СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ…………...……………………………………………………...2

1. Теоретико–методические аспекты исследования роли адаптации в системе управления персоналом………………………………………..4
	1. Понятие термина «адаптация». Цели, задачи и этапы процесса адаптации……………………………………..…………….……..4
	2. Особенности адаптации различных категорий сотрудников …16
2. Анализ и оценка эффективности сложившейся в ООО ТД "Югтелекабель" системы адаптации персонала……………………….16
	1. Общая характеристика предприятия……………………………16
	2. Анализ системы адаптации работников в ООО ТД "Югтелекабель"…………………………………………………..18
	3. Оценка эффективности сложившейся системы адаптации персонала в ООО ТД "Югтелекабель" и выявление проблем адаптации…………………………………………………………20
3. Пути минимизации негативных последствий от сохраняющихся проблем в системе адаптации персонала в ООО ТД "Югтелекабель"………………………………………………………….23

ЗАКЛЮЧЕНИЕ…………………….……..…...……………….…………..29
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ……………..……….31

ВВЕДЕНИЕ

Одним из элементов системы управления персоналом является адаптация новых сотрудников. Однако, в наше время мало кто уделяет этому пункту достаточное внимание и не задумывается о том, что этот момент может повлиять на будущее организации. Данное упущение происходит ещё по той причине, что временные и организационные ресурсы службы персонала инвестируются преимущественно в развитие систем оценки и обучения.

На практике мы часто можем столкнуться с тем, что управляющие организаций используют только отдельные элементы адаптации, например, проводят для новичков вводные курсы, или выдают всем пришедшим «Справочник сотрудника». Но для того чтобы проводимые мероприятия были эффективными, необходим системный подход к адаптации новых сотрудников. Отсутствие системности может привести к снижению эффективности других проектов HR-службы, направленных на формирование бренда работодателя, развитие корпоративной культуры.

Актуальной остаётся проблема формирования отлаженной системы адаптации новых сотрудников на предприятиях, создания комфортных условий для закрепления этих сотрудников на новом месте работы.

Цель работы заключается в том, чтобы проанализировать используемые в ООО ТД «Югтелекабель» методы адаптации новых сотрудников, выявить её проблемы и недостатки, если таковые будут иметь место, и определить новую, более эффективную систему адаптации персонала.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи:

* рассмотрение понятия адаптации персонала, его целей, задач и этапов
* анализ адаптации персонала для различных категорий сотрудников
* ознакомление с существующими методами и подходами к адаптации
* проведение анализа системы адаптации в ООО ТД «Югтелекабель»
* разработать необходимые рекомендации по улучшению системы адаптации на исследуемом предприятии.

Объект исследования – ООО ТД «Югтелекабель».

Предмет исследования – система адаптации новых сотрудников на ООО ТД «Югтелекабель».

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и литературы и приложений.

В первой главе данной работы исследовано понятие термина «адаптация». Рассмотрены её цели, задачи и этапы, которые проходит новый сотрудник для того, чтобы «влиться в коллектив».

Во второй главе проведено исследование закрепившейся в ООО ТД «Югтелекабель» системы адаптации сотрудников. Проанализированы её недостатки, выявлены слабые стороны.

В третьей главе приведены рекомендации по улучшению системы адаптации в исследуемой компании и её дальнейшее развитие.

1. Теоретико–методические аспекты исследования роли адаптации в системе управления персоналом.

1.1. Понятие термина «адаптация». Цели, задачи и этапы процесса адаптации

Адаптация является началом работы с человеком как с ресурсом ор­ганизации. От качества эффективной организации данного процесса зависит

результативность последующей работы и возможность реализации умений и навыков как самого сотрудника, так и достижения общих целей организации.

Адаптация (лат. adapto — приспособляю) – процесс приспособления к изменяющимся внешним условиям.

Управление персоналом адаптации – это активное воздействие на различ­ные аспекты введения нового работника в организацию, должность и коллектив (профессиональный, социально- психологический, психофизиологический и т.д.)с целью влияния на ход адаптации, сокращения сроков, снижения неблаго­приятных последствий и т.д.

Адаптация состоит из:

* требований от организации профессионализма работника;
* условий, которые предоставляет организация (организации рабочего места, корпоративная культура и пр.);
* взаимоотношений внутри коллектива, его ценностей и норм.

Адаптацию подразделяют на три вида: профессиональную, психофи- зиологическую и социально– психологическую.

Профессиональная адаптация подразумевает под собой освоение сотруд­ником различных тонкостей профессии, навыками, приёмами технологии и спе­цифики деятельности. В течении данной адаптации новичок овладевает систе­мой требуемых знаний и навыков, учится самостоятельности и ответственности в принятии решений, стремится к совершенствованию получаемых результатов. Ученые считают, что полностью сотрудник проходит профессиональную адап­тацию за 5–8 лет.

Факторы, влияющие на профессиональную адаптацию:

* рабочая среда;
* личные особенности работника;
* мотивация;
* помощь и контроль руководства;
* темпы включения в работу.

