, в базе которых находится активное освоение среды, ее перемены и формирование необходимых критериев для благоприятной работы [25, с.82].

В трудах отечественных авторов, которые изучают социологию, социологию труда, психологию управления, можно определить два основных варианта в понимании сути процесса адаптации. В их базе находятся отличия по признаку взаимоотношений субъекта и объекта процесса адаптации. С середины XX века формируется направление в понимании сути адаптации, представители которого отталкиваются из методологических предположений об единении личности и социума, активном характере данного объединения.

Реализованные в работах отечественных авторов Л.С. Выготского, А.Н. Леонтьева, С.Л. Рубинштейна, К.А. Абульхановой-Славской, Б.Ф. Ломова, А.В. Петровского, Е.В. Шороховой и пр., данные направления позволяют понять суть процесса адаптации как инструмента единства объединения человека и социума, где в базе единства находится активность социального окружения и активность личности – двустороннее объединение, которое ориентировано на познание мира и установление четких принципов, конкретных способов взаимного действия, передающих возможность

приспособиться к меняющимся социальным условиям, и трансформировать их по мере потребности [5, с.80-81].

На базе приведенной выше информации сформулируем общее определение адаптации персонала – это процесс подключения нового персонала на предприятие, который подразумевает ознакомление с нормативами и правилами, закрепленными в корпоративном кодексе, а также способами профессиональной работы, подключением в структуре неформальных связей.

Непосредственно процесс адаптации сотрудников, стандартно, имеет конкретные временные отрезки, демонстрирующие степень его успешности. Адаптация подразумевает умения достаточно быстро найти «свое место» в социальной психологической территории предприятия. Данный процесс позволяет качественно и эффективно подключиться в общую организационную работу. Долгое время находящийся в стадии адаптации сотрудник, который не смог установить благоприятные взаимоотношения с коллективом, становится его изгоем. Неспособность эффективного подключения в организационную работу объясняет невысокий показатель его моральной и материальной награды, отсутствие признания в социуме.

Задачи и цели процесса адаптации сотрудников на предприятии:

1. быстрое подключение новых сотрудников в процесс работы;
2. снижение процента текучести кадров;
3. мотивация персонала на результативную и качественную работу, а также наибольшую отдачу и повышение трудовой производительности;
4. коллективная сплоченность.

За осуществление адаптации и формирование ее системы несет ответственность служба персонала и менеджер структурного отдела, где будет трудиться новый сотрудник.

Исследуя международный опыт адаптации персонала прежде всего нужно обратиться к положению рынка труда. Сегодня в России для достижения занятости граждан достаточно часто обращаются к сфере услуг.

В сфере современных трудовых взаимоотношений наибольшим образом развито посреднические операции, а не услуги производства. Данная тенденция вызвана отсутствием качественной системы поддержки в секторе малого бизнеса, понижением платежеспособности населения, недоступности необходимых умений, узкой направленности возможностей при освоении различного рода профессий [17, с.70-71].

Помимо того, очень сильно снижает процент трудовой мотивации система уравнивания, которая повсеместно проявляется на российских предприятиях. Этому процессу содействуют компенсационные надбавки и натурализованная оплата. При этом, стоит перечислить задачи, значительно сокращающих мотивацию сотрудников в России:

- повышены различия между оплатой труда руководителей и рядовых сотрудников;

- появилась потребность в фиксированной оплате труда, ее расчёту в соотношении с прогрессивными показателями цены рабочей силы, сопоставимой с выплатой трудовых издержек, подъему его качества;

- характерным показателем является потребность взаимосвязи оплаты труда разных категорий тружеников с производственной рентабельностью.

Изучение современных конституционных норм в России дает возможность подвести резюме об идентичности прав на трудовую (в рамках трудового соглашения) и предпринимательскую деятельность. В соответствии с этим, законы в сфере трудовых отношений должны учитывать равенство, обоюдный учет интересов и прав в трудовом соглашении.

На основании информации, изложенной выше, можно резюмировать то, что для России более приемлема европейская трудовая модель, которая отличается гораздо более высокой степенью вмешательства страны в трудовые взаимоотношения, так как неустойчивость частных предпринимательских структур в плане правовых отношений не позволяет отдавать урегулирование большинства вопросов, которые связаны с рабочими отношениями, на уровень компании. Важным является и



психология непосредственных работников, которые обращают все свои претензии по привычке государству, думая, что именно оно должно решать все вопросы урегулирования рабочих отношений.

## 1.2 Этапы, формы и методы адаптации персонала

В любой фирме присутствует своя программа адаптации персонала. Процесс адаптации персонала, как правило, включает последующие этапы [30]:

1. Предварительный. На этом шаге наблюдается представление современного работника сотрудникам фирмы, организация его рабочего места, назначение куратора, документальное оформление. Кроме того, сюда может входить знакомство с текущими показателями работы фирмы, ее структурой, миссией, целями, продукцией, нормами, порядками, правилами корпоративной культуры.

2. Изучение. Данный шаг включает в себя теоретическую подготовку к работе, знакомство именно с собственными многофункциональными прямыми обязанностями и требованиями.

3. Практические задания. Вновь прибывшему работнику предлагают влиться в настоящий рабочий процесс изначально в роли наблюдателя, после этого самостоятельно.

4. Решение о прохождении испытательного срока. На заключительном шаге подводятся результаты работы стажера, анализируются его крепкие и уязвимые стороны, успехи и неудачи и принимается конечное решение касательно его последующей участи – прошел он удачно испытательный срок и остается на рабочем месте или провалил его и оставляет компанию.

Формы адаптации персонала:

1) наставничество – нацелено на поддержку работника, процесс вхождения в курс дела, вливания в коллектив, консультирование на исходных шагах его работы работающим персоналом;

2) тренинги и семинары - содействуют развитию конкретных умений сотрудника: коммуникативных, овладение ораторским искусством, изучение подготовки демонстраций, правила поведения в стрессовых обстановках и становление устойчивости к ним;

3) беседа – содержится в индивидуальном разговоре стажера с менеджером по персоналу, конкретным управляющим, профессионалом отдела кадров, в процессе которой стажеры получают ответы на образующиеся вопросы;

4) специальная программа (ролевые игры, умышленно созданные программы для поддержания и закрепления командного духа, соединения коллектива).

5) экскурсия – включает ознакомительную экскурсию по структурным подразделениям организации, ее местности, знакомство с фирмой, ее работниками, корпоративной культурой;

6) анкетирование - стажеру предлагают анкету-отзыв после окончания периода адаптации и прохождения испытательного срока;

7) другие способы – к ним относят аттестацию, испытание, изучение, день стажера, корпоративные мероприятия.

Выделяют такие виды трудовой адаптации персонала:

— Профессиональная адаптация - предполагает овладение стажером собственной специальностью, приобретение и доработка нужных умений. Компетентная адаптация персонала находится в зависимости от обучаемости новенького, уровня подготовки его рабочего места и обеспечения достаточными рабочими материалами.

— Социально-психологическая адаптация - этот вид профориентации и адаптации персонала состоит из вливания в новый коллектив, устройство к начальству, сослуживцам, образовавшимся в организации нормам и правилам поведения.

— Организационная адаптация - базируется на ознакомлении работника с должностной аннотацией и понимании места его должности в организационной структуре фирмы и роли в производственном процессе.

Использование квалификационной и эмоциональной адаптации в общности ведет к успешному окончанию испытательного срока современного сотрудника и экономии потерь организации на поиск, изучение и оценку персонала.

Способ – набор средств, позволяющий получить необходимый итог за явный период времени [29]. Отдельно отметим то, что сегодня, единичного способа, помогающего в адаптации современного работника, не присутствует. От критерия и различных обстановок находится в зависимости, каким способом решит воспользоваться управление.

В процессе адаптации специалист может воздействовать на сотрудника методом объяснения, предоставлять рекомендации. Профессионалу кадрового отдела необходимо постоянно общаться с сотрудником, выявлять возникшие сложности и возможные недопонимания.

Рассмотрим способы адаптации персонала, используемые в наше время [22, с.50]:

1. Способ неформализованного сопровождения - увеличивается эффективность адаптации исключительно при целенаправленных действиях. Внедрение этой методики адаптации персонала основано на сопровождении труженика, которое потребует издержек времени. При планировании работы менеджер по кадрам обязан рассчитать кратковременные ресурсы, требующиеся на ее исполнение. Каждый итог процесса адаптации новенького обязан предусматриваться в системе стимулирования.

2. Способ проведения событий - проводят события, на которых новенького знакомят с коллективом. Данный способ используется для облегчения взаимоотношений в разговоре с коллегами.

3. Способ «корпоративный PR» Этот способ предусматривает разработку справочника, где перечисляются ключевые правила взаимоотношений в

коллективе. Точные правила в справочнике находятся в зависимости от специфики работы организации и модели поведения в период работы. В такой справочник может быть внесена информация о предпочитаемом стиле в одежде, о перерывах в работе, об оборудовании рабочего места, о начале и окончании рабочего дня. Примеры верного и ошибочного оформления рабочего места лучше всего задокументировать и разместить в отдельной папке, либо включить в «Корпоративный кодекс».

4. Командный тренинг. Этот способ адаптации персонала применяют не часто. К примеру, когда коллектив уже сформирован и на работу принят неплохой специалист, который чувствует неприятие со стороны труженников. Тренинг проводят кроме того для того, чтобы новый руководитель быстро освоился в действующей системе межличностных взаимоотношений.

5. Инструктаж в подразделениях - данный способ адаптации основывается на доведении информации новенькому работнику о ключевых притязаниях в каждом отделе. Подразделения на предприятии имеют собственный комплекс инструкций и требований, что необходимо исполнять. Правила нужно записать, так чтобы их знали все работники. Неадекватное осознание высокофункциональных требований может привести к тому, что труженик большое количество времени будет применять на выяснение составных частей работы, взамен того, чтобы качественно исполнять ее. Значит, правила и требования нужно формировать и записывать в обычном и ясном формате.

6. Метод, направленный на профессию. Адаптация предполагает подготовку профессионала к исполнению должностных прямых обязанностей в коллективе. Профессионалы по персоналу обязаны спланировать работу труженика временно в период прохождения испытательного срока, так чтобы ему было ясно, когда и какие действия он обязан исполнять. При этом планировании предусматривают специфику работы новенького работника во время адаптации. Вслед за знакомством с коллективом, работник знакомится с документами, должностной аннотацией,

спецификой собственной работы, требованиями. После этого менеджер выделяет задание новенькому на период адаптации и изъясняет, у кого и что можно уточнить при потребности.

### 1.3 Организация эффективного управления адаптацией

Как отмечает в научной статье Салтыкова О.В., процесс управления адаптацией персонала представляет из себя «активное влияние на критерии, определяющие ее процесс, период, понижение отрицательных итогов и т.п.» [28].

Потребность в процессе управления адаптацией определяется значимым ущербом, как для производственных процессов, так и для персонала, а его возможности подтверждает опыт российских и иностранных компаний.

Результативность адаптации показывают следующие критерии:

- период включения персонала (продолжительность испытательного срока),
- число трудовых затрат персонала компании на включение конкретного сотрудника в работу,
- качеством исполнения должностных обязанностей конкретным сотрудником после прохождения адаптационного этапа,
- качеством и процентом перемен в работе других тружеников предприятия после прихода нового сотрудника,
- состоянием психологической обстановки в коллективе.

Методология результативного управления адаптацией подразумевает формирование алгоритма данного процесса, выявление методов влияния на него, качественно-количественных нормативов, которые позволяют его контролировать. По итогу должны быть решены следующие задачи [23]:

- уменьшение отрицательных итогов работы новичка, который не разобрался во всех нюансах предприятия;

— стабилизация взаимоотношений в коллективе после подключения нового сотрудника;

— направление действий участников адаптационных мероприятий.

Один из важнейших этапов адаптации - испытательный срок - это основной период адаптации нового сотрудника организации.

Сотрудники фирмы - это ее главнейший ресурс. Соответственно, их заинтересованность входит в набор ценностей каждого эффективного управляющего. Рассмотрим 4 главных аргумента, которые свидетельствуют о том, почему нужно уделять внимание стимулированию персонала [15, с.45]:

1. При помощи адаптации персонала приводятся в действие самые лучшие рабочие резервы. Заинтересованный работник работает продуктивно, что приносит больше выгоды предприятию. При чем, стоит отметить то, что само физическое наличие человека на рабочем месте еще не является залогом производительности его труда. Исключительно занимаясь осознанным, по личной воле и желанию трудом, сотрудник будет прилагать максимально усилий к исполнению возложенных на него прямых обязанностей, а не имитировать бурную деятельность, расходуя рабочее время впустую.

2. Стимулирование персонала существенно снижает текучесть кадров, содействует устойчивости рабочей силы. Подходящего организации эксперта удержать существенно проще, в ситуации, когда чувствует себя с фирмой одним целым. Отметим то, что чем дольше работник находится на предприятии, тем больше позитивного опыта у него скапливается. Для фирмы постоянность кадров является залогом ее положительного имиджа.

3. Также, мотивированные работники не будут противиться изменениям. Периодичность перемен считается главным условием успешного бизнеса. Фирмы должны подстраиваться к новой действительности. Заинтересованный персонал сможет принять и воплотить требуемые изменения, минуя негативное отношение, помогая фирме продолжить перемещение по пути прогресса.

4. В случае, если главы фирмы поощряют подчиненных с помощью приятных наград, продвижения по карьерной лестнице и других удобств, работники показывают большой энтузиазм к предприятию, на котором работают. Они начинают понимать, что нет сильных различий между их личными интересами и интересами организации. Данный процесс реально содействует развитию благоприятных взаимоотношений между управлением и коллективом компании.

Так, выгода адаптации персонала очевидна для двух сторон. Стимулирование очень значимо и для работающего на фирму работника, потому что в данном процессе ему оказывают поддержку в достижении собственных целей, в индивидуальном развитии, что также важно, в получении удовлетворения от работы на благо организации.

Чтобы точно понимать, как взаимодействовать с продуктивностью работников, сначала нужно найти, что вдохновляет персонал работать эффективнее. Ниже рассмотрим ключевые способы адаптации персонала, наиболее часто применимые в наше время.

Классификация методов адаптации персонала заключается в следующем [16, с.37-38]:

1. Многогранность умений — дает возможность значительно улучшить качество исполняемой работы, помогает расширять умения работников. Руководителю организации нужно отмечать приобретенные умения сотрудников, не забывая при всем выделять его важность и значимость.

2. Выстраивание целостного рабочего процесса — трудовые усилия служащих не должны оставаться незамеченными. Человек получает наибольшее удовлетворение от труда, когда его итог можно ощутить. Достигнуть подобного результата возможно, в случае если добавить к исполнению непосредственных обязанностей еще несколько точных заданий, имеющих непосредственное отношение к подготовке или окончанию трудовых операций. Этот мотивационный показатель вполне можно

значительно увеличить, если ввести в рабочий процесс контроль качества на конкретном участке проведенной работы.

3. Чувство значимости — осознание работником конкретности, исполняемой им работы, ее конечного итога, имеет для адаптации персонала особенное значение. При составлении и формулировке задания нужно упомянуть о его цели. Существенным моментом адаптации в менеджменте считается необходимость сотрудника чувствовать личную значимость. Если управляющий при всем этом к тому же делегирует какие-либо управленческие функции сотруднику, осведомленному в их исполнении, он, с одной стороны, мотивирует подчиненного, с другой высвобождает себе время для разрешения более главных проблем.