Психофизиологическая адаптация – это привыкание к психологическим и физическим нагрузкам, условиям работы (режим работы и отдыха, санитарно-гигиенические условия и пр.). Зачастую данный процесс протекает без особых трудностей, но исследователями было отмечено, что в первые дни работы можно столкнуться с большинством несчастных случаев вследствие отсутствия психо­физиологической адаптации у сотрудника. Качество такой формы адаптации зависит не только от здоровья сотрудника, но и от условий труда.

К социально–психологической адаптации относят адаптирование к органи­зации на уровне межличностных отношений: налаживании взаимоотношений с руководством и коллективом. На данном этапе адаптации сотрудник старается занять своё место в компании, он проявляет способности, привыкает к ценно­стям и нормам в коллективе. Социально-психологическая адаптация реализует ряд функций: социализация сотрудника; приобретение сотрудником новых черт характера; формирование психологического комфорта, чувства безопас­ности и интереса к работе. Пройдя этот период адаптации новичок приобретает уверенность в своих силах, стремится продуктивнее работать и обретает место в коллективе. Однако здесь же сотрудник может столкнуться с трудностями, свя­занными с неоправданными ожиданиями, переоценкой своих возможностей и знаний.

Помимо вышеперечисленных видов адаптации некоторые учёные выде­ляют ещё несколько: организационную, социально–экономическую, социальную, производственную, внеорганизационную.

Над организационной адаптацией работали В. И. Башмаков, В.Р. Веснин, Е. В. Тихонова, П.А. Малуев, Ю.Е. Мелихов, В.В. Лукашевич и др. Данный вид определялся как привыкание к правилам и нормам компании, стилю управления, уставу организации. Всё это является важным фактором при адаптации сотруд­ника, поскольку у разных социальных групп существуют отличия восприятия этих факторов. Так, мужчин интересует оплата руда, характер использования рабочего времени, женщины чаще обращают внимание на комфорт и режим труда, рабочие – на гигиенические условия и нормирование, а руководители – на дисциплину и исполнительность.

Социально–экономическую адаптацию мы можем встретить в работах В.Р. Веснина, В.В. Лукашевича, Ю.Е. Мелиховой и П.А. Малуева,. Данный вид адап­тации описывает привыкание к уровню заработной платы, своевременности ее выплаты и другим формам материальных поощрений.

Социальную и производственную адаптацию выделял В.В. Лукашевич. Социальная адаптация в его понимании – это «вживание индивида в социальную среду», а производственная – усвоение норм и условий трудовой деятельности.

В свою очередь, Ю.Е. Мелихова и П.А. Малуев описали внеорганизацион­ную адаптацию. По их мнению, это «общение и взаимоотношения работника с коллегами в нерабочее время».

Однако эти виды описывают привыкание человека к трудовой среде, но среда также адаптируется к сотруднику.

Стоит учитывать, что адаптацию классифицируют не только по направ­ленности, но и по наличию у нового сотрудника опыта работы, выделяя первич­ную и вторичную адап­тацию.

Первичная адаптация- это когда человек только вступает в «мир труда». У него пока отсутствует опыт в профессиональной деятельности. И потому он вынужден включаться в работу «с нуля», пользуясь лишь накопленными теоре­тическими знаниями.

Вторичная адаптация – происходит при смене работы, когда человеку не­обходимо приспосабливаться к новым условиям труда, технике, программам, профессии и т.п. Здесь тоже существуют свои трудности: возраст, пол, психоло­гическая нагрузка, резкие перемены – все это становится серьезной проблемой, с которой не каждый способен справиться самостоятельно, именно поэтому важен процесс вторичной адаптации.

Процедурой, организуемой на предприятии для первичной адаптации со­трудника, исследо­ватели называют «введением в должность» [5, c. 172]. Введе­ние в должность определяет главные цели организации процесса адаптации. Приблизительно период адаптации может длиться от 1,5 до 5 лет. Разумеется, для  орга­низации это слиш­ком неперспективно, поэтому главной целью введения в долж­ность является сокра­щение периода адаптации. Помимо этого, целями являются:

* уменьшение первоначальных издержек;
* экономия времени как работников, так и руководителей;
* снижение текучести кадров (чаще всего новые сотрудники уходит в пер­вые 3 месяца работы, а в первый год работы происходит до 40% увольнений из-за некачественной или отсутствующей адаптации).
* прививание лояльности по отношению к компании-работодателю, удов­летворённость работой и продуктивная деятельность нового сотрудника, само­развитие.

Посредством целей обозначается и перечень задач, необходимых для вве­дения в должность нового сотрудника. В.Р. Веснин выделяет следующие задачи:

1. ускорение достижения приемлемых показателей в работе;
2. облегчение вхождения в коллектив;
3. снижение чувства тревожности и неуверенности;
4. повышение удов­летворенности работой и т.д.

Со стороны организации требуется: обеспечить сотрудника всем необходи­мым для успешной адаптации, создать комфортный психологический климат и обеспечить «полную информативную поддержку всех участников процесса». Не менее важно придерживаться оптимального производственного ритма, продук­тивной работы, создавать условия для развития профессионализма со­трудни­ков. Сотруднику важно профессиональное самоопределение, получение соци­ального статуса в коллективе, ощущёние стабильности и спокойного психо­логического состояния. Вкупе это дает грамотно организованный процесс адап­тации. Отсутствие адаптации грозит серьезными финансовыми потерями для организации, а для нового работника это серьёзная психологическая и физиче­ская нагрузка, которая способна понизить его эффективность.