4. Обратная взаимосвязь — одобрение труженика в форме общественной похвалы, хорошие отзывы посетителей считаются прекрасным методом адаптации работника. Помимо этого, в поддержании рабочей активности важно и материальное одобрение. При этом, суть состоит не в объеме заработной платы как в более действующем факторе материальной адаптации. Одобрение быть может выражено и другими формами систематических выплат и других видов премий.

Главными компонентами отношения работников к организации считаются также, улучшение профессионального статуса, отношение сотрудников к работе, возможность воплотить личные идеи в масштабах работы фирмы. Также, отдельно отметим то, что для верной организации процесса адаптации служащих нужна точная система оценки персонала.

Таким образом, изучив теоретические особенности в соответствии с параграфами 1.1 - 1.3, выделили особенности, которые важно учитывать, подбирая способы адаптации:

1. Стимулирование персонала возможно лишь при условии, что между работником и управляющим есть доверие;
2. Материальное стимулирование важно, но отношение все же важнее;



3. Нет смысла требовать от сотрудников исполнения обязанностей, которые управляющий сам не может выполнить;

4. Ничто не может стимулировать лучше, чем успех от итога проделанной деятельности. Особенно значимо, если успех от деятельности положительно сказывается на материальном состоянии работников и имидже организации;

5. Работа обязана быть структурирована так, чтобы работник понимал все задачи, которые стоят перед ним и у него не возникало препятствий для их выполнения;

Под адаптацией понимают процесс включения новых сотрудников в организацию, предполагающий знакомство с правилами и нормами, закрепленными в корпоративной культуре, способами профессиональной деятельности, включением в систему неформальных связей.

Рассмотрев существующие методы адаптации персонала, выделили наиболее часто используемые в современное время, например, такие как метод неформализованного сопровождения, метод проведения мероприятий, метод «корпоративный PR», командный тренинг, инструктаж в подразделениях, подход, ориентированный на профессию. Применение теоретических знаний, учитывая все особенности протекания процесса адаптации, ведет к успешному завершению испытательного срока нового работника и экономии издержек организации на поиск, обучение и оценку персонала.

## 2. Анализ системы адаптации персонала в организации

### 2.1 Общая характеристика деятельности компании

Группа компаний «ЭФКО» (далее ГК «ЭФКО») является крупнейшим российским вертикально-интегрированным производителем жиров специального назначения, используемых в кондитерской, хлебопекарной и других отраслях пищевой промышленности. Компания также является ведущим производителем майонеза, растительного масла и кетчупа в России, выпуская эту продукцию под такими широко известными брендами, как «Слобода» и Altero.

В ГК «ЭФКО» входят следующие предприятия: ОАО «Водноспортивный комплекс «Океан», ОАО «Обливский элеватор», ОАО «Промгражданстрой», ОАО «Родничковский элеватор», ОАО «Хлебная база №8», ОАО «Элеватор», ОАО ПМК «Союзпарфюмерпром», ООО «ЭФКО Пищевые Ингредиенты», ОАО «Эфирное», ОАО «ЭФКО Продукты питания».

ГК «ЭФКО» занимает лидирующие позиции в своей отрасли и зарекомендовала себя как надежный партнер. Подразделения компании «ЭФКО» самостоятельно обеспечивают выполнение полного цикла работ: от закупки и переработки сырья до реализации готовой продукции. Партнерство с единственным в России глубоководным морским маслониливным терминалом в порту Тамань на Черном море обеспечивает логистические преимущества компании.

Основные виды деятельности ГК «ЭФКО»: закупка и хранение маслосемян, переработка маслосемян, реализация шрота, производство пищевых ингредиентов, производство майонеза и кетчупа, производство фасованного масла, производство мыловаренной продукции и мыла, производство йогуртов.

Производство пищевых ингредиентов «ЭФКО» осуществляется по рецептурам и технологиям, разработанным собственным научно-

исследовательским подразделением, и сертифицировано в соответствии с межгосударственными и мировыми стандартами.

ГК «ЭФКО» выпускает высококачественную мыльную стружку для туалетного мыла и мыльную стружку для хозяйственного мыла. В 2014 году «ЭФКО» добавила к своему ассортименту новый продукт – твердое туалетное мыло.

На сегодняшний день «ЭФКО» является одним из крупнейших переработчиков масличных в России и Республике Казахстан. Активы расположены в перспективных сырьевых зонах и оснащены самым современным оборудованием, что является одним из стратегических преимуществ Компании.

Из года в год ГК «ЭФКО» укрепляет свои позиции на рынке, наращивая объемы производства и реализации продукции (табл. 1).

Таблица 1 - Объемы производства и реализации основных бизнес-сегментов

Продукция	Ед.изм.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение 2016 г. к 2014 г.		Изменение 2016 г. к 2015 г.	
					±	%	±	%
Пищевые ингредиенты	тыс. тонн	459	471	505	46	110,0	34	107,2
Брендовая продукция	тыс. тонн	232	259	241	9	103,9	-18	93,1
Продажа продуктов маслопереработки и сельскохозяйственной продукции	тыс. тонн	498	592	520	22	104,4	-72	87,8

Анализ данных таблицы 1 показывает, что в 2016 г. по сравнению с 2015 г. объем производства и реализации пищевых ингредиентов увеличился на 46 тыс. тонн, что в относительном выражении составляет 10%, рост по

брендовой продукции - 9 тыс. тонн или 3,9%, а рост по продаже продуктов маслопереработки - 22 тыс. тонн или 4,4%.

Основные черты ГК «ЭФКО» - это инновационный подход к производству, высокое качество продукции и бережное отношение к окружающей среде. Инновационная деятельность ГК «ЭФКО» включает в себя обширную программу по разработке новых продуктов и технологий производства, внедрению и совершенствованию системы управления качеством, а также автоматизации бизнес-процессов.

Миссия компании - развитие российского бизнеса и деловой культуры через совершенствование собственного научно-технологического и кадрового потенциала.

Динамику финансовых показателей компании в 2015 г. определили высокие операционные результаты группы «ЭФКО» – рост выпуска продукции, вывод на рынок новых продуктов, развитие продаж на новых рынках (табл. 2).

Таблица 2 – Финансовые результаты деятельности ГК «ЭФКО»

Показатель	Ед. изм.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение 2016 г. к 2014 г.		Изменение 2016 г. к 2015 г.	
					±	%	±	%
Выручка от продаж	млн. руб.	58733	61391	81621	22888	139,0	20230	133,0
Прибыль	млн. руб.	759	853	1885	1126	248,4	1032	221,0

Согласно данным консолидированной отчетности в отчетном 2016 г. группа компаний «ЭФКО» увеличила выручку по сравнению с 2014 г. на 33% до 81621 млн. руб. Чистая прибыль возросла на 121% и составила 1885 млн. рублей.

ГК «ЭФКО» располагает порядка 20 собственными и арендованными складами в центральной части России и ближнем зарубежье. Суммарно все

находящиеся в распоряжении Компании склады способны одновременно вместить более 25 тысяч тонн продукции.

Группа имеет развитую систему логистики и уникальную транспортную инфраструктуру и располагает хорошо налаженными каналами сбыта продукции. Продажи осуществляются как силами собственных отделов продаж, так и при помощи привлеченных дистрибьюторов и дополнительных каналов сбыта.

Компания стремится обеспечить своим сотрудникам максимально комфортные условия для раскрытия их профессионального и творческого потенциала, в том числе через разработку детальных схем мотивации и программ карьерного роста, а также создание специализированных учебных центров для подготовки кадров.

Персонал – это ключевой актив и главное конкурентное преимущество ГК «ЭФКО». Главная задача кадровой политики компании - создание таких условий работы, которые бы максимально способствовали повышению эффективности деятельности и вовлеченности персонала в реализацию корпоративных задач и обеспечивали прозрачность и открытость подходов и принципов в сфере управления персоналом.

В настоящее время в «ЭФКО» работает более 12,5 тыс. человек, и каждому из них гарантированы равные возможности для обучения и развития, личного и профессионального роста в интересах самих сотрудников и долгосрочного развития группы.

Компания является лидером рынка масложировой продукции, что накладывает на нее повышенные требования к уровню компетенций профессиональной команды. Поэтому для компании важно привлечение лучших специалистов отрасли и непрерывное совершенствование их знаний и практических навыков по всем ключевым компетенциям, необходимым для реализации проектов.

Для решения этой задачи активно используется:

- система отбора и обучения перспективной молодежи;

- система непрерывного образования сотрудников;
- система гарантированного карьерного роста.

Система непрерывного образования распространяется на всех сотрудников компании. Она включает в себя специальные тренинги, курсы и семинары, которые помогают получать новые знания и навыки, позволяют сотрудникам лучше понять свои перспективы и правильно соотнести свои жизненные цели с целями предприятия.

Для реализации обширного блока образовательных программ ГК «ЭФКО» созданы специализированные учебные центры: Центр обучения рабочим специальностям, учебный центр для менеджеров, Корпоративный университет «ЭФКО» и кафедра «Химия природных соединений» на базе ВГУ.

В рамках реализации программы по формированию кадрового резерва группы, подготовки эффективных менеджеров и укрепления единых корпоративных ценностей и культур, «ЭФКО» осуществляет сотрудничество с уникальным образовательным центром в Белгородской области – Школой Менеджмента «Бирюч».

Компания на регулярной основе проводит профориентационные экскурсии на свои предприятия для школьников и студентов, участвует в ярмарках вакансий, осуществляет сотрудничество с лучшими российскими учебными заведениями, осуществляет поддержку образовательных социальных инициатив.

В мае 2013 года ГК «ЭФКО» и ОГАОУ СПО «Красногвардейский сельскохозяйственный техникум» при участии администрации Белгородской области подписала трехстороннее соглашение о социальном партнерстве в рамках внедрения дуальной системы, которое предполагает совмещение теоретической части программы с производственной практикой на предприятиях группы.

Руководство ГК «ЭФКО» с удовольствием поддерживает сотрудников в их стремлении вести активный и здоровый образ жизни. В компании

регулярно проходят Дни здоровья и спартакиады между подразделениями и компаниями группы, есть собственный тренажерный зал на Лимане, футбольные и волейбольные команды, аренда залов для тренировок и участие, в соревнованиях которым оплачивает компания.

Именно благодаря внимательному отношению к кадровой политике с самого момента основания компании можно наблюдать растущее качество управления, высокий уровень корпоративной культуры и увеличение числа новых, перспективных проектов.

Также особое внимание уделяется формированию и совершенствованию системы управления охраной труда, которая функционирует в организации в полном соответствии с требованиями законодательства. Компания вкладывает средства в меры по охране труда, такие как проведение систематических медицинских осмотров работников, занятых во вредных производствах или опасных условиях труда, исследования условий труда работников, покупку спецодежды, средств индивидуальной защиты для персонала, специальной литературы. На предприятиях ГК «ЭФКО» постоянно идет процесс обучения сотрудников, проводятся специальные инструктажи, связанные с техникой безопасности.

Структура управления компании соответствует лучшей мировой практике и состоит из следующих органов:

1. Собрание акционеров – высший орган управления компании;
2. Совет директоров – исполнительный орган, избираемый акционерами, и отвечающий за принятие стратегических решений;
3. Менеджмент – команда профессиональных управленцев, ответственных за реализацию стратегических инициатив и операционное управление.



Рисунок 1 - Структура управления ГК «ЭФКО»

В компании применяется дивизионная система управления, где ключевыми фигурами в управлении становятся топ-менеджеры, возглавляющие производственные подразделения. Такое построение обусловлено диверсификацией деятельности (многопрофильностью) и сложностью технологических процессов.

При такой системе управления реализуется принцип отделения стратегических и координационных целей от решения оперативных задач. В структуре ГК «ЭФКО» он воплощен в делегировании значительного числа полномочий топ-менеджерам, предоставляя им определенную самостоятельность, но оставляя за руководством корпорации стратегию развития, научно - исследовательские разработки, финансовую и инвестиционную политику.

Один из видов адаптации, применяемой в ГК «ЭФКО», формальная ассимиляция работников. Формальная ассимиляция – комплекс мероприятий, обеспечивающих эффективное встраивание стажера в структуру компании на первом этапе трудоустройства. Помогает адаптироваться к нормам и правилам компании, выстроить профессиональные и межличностные отношения стажера с сотрудниками подразделения.

В свою очередь формальная ассимиляция включает:

- организационно-бытовая ассимиляция - это комплекс мероприятий по организации рабочего места стажера в структурном подразделении и обеспечению его ресурсами, необходимыми для выполнения им должностных обязанностей;
- профессиональная ассимиляция – это формирование специфических профессиональных компетенций, необходимых для работы на занимаемой должности;
- социально – психологическая ассимиляция – представляет собой адаптацию стажера к ближайшему социальному окружению в коллективе, к традициям и неписаным нормам коллектива, к стилю работы руководителей и особенностям межличностных отношений, сложившихся в коллективе.



Принципиальная схема бизнес-процесса формальной ассимиляции представлена на рисунке 2.



Рисунок 2 - Принципиальная схема бизнес-процесса формальной ассимиляции

Основными целями программы ассимиляции являются:

- ускорение процесса обучения стажеров основным навыкам профессии, развитие способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на них функциональные обязанности в соответствии с занимаемой должностью;
- адаптация к корпоративной культуре, традициям и правилам поведения в трудовом коллективе, принятым в компании;
- формирование эмоциональной значимости коллектива, непосредственного руководителя подразделения, рабочего пространства.

Социально - психологическая адаптация должна обеспечить:

- снижение уровня эмоционального напряжения стажера в новой для него среде компании;
- оперативную реакцию всех заинтересованных участников формальной ассимиляции на внештатные ситуации, возникающие в ходе этапов ее реализации;
- оценку личностных компетенций стажера, необходимую для правильной интерпретации результатов профессиональной ассимиляции.

Данный вид ассимиляции подразумевает собой адаптацию стажера к социальному окружению в коллективе; традициям и нормам коллектива; стилю работы руководителей; особенностям межличностных отношений, сложившихся в коллективе.

## 2.2 Анализ действующих процедур адаптации персонала в организации

В качестве методов исследования использовалась методика Роджерса и Даймонда [30], с целью выявить уровень социально-психологической адаптации сотрудников, на примере одного из предприятий ГК «ЭФКО» - ООО «Пищевые ингредиенты» в Темрюкском районе п. Волна, являющегося производственной площадкой компании и занимающегося производством жиров специального назначения.

Краткая выдержка из положения об адаптации в ГК «ЭФКО» представлена в приложении 1.

ООО «Пищевые ингредиенты» – один из крупнейших работодателей в промышленном секторе экономики Кубани. Компания ежегодно создаёт новые рабочие места на высокотехнологичном заводе в морском порту Тамань.

В процессе исследования нами были опрошены 7 сотрудников со стажем работы менее одного года, 11 сотрудников со стажем работы от 1 до 5 лет, 5 сотрудников со стажем работы от 5 до 10 лет.

Результаты проведенного исследования сотрудников, вошедших в первую группу со стажем работы менее года представлены в таблице 8.