Задачи, выполняемые для адаптации нового работника, можно подразде­лить на 4-е этапа:

1. Предварительный этап, характеризующийся оценкой уровня подго­товленности нового работника. Она необхо­дима для разработки эффективной программы адаптации для новичка, даже если он уже подвергается вторичной адаптации. Сотрудник приходит с определенным багажом знаний, опытом коммуникации и работы, поэтому в процессе адаптации обязательно нужно учитывать его индивидуальные качества.

Когда решение о приеме на работу сотрудника принято, необходимо начать подготовительные мероприятия:

* Составить план вхождения в должность.
* Подготовить рабочее место: обеспечить мебелью, техническими средствами с установленным программным обеспечением, канцелярией, инструментами, униформой.
* Назначить куратора.
* Подготовить комплект новичка.
* Направить сотрудника на медицинское обследование, если это требуют условия работы.
* Подготовить коллектив к выходу нового работника.
* Проинформировать новичка о тех вещах, которые ему будут необходимы (сменная обувь, столовые принадлежности).
1. Производственный процесс, ориентация. Представляет собой непо­средственное знакомство работника со своими требованиями и обязанностями. Как правило, для этого разрабатываются общие программы адаптации, вклю­чающие в себя лекции, экскурсии и прочее. Всё это даёт сотруднику возмож­ность ознакомиться с ор­ганизацией, её целями, продукцией, организационной структурой, политикой организации, формированием компенсационного па­кета, охраной труда и тех­никой безопасности и т.д. Наряду с общими програм­мами разрабатываются специальные программы адаптации, в которых гово­рится о функциях подразде­ления нового работника, рабочих правах и обязан­ностях, ответственности, процедур, правил, предписаний, характерных именно для этого рабочего места или же подразделения.
2. Непосредственная адаптация, психологический этап. Здесь новый со­трудник должен приспосабливаться к своему новому статусу и вливаться в коллектив. Данный этап является ключевым в процессе адаптации, поэтому на нём необходимо постоянно оказывать поддержку работнику, спрашивать его впечатления о новом рабочем месте.
3. Функционирование. На данном этапе завершается процесс психологи­ческой адаптации и приспособление к профессии.

Длительность этапов будет зависеть от размеров организации и структурного подразделения, участка и объема работы, должностных обязанностей новичка. Завершается адаптация подведением итогов перед окончанием испытательного срока:

* За 2 недели совместно с начальником и куратором необходимо провести оценку деятельности сотрудника.
* За 3 дня обсудить результаты вхождения в должность и подвести итоги.
* При негативной оценке аргументировать свою позицию.
* При положительном решении обозначить задачи работы на дальнейший период, составить индивидуальный план развития сотрудника.

Адаптация требуется не только новичкам, она необходима и при перемещении сотрудника на другой участок работы внутри фирмы.

Об успешной адаптации можно судить по следующим характеристикам:

1. новый работник не испытывает чувства напряжения, страха, неуве­ренности;
2. новый работник овладел необходимым объемом знаний и навыков, профессиональной ролью;
3. показатели работы новичка устраивают руководителя подразделе­ния;
4. у нового работника выражено желание совершенствоваться, и это же­лание связано с данной работой;
5. работника удовлетворяет справедливость оценки его трудового вклада;
6. успех в работе у нового работника связан с ощущением жизненного успеха.

1.2. Особенности адаптации различных категорий сотрудников.

Для каждой категории персонала характерны разные аспекты адапта­ции. С учётом квалификации и должностного уровня сотрудников условно можно разделить на следующие категории:

1. рядовые сотрудники, рабочий персонал;

2. специалисты, служащие, инженерно-технические работники (ИТР);

3. молодые специалисты;

4. руководители среднего звена;

5. руководители высшего звена;

6. сотрудники удаленных офисов;

Рассмотрим подробнее каждую категорию.

К рядовым сотрудникам относятся рабочие производства или обслужи­вающий персонал в офисе. Их процессу адаптации не всегда уделя­ется достаточное внимание. При том, что на большинстве промышленных и сервисных предприятий эта группа - самая многочисленная, и в случае ма­лейших изменений в организации «голосует ногами», т.е. увольняется. В ус­ловиях жесткой конкуренции на рынке труда высокая текучесть кадров на уровне рядового персонала может представлять определенную угрозу биз­несу. Чтобы избежать этого, для данных сотрудников следует разработать и использовать хотя бы минимальный набор инструментов адаптации: прово­дить вводный инструктаж, объяснять алгоритмы работы и т.д.