Таблица 8 - Результаты проведенного исследования сотрудников, вошедших в первую группу со стажем работы менее года

Ф.И.О.	Адаптация А	Принятие других L	Самопринятие S	Эмоциональный комфорт Е	Интернальность I	Стремление к доминированию D
Б.В.Д.	50% - низкое значение	54% - среднее значение	58% - среднее значение	66% - среднее значение	64% - среднее значение	49% - низкое значение
Г.Г.В.	48% - низкое значение	46% - низкое значение	49% - низкое значение	49% - низкое значение	47% - низкое значение	40% - низкое значение
У.С.Д.	72% - среднее значение	70% - среднее значение	69% - среднее значение	70% - среднее значение	73% - среднее значение	60% - среднее значение
Б.И.В.	46% - низкое значение	53% - среднее значение	47% - низкое значение	59% - среднее значение	49% - низкое значение	45% - низкое значение
У.И.В.	76% - среднее значение	74% - среднее значение	81% - высокое значение	74% - среднее значение	79% - среднее значение	67% - среднее значение
Е.Г.В.	44% - низкое значение	49% - низкое значение	47% - низкое значение	48% - низкое значение	46% - низкое значение	47% - низкое значение
Е.С.Д.	70% - среднее значение	68% - среднее значение	71% - среднее значение	77% - среднее значение	78% - среднее значение	59% - среднее значение

Результаты проведенного исследования сотрудников, вошедших во вторую группу со стажем работы от 1 до 5 лет представлены в таблице 9.

Таблица 9 - Результаты проведенного исследования сотрудников, вошедших во вторую группу со стажем работы от 1 до 5 лет

Ф.И.О.	Адаптация А	Принятие других L	Самоприятие S	Эмоциональный комфорт Е	Интернальность I	Стремление к доминированию D
1	2	3	4	5	6	7
П.М.И.	49% - низкое значение	46% - низкое значение	50% - низкое значение	47% - низкое значение	44% - низкое значение	43% - низкое значение
Н.М.А.	86% - высокое значение	79% - среднее значение	78% - среднее значение	77% - среднее значение	81% - высокое значение	81% - высокое значение
П.А.В.	84% - высокое значение	76% - среднее значение	79% - среднее значение	71% - среднее значение	82% - высокое значение	83% - высокое значение
У.Ю.П.	79% - среднее значение	73% - среднее значение	76% - среднее значение	73% - среднее значение	78% - среднее значение	69% - среднее значение
Б.С.В.	81% - высокое значение	70% - среднее значение	79% - среднее значение	76% - среднее значение	83% - высокое значение	70% - среднее значение
П.Н.П.	83% - высокое значение	70% - среднее значение	78% - среднее значение	74% - среднее значение	85% - высокое значение	71% - среднее значение

Продолжение таблицы 9

1	2	3	4	5	6	7
Л.С.В.	76% - среднее значени е	69% - среднее значени е	80% - среднее значение	79% - среднее значение	74% - среднее значение	49% - низкое значение
Г.Ю.В.	87% - высокое значени е	80% - среднее значени е	77% - среднее значение	91% - высокое значение	88% - высокое значение	83% - высокое значение
Б.Т.В.	82% - высокое значени е	79% - среднее значени е	80% - среднее значение	72% - среднее значение	83% - высокое значение	60% - среднее значение
С.Н.П.	68% - среднее значени е	66% - среднее значени е	74% - среднее значение	80% - среднее значение	69% - среднее значение	47% - низкое значение
П.О.С.	71% - среднее значени е	65% - среднее значени е	77% - среднее значение	74% - среднее значение	76% - среднее значение	48% - низкое значение

Результаты проведенного исследования сотрудников, вошедших в третью группу со стажем работы от 5 до 10 лет представлены в таблице 10.

Таблица 10 - Результаты проведенного исследования сотрудников, вошедших в третью группу со стажем работы от 5 до 10 лет

Ф.И.О	Адаптаци я А	Приняти е других L	Самоприняти е S	Эмоц.комф . Е	Интерналь -ность I	Стремл. к домин. D
1	2	3	4	5	6	7
И.В.Е	71% - среднее значение	68% - среднее значение	76% - среднее значение	79% - среднее значение	77% - среднее значение	49% - низкое значени е

Продолжение таблицы 10

1	2	3	4	5	6	7
Б.П.И.	84% - высокое значение	73% - среднее значение	79% - среднее значение	83% - высокое значение	81% - высокое значение	82% - высокое значение
С.И.И.	81% - высокое значение	70% - среднее значение	77% - среднее значение	80% - среднее значение	79% - среднее значение	56% - среднее значение
Б.Л.В.	82% - высокое значение	80% - среднее значение	78% - среднее значение	84% - высокое значение	86% - высокое значение	83% - высокое значение
С.О.А.	86% - высокое значение	76% - среднее значение	82% - высокое значение	85% - высокое значение	83% - высокое значение	81% - высокое значение

Таким образом, по критерию «адаптация» в результате исследования в первой группе из 7 человек (стаж работы менее года): 3 человека (43%) со средними значениями, 4 человека (57%) с низкими значениями. Во второй группе из 11 человек (стаж работы от 1 до 5 лет): 6 (55%) человек с высокими значениями, 4 человека (36%) со средними значениями и у 1 человека (9%) эти значения низкие. В третьей группе из 5 человек (стаж работы от 5 до 10 лет): 1 человек (20%) со средними значениями и 4 человека (80%) с высокими значениями.

Высокие и средние значения являются нормой и говорят об адаптации, низкие о дезадаптации.

В результате исследования нами было выявлено, что лишь одна группа из 5 человек со стажем работы от 5 до 10 лет полностью (100%) адаптирована к среде на данный момент в целом. Большинство респондентов, а это 4 человека (57%) с низкими значениями, дезадаптированы к среде, в группе из 7 человек со стажем работы менее года.

По итогу анализа, проведенного выше можно сделать вывод о том, что с увеличением стажа работы повышается уровень адаптации сотрудников, что может быть связано прежде всего с тем, что чем дольше работает

персонал в компании, тем более профессиональной становится его работа, и, как следствие повышается эмоциональная устойчивость во внешней рабочей среде.

По результатам проведенного исследования по критерию «принятие других» в первой группе из 7 человек (стаж работы менее года): 5 человек (72%) со средними значениями, у 2 человек (28%), значения ниже среднего. Во второй группе из 11 человек (стаж работы от 1 до 5 лет): 10 человек (90%) со средними значениями, у 1 человека (10%) значения ниже среднего. В третьей группе из 5 человек (стаж от 5 до 10 лет): все 5 человек (100%) со средними значениями.

Средние значения являются нормой и свидетельствуют о комфортности поведения человека, его безоговорочном принятии норм и ценностей групп. Значения ниже среднего, свидетельствуют о социальной дезадаптации человека, не комфортности его пребывания в данной социальной группе.

В процессе сравнения значений в трех группах, было выявлено, что лишь одна третья группа полностью (100%) безоговорочно принимает нормы и ценности данного коллектива и комфортно себя ощущает в нем. Большинство респондентов со значениями ниже среднего, 2 человека (28%), в первой группе, что свидетельствует об их социальной дезадаптации.

Таким образом, процесс принятия других, также повышается со стажем работы. Данная тенденция может быть связана с тем, что с увеличением опыта, сотрудник стремится им поделиться с окружающими, соответственно ему нравится делиться знаниями с окружающими, и, как следствие повышается уровень принятия других людей.

По критерию «самоприятие» нами было выявлено, что в первой группе из 7 человек (стаж работы менее года): 1 человек (14%) с высокими значениями, 3 человека (43%) со средними значениями и у 3 человек (43%) эти значения ниже среднего. Во второй группе из 11 человек (стаж работы от 1 до 5 лет): 10 человек (90%) со средними значениями, у 1 человека (10%)

значения ниже среднего. В третьей группе из 5 человек (стаж от 5 до 10 лет): у 1 человека (20%) высокие значения, у 4 (80%) средние значения.