Для данной категории сотрудников приоритетна социально-психологи­ческая адаптация, так как большую часть рабочего времени они проводят, будучи объединенными в бригады или смены, поэтому важно, чтобы новичок как можно быстрее освоился в коллективе. Следующий по значимости аспект - профессиональный. Объяснить корпоративную специфику работы, научить основным производственным алгоритмам - задача наставника. Немаловажен и психофизиологический аспект. Практика показывает, что часто кандидаты переоценивают свои силы, и неоднократные предупреждения менеджера по персоналу в ходе собеседования о том, что работа физически сложна, оста­ются неуслышанными, как следствие - люди увольняются через неделю, объ­ясняя это тем, что не справляются. В компаниях, где условия труда подходят не всем, например смены продолжаются 10-12 часов, и все это время нужно стоять у конвейера или сидеть в одном положении у швейной машины, рек­рутерам следует уделять максимум внимания данному вопросу при приеме на работу или же изначально определять ключевые требования к будущим сотрудникам. Специалисты, инженерно-технические работники Для данной категории персонала приоритетна организационная адаптация, в ходе кото­рой людей знакомят со спецификой работы подразделения, с тем, как нала­жены бизнес-процессы и т.д. Что касается профессионального аспекта, то все зависит от того, на какой стадии жизненного цикла находится сама компа­ния. На этапе активного развития у нее чаще всего нет возможности привле­кать сотрудников «на вырост» и обучать их в процессе работы, так как боль­шинство служб только формируется, и такие организации делают ставку на уже «готовых» специалистов, по сути, «покупая» на рынке их профессио­нальные компетенции. Если же компания находится в стадии стабильности и делает упор на совершенствовании качеств персонала за счет внутренних ре­сурсов, тем самым увеличивая аудиторию своих потенциальных сотрудни­ков, то профессиональный аспект адаптации новичков - следующий по зна­чимости после организационного. Когда происходят слияния, поглощения или объединения предприятий, HR-служ-бам обязательно надо уделять вни­мание интеграции их работников, которая, по сути, заключается в адаптации людей к новой организационной среде и корпоративной культуре. Ведь при отсутствии стабильности и понимания своего будущего в компании, лучшие специалисты могут стать «добычей» конкурентов. Молодые специалисты Экономика растет, и компаниям требуется все больше работников разной квалификации, при этом на рынок их приходит все меньше по причине демо­графического провала, с отголосками которого менеджерам по персоналу придется еще долго справляться. Уже сегодня на одного сотрудника до 18 лет приходится пятеро пожилых. Результаты исследований показывают, что от 20 до 30% образовательных программ вузов и техникумов, представлен­ных на российском рынке, не дают даже минимально необходимого для про­фессиональной деятельности набора компетенций. Такого же мнения при­держиваются и директора по персоналу компаний. Таким образом, для моло­дых специалистов наиболее приоритетна профессиональная адаптация. Уже сегодня большинство организаций имеют программы по работе с выпускни­ками вузов, направленные на преодоление разрыва между требуемым и те­кущим уровнями развития их компетенций. Нанимая молодых сотрудников, компания получает неоспоримое преимущество: если адаптация проводится грамотно, то у них формируется лояльность к ней с первого дня работы. Но важно учитывать и явный недостаток: отдача молодых специалистов не все­гда становится очевидной за короткое время, и нет гарантий, что из вчераш­него студента получится хороший профессионал. Также молодым специали­стам приходится осваивать особенности не только компании, но и бизнес-среды в целом, по той же причине - отсутствия у них опыта работы. Таким образом, организационный аспект адаптации - следующий по приоритетно­сти. Важно избегать ситуаций, когда старшие коллеги воспринимают нового сотрудника, недавнего выпускника, как «помощника», которому можно пе­редать всю черновую работу.

Линейные руководители:

Иногда считается, что руководитель априори обладает всеми необхо­димыми навыками и информацией, и поэтому, в отли­чие от специалистов, его необязательно вводить в курс дела. Это, конечно, неверно. Когда на но­вое место приходит профессионал, за плечами которого есть опыт работы в других компаниях с иными системами ценностей и отно­шениями, организа­ционная и социально-психологическая адаптация приоб­ретают большее зна­чение, чем профессиональная. Для адаптации линейных менеджеров необхо­дима поддержка управленца более высокого уровня, ко­торого нужно активно привлекать к данному процессу. Руководителю сред­него звена прежде всего важно познакомиться с коллективом и найти общий язык с подчиненными, в первую очередь, с неформальными лидерами. Это важно в связи с тем, что на людей может в значительной степени влиять по­ложительный образ преды­дущего начальника, а также то, что в отделе могут иметься тайные претен­денты на место руководителя. В некоторых компаниях служба персонала ор­ганизует специальные встречи, на которых новый глава подразделения рас­сказывает о себе, отвечает на вопросы сотрудников. При­чем такие беседы могут проходить еще до принятия кандидатом окончатель­ного решения о выходе на работу в данную организацию. Программы адап­тации руководите­лей обычно отличаются от вводного курса для рядовых со­трудников. Ме­неджеру проще адаптироваться, если он знаком со спецификой отрасли. Од­нако помимо общих сведений о компании и продукции ему при­дется усвоить также принятые стандарты в области управления людьми, оз­накомиться с процедурами оценки и стимулирования персонала. Об этом ру­ководитель может узнать на совещаниях или в индивидуальном порядке.

Топ-менеджеры:

Какая-либо подготовка к приходу в организацию нового ди­ректора - большая редкость. Специалисты хедхантиговых компаний часто удивляются: собственники готовы тратить месяцы на поиски управленца, оп­лачивать ус­луги консультантов по подбору, но совершенно не заботятся о том, чтобы ор­ганизовать ему помощь в первые дни работы. Бывает, что топ-менеджеры слишком стараются понравиться акционерам и не уделяют долж­ного внима­ния коллективу. Адаптация руководителя проходит гораздо проще в четко структурированной компании, где хорошо налажены бизнес-процессы. Но и там может возникать противоречие: от нового человека, с од­ной стороны, ждут соблюдения принятых правил, с другой - требуют новых идей. Важно помнить, что если у менеджера среднего звена всегда найдется, к кому пойти за советом в непростой ситуации, то у топа такому человеку появиться про­сто неоткуда: владельцы оперативным управлением не зани­маются, советы директоров собираются раз в квартал. Акцент в адаптации руководителя высшего звена делается на привыкании коллектива к дирек­тору, а не наобо­рот. Важно, чтобы тревога и опасения, которые могут испы­тывать подчинен­ные из-за прихода нового лидера, сменились доверием и уважением. Недора­ботка в этом вопросе или затягивание предоставления информации о новом руководителе зачастую влекут увольнения сотрудников по собственному же­ланию. Для знакомства топ-менеджера с коллективом службе персонала це­лесообразно разработать специальный план, который должен быть поддер­жан всеми существующими в компании каналами ком­муникации: персональ­ными и общими, письменными и вербальными. Ос­новная задача - изменить отношение сотрудников к новому топу: от насто­роженности до полного при­ятия. Для бизнеса важно, чтобы руководитель пользовался уважением у под­чиненных, поскольку в этом случае его реше­ния будут восприниматься как справедливые, а информация, исходящая от него, как достоверная.

Сотрудники удаленных офисов:

Под термином «удаленный офис» по­нимается не только филиал, нахо­дящийся на значительном расстоянии от ос­новного, но и, к примеру, склад в соседнем от центрального офиса районе. Сотрудники такого обособленного подразделения могут быть незаслуженно обделены вниманием, не знать и не воспринимать нормы корпоративной культуры. Таким образом, для этой части персонала наиболее приоритетна организационная и социально-психо­логическая адаптация. Ее проведение предотвратит возможное появление субкультур и недружелюбное отношение к головному офису.

В удаленных подразделениях далеко не всегда есть HR-служба, и функции адаптации ложатся на руководителей филиалов. В этом случае важно делать упор на подготовку раздаточных материалов, использование возможностей электронного обучения и внутренних корпоративных порта­лов.

Таким образом, сам факт работы в удаленном офисе сотрудников всех перечисленных выше категорий (рядовой персонал, молодые специалисты, руководители и т.д.) влияет на алгоритм их адаптации.

Итак, для сотрудников каждой категории важны определенные аспекты адаптации. Категории перечисленных сотрудников выделены условно. Службе персонала необходимо определить те, которые есть в конкретной компании, и список будет отличаться от предложенного. Так, одни организации не привлекают молодых специалистов, другие - не имеют удаленных подразделений. Часто в отдельную группу выделяют пред­ставителей наиболее многочисленной профессии на предприятии.

1. Анализ и оценка эффективности сложившейся в ООО ТД «Югтелекабель» системы адаптации персонала

2.1 Общая характеристика предприятия

ООО ТД "Югтелекабель" зарегистрирована по адресу: 414000, Астраханская обл, город Астрахань, улица Свердлова, 116. Директор - Кордзадзе Мурман Гивиевич, Директор - Палитикин Олег Николаевич. Основным видом экономической деятельности является "оптовая торговля машинами и оборудованием". Также ООО ТД "ЮГТЕЛЕКАБЕЛЬ" работает еще по 28 направлениям. Размер уставного капитала 10 000,00 руб. Организация насчитывает 5 филиалов. Обществу с ограниченной ответственностью ТД «Югтелекабель» присвоен ИНН 3015080935, КПП 301501001, ОГРН 1073015006129 , ОКПО 82701583. Действует с 12.12.2007.

Компания ООО Торговый Дом "Югтелекабель" успешно работает на кабельном рынке с 2006 года. За это время был накоплен огромный опыт в сфере поставок кабельно-проводниковой продукции. Это позволяет компа­нии успешно конкурировать на динамично развивающемся рынке.

ООО ТД «Югтелекабель» выгодно отличает стабильно высокое каче­ство поставляемой кабельной продукции, условия поставок, взаимовыгодные отношения с партнёрами. ООО обладает всеми необходимыми материально-техническими, инженерными и информационными ресурсами для поставки кабельно-проводниковой продукции на объекты связи и энергетики. Склад­ские запасы позволяют удовлетворить пожелания даже самых взыскательных клиентов. За период сотрудничества был создан один из самых ёмких скла­дов на территории России (более 2000 км в свободном наличии).