Средние значения является нормой. Те люди, у которых значения ниже среднего, скорее всего, испытывают значительные внутриличностные конфликты, не принимают себя, возможно, они нуждаются в квалифицированной помощи. Если значения слишком высокие, это свидетельствует о завышенном самомнении, чувстве превосходства по отношению к окружающим.

Сравнивая значения в трех группах, было выявлено, что большинство респондентов со средними значениями во второй группе (90%), это говорит о том, что почти все люди этой группы воспринимают себя, такими как они есть. Большинство респондентов, не принимающих себя в первой группе, это 3 человека (43%).

Итак, принятие себя также повышается с увеличением стажа работы. Это может быть связано с тем, что, как уже было отмечено ранее с увеличением стажа работы повышается эмоциональная устойчивость и уровень самореализации в рабочем коллективе. Соответственно, сотрудник чувствует себя ценным и востребованным, что приводит к повышению уровня принятия себя.

По результатам исследования по критерию «эмоциональная комфортность» было выявлено, что в первой группе из 7 человек (стаж работы менее года): 5 человек (72%) со средними значениями, у 2 человек (28%), значения ниже среднего. Во второй группе из 11 человек (стаж работы от 1 до 5 лет): 1 человек (9%) с высокими значениями, 9 человек (82%) со средними значениями и 1 человек (9%) с низкими значениями. В третьей группе из 5 человек (стаж от 5 до 10 лет): 3 человека (60%) с высокими значениями, а 2 человека (40%) со средними значениями.

Средние значения и высокими значения говорят об эмоциональном комфорте, т.е. люди в данном коллективе довольны ситуацией в целом, своей деятельностью и своим социальным окружением. Низкие значения



свидетельствуют об эмоциональном дискомфорте, что в свою очередь приводит к повышению тревожности и неуверенности в себе. Эмоциональный дискомфорт может приводить к дезадаптации, с одной стороны, и является ее симптомом - с другой.

Сравнивая значения в трех группах, было выявлено, что в третьей группе всем (100%) и 10 человекам (91%) со второй группы эмоционально комфортно в данном коллективе. Большинство людей со значениями ниже среднего в первой группе 2 человека (28%), что говорит об эмоциональном дискомфорте, а это может приводить к дезадаптации.

Эмоциональный комфорт также повышается с увеличением стажа работы. Данный показатель вполне можно объяснить выводами, сделанными ранее: повышение уровня принятия себя и окружающих, самореализация естественным образом приводят к достижению эмоционального комфорта.

На следующем этапе исследования по критериям «интернальность» и «стремление к доминированию» было установлено следующее, в первой группе из 7 человек (стаж работы менее года): 3 человека (43%) со средними значениями, 4 человека (57%) с низкими значениями. Во второй группе из 11 человек (стаж работы от 1 до 5 лет): 3 человека (28%) с высокими значениями, 4 человека (36%) со средними значениями и 4 человека (36%) с низкими значениями. В третьей группе из 5 человек (стаж от 5 до 10 лет): 3 человека (60%) с высокими значениями, 1 человек (20%) со средними значениями и 1 человек (20%) с низкими значениями.

Высокие значения свидетельствует о ярко выраженных лидерских чертах и, как правило, сочетаются с ярко выраженной интернальностью, средние значения говорят об умеренных лидерских склонностях. Низкие значения могут свидетельствовать о высокой комфортности человека, его стремлении следовать за группой, подчиняться приказам, такие люди практически не способны к принятию самостоятельных решений и в сложных ситуациях выбирают пассивный тип адаптации; при отсутствии

лидера, берущего на себя ответственность, такие люди, чаще всего оказываются дезадаптированными.

Сравнивая показатели в трех группах, было выявлено, что большинство людей с лидерскими чертами в третьей группе (60%), их меньше во второй группе (28%) и мы видим их отсутствие в первой группе.

Таким образом, стремление к доминированию также растет с увеличением стажа работы. Данный показатель может быть связан с тем, что при повышении уровня эмоционального комфорта и самореализации в рабочем коллективе повышается уверенность в себе, это приводит к стремлению доминировать и находится на лидерских позициях.

Из выше сказанного можно сделать вывод, что полностью адаптированные сотрудники, вошедшие в третью группу, имеют наибольший стаж работы. С увеличением стажа работы повышается уровень адаптации сотрудников, что может быть связано, прежде всего, с тем, что чем дольше работает персонал в компании, тем более профессиональной становится его работа, и, как следствие повышается эмоциональная устойчивость во внешней рабочей среде; сотрудник стремится поделиться опытом с окружающими, соответственно ему нравится делиться знаниями с окружающими, и, как следствие повышается уровень принятия других людей. С увеличением стажа работы повышается эмоциональная устойчивость и уровень самореализации в рабочем коллективе. Соответственно, сотрудник чувствует себя ценным и востребованным, что приводит к повышению уровня принятия себя, при повышении уровня эмоционального комфорта и самореализации в рабочем коллективе повышается уверенность в себе, это приводит к стремлению доминировать и находится на лидерских позициях.

### 2.3 Рекомендации по совершенствованию процесса адаптации персонала в организации

Далее предложим рекомендации, направленные на совершенствование процесса адаптации персонала в организации:

1. оглашение сотрудникам решений руководства и влияние на слаженность их работ;
2. качественное осуществление вербальных и невербальных коммуникаций;
3. совершенствование корпоративной культуры;
4. эффективная организация рабочего времени.

Рассмотрим предложенные рекомендации более подробно:

1) Проведение эффективных совещаний. Большая часть совещаний в ГК «ЭФКО» созываются внезапно. Однако, при организации совещаний обязательно нужно доводить до сведения участников время и длительность совещания, его тематику и проблематику, задачи, состав и иную информацию. Таким образом совещания будут проходить более содержательно и продуктивно как для руководителя, так и для других участников.

2) Организация обучающих тренингов. Сегодня привлечение специализированного бизнес-тренера представляет собой очень дорогостоящее мероприятие. Учитывая, что обучающие тренинги по деловым коммуникациям в предприятиях ГК «ЭФКО» проводятся регулярно — от 2-х раз в месяц, можно организовать коллективный просмотр тренингов через интернет, дистанционно.

Тренинги — это интенсивный подход преподавания, который позволяет в краткие сроки изучить приемы действенного общения. Кроме общего развития компетенций, тренинги служат эффективным инструментом решения целевых задач, стоящих перед организацией или подразделением.

В первую очередь рекомендуется провести тренинг по умениям успешной коммуникации, основная задача которого состоит в развитии коммуникативных навыков в деловом общении, увеличении их

производительности, расширении поведенческого репертуара слушателей тренинга.

В программе бизнес-тренинга «Навыки успешной коммуникации» могут быть представлены:

1. методы установления и поддержания контакта;
2. техники и приемы ведения переговоров, которые способствуют пониманию собеседника;
3. типы людей по ведущему каналу восприятия, определение и специфики взаимодействия;
4. внедрение различных видов вопросов, применение вопросных ловушек;
5. преодоление эмоциональных барьеров в процессе коммуникации;
6. методы избегания издержек информации в процессе беседы;
7. способы снятия стресса и психологического напряжения;
8. выявление потребностей клиента;
9. осознание и использование невербальных сигналов в коммуникации (интонация, поза, жесты, мимика).

Также, следует обязательно включить в программу тренинги по самоорганизации, саморазвитию, организации собственного времени — «тайм-менеджменту».

Учитывая специфику деятельности предприятия, необходимым в программе обучения является тренинг по совершенствованию техники продаж. Для организации данного тренинга можно привлечь наиболее успешных специалистов отдела продаж для проведения наглядной демонстрации схемы продажи.