ООО Торговый Дом "Югтелекабель" является официальным предста­вителем кабельных заводов:

* СЗАО "Белтелекабель" (г.Минск)
* ЗАО "ОФС Связьстрой-1" (г. Воронеж)
* ЗАО «Людиновокабель» (г. Людиново)
* d.o.o "Feman" (Сербия), ОАО "Дельфос" (Москва), ЗАО "ПЗЭМИ" (г. Подольск)
* ОАО "Электрокабель "Кольчугинский завод" (Владимирская об­ласть)

Осуществляются поставки из наличия со склада по следую­щим пози­циям:

* Кабель ВОК (волоконно-оптический кабель).
* Провода самонесущие изолированные СИП-2, СИП-3, СИП-4.
* Кабельные муфты и наконечники, арматура к проводу СИП, ка­белю ВОК.
* Телефонный кабель: ТППэп, ТППэпЗ, КСПП, и пр.
* Силовой кабель марок ВВГ, ВВГнг, ВВГнг-LS, ВВГз, ВВГзнг, ВБбШв, ВБбШвнг, ВБбШвнг-LS, АВВГ, АВВГнг, АВВГнг-LS, АВВГз, АВВГзнг, АВБбШв, АВБбШвнг, АВБбШвнг- LS и пр.
* Кабели силовые в изоляции из сшитого полиэтилена ПвП, АПвП, ПвПу, АПвПу, ПвВнг, АПвВнг и пр.
* Кабели силовые с пропитанной бумажной изоляцией ААБл, АСБл, ААШв и пр.

Есть возможность доставить заказ в любой город России.

Вся продукция сертифицирована и отвечает требованиям безопасности.

Приоритетными направлениями для компании являются гибкая цено­вая политика и индивидуальный подход к каждому клиенту. В зависи­мости от объемов закупки, ООО ТД «Югтелекабель» предоставляем своим партне­рам льготы в виде дополнительных скидок и выгодных форм расчета за по­ставленную продук­цию. Также возможна доставка продукции до склада кли­ента.

2.2 Анализ системы адаптации работников в ООО ТД «Югтелека­бель»

Система адаптации в данной фирме включает мероприятия, рассчитан­ные как на первичную, так и на вторичную адаптацию и подразделяется на че­тыре этапа. Для начала рассмотрим первый случай, а именно первичную адап­тацию.

1. Предварительный этап:

Данный этап адаптации персонала начинается с возникновения интереса рабо­тодателя и соискателя по отношению друг к другу. Выражается это в поиске работы со стороны кандидата и в принятии решения о найме нового сотруд­ника, обладающего определенным набором качеств, со стороны руководителя.

2. Активный производственный этап:

Он является одним из существенных направлений работы руководителя. Руководитель объясняет новичку его роль и полномочия, трудовые приёмы и методы работы, личным примером показывает, как необходимо выполнять ту или иную работу. Новичку сразу же выдаётся спецодежда как у всех работни­ков. Знакомят новичка с общими правилами, требованиями к работе, дейст­виями в случае опоздания или болезни, необходимости взять отгул, отпро­ситься; как принято одеваться, какое поведение считается неприемлемым и проч.

Руководитель осуществляет инструктаж по технике безопасности, кон­тролирование «первых шагов» новичка, выявляет сильные и слабые стороны его подготовки, определяет реальную потребность в дополнительном обуче­нии, оказывает всестороннюю помощь в адаптации.

К каждому новичку руководитель прикрепляет наставника, который имеет достаточно высокие полномочия, может общаться с людьми, быть от­крытым. Новому работнику в первое время предоставляют минимум необхо­димой информации, чтобы не привести его в растерянность. Первые задания новичку дают простые, чтобы он с ним справился и почувствовал удовлетво­рение, но не очень простые, чтобы не обидеть его.

3. Психологический этап:

Социальная и психологическая адаптация персонала происходит, ко­нечно, параллельно с трудовой. Руководитель поздравляет нового сотрудника с началом работы, представляет его коллективу (рассказывает биографию, особо отмечая достоинства), знакомит новичка с подразделением и обстанов­кой в нём. Сообщает о трудностях, которые могут встретиться, об распростра­нённых ошибках в работе, о будущих коллегах, особенно у кого трудный ха­рактер, на тех, на которых всегда можно положиться, просить совета. Новый сотрудник начинает воспринимать новых товарищей по работе,

однако и коллектив, в свою очередь, также оценивает его, определяет, что он за человек, как он себя ведёт, что знает и что умеет, каков его профессиональ­ный уровень и т.д. Так что в дальнейшем адаптация зависит от стараний но­вого сотрудника. Новичок может приобрести как сторонников, так и против­ников, тем самым расколоть коллектив и разрушить его сплочённость. Но он может и принять ценности и верования нового коллектива и полностью его руководству.

4. Стабильное функционирование:

На этом этапе происходит окончательное включение сотрудника в рабо­чий процесс. Профессиональная и организационная адаптация персонала за­вершается тогда, когда каждый работник начинает осознавать себя частью всех структурных подразделений компании, когда каждый новичок становится своим.

Программа вторичной адаптации во многом схожа с программой адап­тации для сотрудника новичка. Разница проявляется лишь в том, что процесс вливания в коллектив более опытного сотрудника протекает сложнее. Здесь имеет место столкновение его убеждений с мнениями руководителя и всего коллектива. Но он может и принять ценности и верования нового коллектива и полностью его руководству. Это зависит от человека, стремится ли он к роли простого исполнителя чужой воли, или избрав более трудный путь независи­мости и самостоятельности. Поэтому руководитель всегда должен знать, кого он желал бы иметь в коллективе, а кого нет.

Успешная работа нового сотрудника на предприятии обеспечивается выполнением следующих обязательных условий, которые создаются руково­дством:

* наличие перспектив профессионального роста и выдвижения на вышестоящую должность;
* благоприятное состояние рабочего места;
* наличие оплачиваемого отпуска и предоставление путёвок в сана­тории и базы отдыха;
* сохранение чувства преданности своему коллективу.

ООО ТД «Югтелекабель» мотивирует деятельность своих работников так же с помощью корпоративного кредитования: работники предприятия, от­работавшие на нём не менее 6 месяцев, имеют возможность получить кредит сроком на один или три года (по выбору самого работника) под поручитель­ство предприятия. Кредит оформляется непосредственно через бухгалтерию ООО, что очень удобно для работников и для руководства (минимизированы простои рабочего времени).

1. Оценка эффективности сложившейся системы адаптации пер­сонала в ООО ТД «Югтелекабель» и выявление проблем адапта­ции

Проанализировав систему адаптации персонала на предприятии ООО ТД «Югтелекабель» можно сделать вывод о том, что адаптация персонала фирмы сформирована в виде отдельных элементов, таких как обучение и кон­сультирование новых сотрудников. Существующая система адаптации носит формальный характер, так как отсутствует детально разработанная технология адаптации и необходимая к ней документация, не закреплён руководитель процесса адаптации, не определён круг специалистов, вовлечённых в систему адаптации.

Проблемы с текучестью кадров в ООО складываются, в частности, из-за того, что компания недостаточно учитывает, что для новичков по значимо­сти на первое место выходит информация, необходимость для нормального самоощущения и чувства сопричастности. За этим следует система оплаты труда и традиции предприятия. Затем необходима информация о непосредст­венной деятельности – функциональные обязанности. Далее выходит на пер­вый план, «социальный блок» - система социального обеспечения, нефор­мальные и формальные правила поведения в коллективе. Информация, ка­сающаяся охраны труда, техники безопасности, история предприятия по эф­фективности для новичков менее важны. Для удовлетворения всех этих на­добностей сотрудника следовало бы использовать в процессе адаптации такие инструменты, как адаптационный лист и книгу сотрудника, проводить Wel­come! Тренинги. Вероятно, причиной отсутствия этих инструментов в системе адаптации является нечёткая постановка цели организации и недооценивание того, как может повлиять выстраиваемая система адаптации на новых сотруд­ников.

Также видно, что для участия должностного лица в адаптации новичка

сотрудник снижается в зависимости от иерархического уровня между адап­тантом и ответственным лицом за адаптацию. Другими словами, адапта­цией новых сотрудников должны заниматься профессионалы, для которых эта дея­тельность является первой из функциональных обязанностей и кто непо­сред­ственно связан с рабочим местом нового сотрудника. Основные проблемы по­литики управление кадрами на предприятии связаны с недооценкой социаль­ной и психологической стороны организационных отношений.

Адаптацией ООО ТД «Югтелекабель» занимаются отдельные работ­ники разных подразделений, но контроль процесса адаптацией практически не осуществляется, данные не собираются и не анализируются. Проблемы теку­чести кадров на аппаратных совещаниях не обсуждаются. На предприятии практически не используются иные, кроме материальных, способы стимули­рования сотрудников, что также представляется существенным фактором, влияющим на текучесть новых работников и общее «старение» коллектива.

* 1. Пути минимизации негативных последствий от сохраняющихся проблем в системе адаптации персонала в ООО ТД «Югтелекабель»

Чтобы минимизировать негативные последствия от сложившейся в ООО ТД «Югтелекабель» ситуации, необходимо досконально спроектировать сис­тему адаптации персонала. Для этого понадобится:

* выбрать подход к созданию системы адаптации с учетом потребностей, ресурсов и потенциала предприятия;
* сформировать структуру процесса адаптации;
* разработать необходимую документацию;
* распланировать внедрение системы адаптации персонала.

Данная работа подразделяется на пять блоков:

1. Проектная подготовка. Она подразумевает под собой определение це­лей и ожидаемых результатов от внедрения программы адаптации; разработку плана работ по внедрению программы; определение круга специалистов, входящих в рабочую группу; закрепление руководи­теля процесса адаптации.
2. Разработка документов и предложений. Здесь выстраивается логика всей процедуры адаптации – от подготовки к приходу до завершения адаптационного периода; описывается последовательность процесса адаптации с определением всех необходимых форм и приложений; разрабатываются положения об адаптации и справочных материалов об организации.
3. Обучение. Здесь происходит разъяснение руководству актуальности внедрения процедуры адаптации и роли её в решении существующих проблем управления персоналом; проведение ряда обучающих семи­наров для линейных руководителей и наставников с целью освоения ими инструментов адаптации.
4. Мониторинг. Запускается программа адаптации персонала; подво­дятся промежуточные итоги и отслеживаются контрольные точки, из которых поступает информация о ходе и проблемах процесса; анали­зируются все элементы процедуры адаптации на основе обратной связи новых сотрудников, их руководителей и наставников.
5. Корректировка. Идёт коллективное обсуждение участниками про­цесса промежуточных итогов адаптации и по итогам дискуссии вве­дение в программу необходимых изменений.