В программный блок также можно включить еще одно популярное направление в сфере деловых коммуникаций — бизнес-игру. Бизнес-игра - это средство моделирования различных критериев профессиональной работы (включая экстремальные) способом поиска новых приемов ее исполнения.

Бизнес-игра игра имитирует всевозможные тонкости человеческой активности и общественного взаимодействия.

Следует особо отметить то, что проведение деловой игры, как правило, долгосрочный процесс, который занимает от двух часов до нескольких дней, в зависимости от структуры и специфики игры. Следовательно, следует заблаговременно предупреждать весь персонал и приготовить все важное. Чрезвычайно важна продуманность, организованность и последовательность её хода, а также верный выбор временного режима проведения игры.

Опыт, приобретенный в игре, может оказаться, в том числе и более продуктивным, и полезным в сопоставлении с полученным в профессиональной работе. Информация, которую использует человек в действительности, не является полной и точной. В игре ему предоставляется конкретная информация, что увеличивает доверие к приобретенным итогам. В процессе игры формируются установки профессиональной работы, проще преодолеваются стандарты, корректируется самооценка.

Следует особо отметить, что бизнес-игра строится при интенсивном участии и вовлеченности в нее самих обучаемых. Каждый участник деловой ситуации анализирует ее, берет на себя ответственность за принимаемые решения, делает выводы. Непринужденность, дух соревнований, присутствие ясных чувственных переживаний, которые образуются в период игры, мобилизуют имеющиеся знания.

3) Проводить постоянный мониторинг и анализ существующей корпоративной культуры для выявления степени удовлетворенности ею сотрудников. В качестве метода комплексного исследования предлагается периодически проводить анкетирование всех работников на определенную тему. Анкетирование лучше всего проводить анонимно. Анкетирование проводить рекомендуется не реже одного раза в год для того, чтобы была возможность наблюдать за переменами, которые происходят в коллективе и своевременно устранять возможные недостатки.

Для воплощения в жизнь вышеуказанных мероприятий следует делегировать соответствующие обязанности менеджеру по персоналу. К основным обязанностям менеджера по персоналу в данном направлении деятельности можно также отнести: выявление представлений сотрудников о целях и задачах предприятия, их месте в деловой и публичной жизни, на базе чего следует разрабатывать оптимальные варианты сплочения коллектива, которые помогут достигнуть общей цели. Кроме того, к обязанностям менеджера по персоналу также относится организация и производство контроля над выполнением запланированных корпоративных мероприятий.

Рекомендуется поздравлять каждого сотрудника с памятливыми и значимыми событиями в его жизни, например, с Днем рождения, что лишний раз подчеркнет важность человека в деятельности организации. Отличной практикой для осуществления этого процесса является поздравительный стенд, на который по мере необходимости можно прикреплять открытки, стихи, фотографии.

4) На результативность профессиональной деятельности влияет рациональная организация трудового дня сотрудника. Рационализация труда позволяет повысить эффективность вашей профессиональной деятельности. Организационные принципы эффективного распорядка дня можно разделить на три группы: правила начала дня, основной его части и правила завершения рабочего дня. В каждой из них можно выделить ключевые рекомендации.

Стоит учитывать естественные биоритмические фазы организма – в течение суток биоритмы замедляются и ослабляются, а организму необходимо периодически отдыхать. Период отдыха – это перемена рабочего режима, которая позволяет организму нормально функционировать. Если это не учитывать, перегрузки неизбежны.

Значимым фактором являются методы работы, которые определены в соответствии со свойствами характера человека, его наклонностями и привычками. Для того, чтобы совершенствовать собственные методы работы, необходимо: определить сильные и слабые методы своей работы; обладать

стимулом к упрочнению сильных сторон; стремиться к устранению собственных недостатков.

В ходе проведенного исследования было установлено то, что полностью адаптированные сотрудники в ГК «ЭФКО» имеют наибольший стаж работы, что вызвано: повышенным уровнем эмоциональной устойчивости, принятием себя и других, самореализацией в коллективе и стремлением занимать лидерские позиции. Данный вывод был сформулирован при использовании методики К.Роджерса, Р.Даймонда, которая включила следующие основные направления: адаптация, принятие других, само принятие, эмоциональный комфорт, стремление к доминированию.

Для того, чтобы усовершенствовать процесс адаптации всего персонала в ГК «ЭФКО» была предложена программа рекомендаций, которая включила в себя:

- организацию обучающих тренингов для сотрудников;
- улучшение системы корпоративного обучения;
- совершенствование корпоративного климата;
- эффективная организация рабочего времени.

Предложенные рекомендации позволят существенно улучшить уровень адаптации сотрудников, что положительным образом скажется на финансовых и коммуникационных показателях работы предприятия. Таким образом, ускорится процесс вхождения нового сотрудника в должность, повысится удовлетворенность работой и будет развиваться позитивное отношение к предприятию и коллективу, у нового сотрудника будут формироваться основные правила поведения и нормы корпоративной культуры, будет наблюдаться повышение эффективности обратной связи и лояльности работника, сформируется система взаимодействия с коллегами.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной работе мы рассмотрели важность процесса адаптации в организации, выявили его основные этапы, формы и методы. Главное, что мы отметили – особенности организации эффективного управления адаптацией.

По итогам проведенного исследования в работе были решены следующие задачи:

- 1) рассмотрели понятие адаптации труда персонала, а также цели и задачи;
- 2) дали характеристику основным этапам адаптации персонала;
- 3) рассмотрели формы и методы адаптации труда персонала;
- 4) провели анализ действующих процедур адаптации в ГК «Эфко»;
- 5) предложили рекомендации, направленные на совершенствование.

Адаптация персонала – это процесс включения новых сотрудников в организацию, предполагающий знакомство с правилами и нормами, закрепленными в корпоративной культуре, способами профессиональной деятельности, включением в систему неформальных связей.

Среди современных методов адаптации персонала, применяемых в современное время, были выделены:

- метод неформализованного сопровождения;
- метод проведения мероприятий;
- метод «корпоративный PR»;
- командный тренинг;
- инструктаж в подразделениях;
- подход, ориентированный на профессию.

Также в качестве методов исследования использовалась методика Роджерса и Даймонда, с целью выявить уровень социально-психологической адаптации сотрудников.

В ходе исследования автором были опрошены работники ООО «Пищевые ингредиенты»: 7 сотрудников со стажем работы менее одного



года, 11 сотрудников со стажем работы от 1 до 5 лет, 5 сотрудников со стажем работы от 5 до 10 лет. Проведенный анализ системы адаптации персонала в организации ГК «ЭФКО» показал, что полностью адаптированные сотрудники имеют наибольший стаж работы, что вызвано: повышенным уровнем эмоциональной устойчивости, принятием себя и других, самореализацией в коллективе и стремлением занимать лидерские позиции.

Для того, чтобы усовершенствовать процесс адаптации всего персонала в ГК «ЭФКО» была предложена программа рекомендаций, которая включила в себя:

- организацию обучающих тренингов для сотрудников;
- улучшение системы корпоративного обучения;
- совершенствование корпоративного климата;
- эффективная организация рабочего времени.

Прогнозируется, что предложенные рекомендации позволят существенно улучшить уровень адаптации сотрудников, что положительным образом скажется на финансовых и коммуникационных показателях работы предприятия.

Выделенные рекомендации будут способствовать улучшению общего эмоционального настроения коллектива, экономических показателей деятельности организации, росту производительности труда, повышению удовлетворенности коллектива.

Повышение удовлетворенности коллектива в свою очередь приведет к улучшению действующей системы адаптации, следовательно, основную цель, поставленную в начале курсовой работы можно считать достигнутой.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Акатов, Н.Б. Управление переходом к инновационным саморазвивающимся организациям: теория и практика [Текст]: монография / Н.Б. Акатов. — Пермь: ПНИПУ, 2012 — 251 с.
- 2 Акимова, О. Е. Стимулирование предпринимательского труда: теория и практика [Текст]: учебное пособие / О.Е. Акимова. — М: ВолгГТУ, 2012 — 109 с.
- 3 Алавердов, А.Р. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / А.Р. Алавердов. — М.: МФПУ Синергия, 2013 — 192 с.
- 4 Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала [Текст]: учебное пособие / М.И. Бухалков. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013 — 192 с.
- 5 Веснин, В.Р. Менеджмент [Текст]: учебник / В.Р. Веснин. — М.: Проспект, 2012 — 325 с.
- 6 Виханский, О.С. Менеджмент [Текст]: учебник / О.С. Виханский. — М.: Магистр; ИНФРА-М, 2011 — 431 с.
- 7 Виды и формы организации персонала в организации [Электронный ресурс] - Электрон. текст. дан. – М., 2017. Режим доступа: <http://kadriruem.ru/vidy-i-formy-adaptacii-personala-v-organizacii/> (дата обращения 02.02.2018)
- 8 Дырин, С. Г. Стимулирование персоналом: от кадрового подхода – к многоаспектному [Текст]: учебное пособие / С.Г. Дырин. — М.: Кадровик, 2012 — №9, 5 — 10 с.
- 9 Егоршин, А.П. Организация труда персонала [Текст]: учебник / А.П. Егоршин. — М: ИНФРА-М, 2013 — 378 с.
- 10 Егоршин, А.П. Стимулирование трудовой деятельности [Текст]: учебное пособие. 3-е изд., перераб. и доп. / А.П. Егоршин. — М.: ИНФРА-М, 2013 — 285 с.

- 11 Захарова, Л.Н. Психология управления [Текст]: учебное пособие / Л.Н. Захарова. — М: Логос, 2012 — 567 с.
- 12 Интернет-сайт «Сообщество менеджеров по персоналу» [Электронный ресурс] - Электрон. текст. дан. – М., Режим доступа: <http://hr-portal.ru/pages/Di/622.php> (дата обращения 21.01.2018)
- 13 Интернет-сайт «Школы научного управления в менеджменте». [Электронный ресурс] - Электрон. текст. дан. – М., Режим доступа: <http://biz-anatomy.ru/vse-stati/poznavatelno/shkoly-upravleniya-v-menedzhmente-posledovatelnost-razvitiya-upravlencheskoj-mysli> (дата обращения 21.01.2018)
- 14 Каталог компаний России [Электронный ресурс]- Электрон. текст. дан. – М., Режим доступа: <http://flagma.ru/bytovaya-himiya-kompanii-k-1.html> (дата обращения 21.01.2018)
- 15 Кибанов, А.Я. Управление трудовыми ресурсами [Текст] учебник / А.Я Кибанов. — М: ИНФРА-М, 2012 — 507 с.
- 16 Ковалев, В.В. Методы оценки инвестиционных проектов [Текст]: учебное пособие / В.В. Ковалев. – М: Финансы и статистика, 2013 – 217 с.
- 17 Красовский, Ю.Д. Организационное поведение [Текст]: учебник / Ю.Д. Красовский. — М: ЮНИТИ-ДАНА, 2012 — 490 с.
- 18 Медведев, А.Д. Методы адаптации персонала [Электронный ресурс] - Электрон. текст. дан. – М, 2016. Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/metody-motivacii-i-stimulirovaniya-personala> (дата обращения 21.01.2018)
- 19 Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика [Текст]: учебное пособие / Е.А. Митрофана. — М.: Проспект, 2013 — 72 с.
- 20 Непомнящий, Е.Г. Экономика и управление предприятием [Текст]: учебное пособие / Е.Г. Непомнящий. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2013. – 356 с.
- 21 Непомнящий, Е.Г. Инвестиционное проектирование [Текст]: учебное пособие /Е.Г. Непомнящий. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2012 – 450 с.

22 Оксинойд, К.Э. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации [Текст]: учебное пособие / К.Э. Оксинойд. — М.: Проспект, 2014 — 64 с.

23 Окунева, Т.В. Особенности культуры труда современных рабочих [Электронный ресурс] - Электрон. текст. дан. – М, 2015. Режим доступа: <http://journal-discussion.ru/publication.php?id=1122> (дата обращения 20.01.2018)

24 Островский, Г.С. Структура оборотного капитала и конкурентоспособность предприятия // Консультант директора. - 2016. - № 4 (160). - С.11 – 13.

25 Павлова, Н.Н. Маркетинговый подход к оценке конкурентоспособности предприятия // Маркетинг в России и за рубежом. – 2014. - №1(39). – С. 82 – 89.

26 Персонал в организации: методы [Электронный ресурс] - Электрон. текст. дан. – М, 2014. Режим доступа: [https://www.syl.ru/article/170131/new\\_adaptatsiya-personala-v-organizatsii-metodyi](https://www.syl.ru/article/170131/new_adaptatsiya-personala-v-organizatsii-metodyi) (дата обращения 02.02.2018)

27 Понятие адаптации персонала [Электронный ресурс] - Электрон. текст. дан. – М, 2014. Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/motivaciya-i-stimulirovanie-personala> (дата обращения 13.12.2017)

28 Салтыкова, О.В. Корпоративная культура на предприятии как система трудовых ценностей коллектива [Электронный ресурс] - Электрон. текст. дан. – М, 2016. Режим доступа: <http://anthropology.ru/ru/text/saltykova-ov/korporativnaya-kultura-na-predpriyatii-kak-sistema-trudovyh-cennostey-kollektiva> (дата обращения 15.01.2018)

29 Теории адаптации [Электронный ресурс] - Электрон. текст. дан. – М, 2014 Режим доступа: <http://center-yf.ru/data/stat/Teorii-motivacii.php> (дата обращения 15.01.2018)

30 Теории адаптации и трудовой деятельности [Электронный ресурс] - Электрон. текст. дан. – М, 2014. Режим доступа: <http://center-yf.ru/data/stat/Teorii-motivacii-trudovoi-deyatelnosti.php> (дата обращения 15.01.2018)

## Выдержка из положения об адаптации в ГК «ЭФКО»

Период	Мероприятие	Ответственный / контроль
<b>1-я неделя</b>		
1-й день	Знакомство с обязанностями и правами по новой должности. Подписание должностной инструкции. Выдача ее копии. Оформление сопроводительного листа, ознакомление с этапами адаптации и методами контроля. Сопровождение на новом рабочем месте	Менеджер по персоналу
	Инструктаж по охране труда (при необходимости)	Инженер по охране труда
	Информирование коллег об изменении должности	Руководитель структурного подразделения / менеджер по персоналу
	Вступительная беседа, прикрепление к куратору	Руководитель структурного подразделения
	Получение спецодежды (при необходимости)	
2-5-й день	Постановка задач (план работы) на период адаптации (в письменном виде), ознакомление под роспись (копия – в отдел персонала). Ознакомление с внутренним документооборотом, стандартами структурного подразделения, формами отчетов и сроками их подачи	Руководитель структурного подразделения, куратор / менеджер по персоналу
5-й день	Сдача экзамена по внутрифирменному классификатору	Ассистент генерального директора
Со 2-й по 4-ю неделю самостоятельная работа под наблюдением куратора		
<b>4-я неделя</b>		
5-й день	Анализ работы переведенного сотрудника (собеседование). При необходимости корректировка его деятельности	Руководитель структурного подразделения, куратор / менеджер по персоналу
С 4-й по 7-ю неделю самостоятельная работа		
<b>7-я неделя</b>		
5-й день	Отчет о выполнении плана работы. Заполнение переведенным сотрудником анкеты обратной связи Итоговое собеседование	Руководитель структурного подразделения / менеджер по персоналу Менеджер по персоналу
С 8-й недели выполнение обязанностей в полном объеме		