Из проделанной работы получаются следующие итоги:

* определены цели и разработан подробный план внедрения программы; сформирована рабочая группа; определен руководитель процесса
* систематизированы все существующие элементы адаптации; разрабо­таны необходимые приложения (формат плана, справочники, буклеты).
* проведены обучающие семинары; получена обратная связь по проце­дуре адаптации;
* подведены промежуточные итоги; выработаны решения проблемных мо­ментов.

Формируемая структура системы адаптации персонала на предприятии

ООО «Югтелекабель» основывается на стандарте адаптации персонала, включающем четыре этапа:

1. Предварительный этап– знакомство с организационными и функ­циональными особенностями предприятия, корпоративной этикой, системой коммуникаций, правилами поведения.

2. Производственный процесс– практическое знакомство нового со­трудника со своими обязанностям и предъявляемыми к нему требованиями; непосредственным руководителем проводится общая программа адаптации, включающая информацию по направлениям:

* общее представление о предприятии;
* политика предприятия;
* оплата труда;
* дополнительные льготы;
* охрана труда и соблюдение техники безопасности;
* отношения работников с профсоюзом;
* служба быта;
* экономические факторы.

После общей программы проводится специализированная, включаю­щая следующие вопросы:

* функции подразделения;
* трудовые обязанности и ответственность;
* требуемая документация и отчетность;
* процедуры, правила, предписания.

3. Непосредственная адаптация– за новым сотрудником закрепляется наставник.

4. Этап функционирования – завершает процесс адаптации, является переходом к стабильной работе, предполагает анализ показателей адаптации. Стандарт адаптации является единым для всех категорий работников пред­приятия, а содержание адаптационных программ может быть различным.

Разработка необходимой документации позволяет систематизировать негласно существующие и поддерживаемые в организации элементы адапта­ции и транслировать их единые стандарты, существенно облегчая тем самым процедуру внедрения новой системы адаптации.

Такими документами являются:

1. Локальные акты (положение об адаптации персонала, инструкция по введению нового сотрудника в должность, программа адаптации персонала)
2. Методические материалы (анкеты обратной связи, справочники, планы работ с новыми сотрудниками).

В данной компании создание службы адаптации персонала или введение такой должности является невозможным, поэтому для управления процессом адаптации здесь может быть построено на введении в функциональные взаи­мосвязи подразделений элементов организации труда для того, чтобы создать необходимые условия трудовой адаптации на конкретных рабочих местах и в организации в целом. Кроме того, управление адаптацией требует отлаженной системы морального и материального стимулирования труда.

При разработке и внедрении системы адаптации необходимо учесть ряд

существенных моментов:

1. обязательно формально закрепить руководителя процесса адаптации, отвечающего за процесс, разъяснение и продвижение процедуры адаптации

новых сотрудников в организации;

2. успешность внедрения системы адаптации во многом зависит от сте­пени вовлеченности (осознания своей роли и задач) линейных руководителей;

3. важно выстроить оптимальным образом информационные потоки внутри организации, чтобы необходимые данные своевременно предоставля­лись всем участникам программы адаптации.

Управлением процессом адаптации здесь может быть построено на вве­дении в функциональные взаимосвязи подразделении элементов организации труда для того, чтобы создать необходимые условия трудовой адаптации на конкретных рабочих местах и в организации в целом. Кроме того, управление адаптацией требует отлаженной системы морального и материального стиму­лирования труда. Для улучшения адаптации персонала на предприятии не об­ходимо внести должность психолога.

Психолог – это сотрудник предприятия, владеющий прямыми обязанно­стями создания комфортного микроклимата и методами разрешения кон­фликтных ситуаций. Изучает влияние психологических, экономических и ор­ганизационных факторов производства на трудовую деятельность работников предприятия в целях создания благоприятных условий труда и повышения его эффективности. Участвует в работе по составлению проектов планов социаль­ного развития коллектива, определяет психологические факторы, оказываю­щие влияние на работников. Проводит обследования индивидуальных качеств работников, особенностей трудовой деятельности рабочих и служащих раз­личных профессий и специалистов, связанных с профессиональным подбором, проверкой психологических условий труда, выявлением их интересов и склонностей, удовлетворённости трудом, эксперименты по определению влияния условий труда на психику работающих, анализирует трудовые про­цессы и психологическое состояние человека во время работы. Разрабатывает профессиограммы и детальные психологические характеристики работников различных профессий и должностей, определяемые влиянием производствен­ной среды на нервно-психическое напряжение работника. Даёт рекомендации относительно условий оптимального использования личных трудовых воз­можностей человека с учётом перспективы развития его профессиональных способностей. Участвует в осуществлении мер по профессиональной произ­водственной адаптации молодых специалистов и рабочих. На основе изучения психофизиологических особенностей трудовой деятельности подготавливает рекомендации и предложения по внедрению результатов психологических ис­следований в производственную практику. А также мероприятия по конкрет­ным направлениям совершенствования управления социальным развитием коллектива, способствующие организации оптимальных трудовых процессов, установлению рациональных режимов труда и отдыха, улучшению морально - психологического климата, условий труда и повышению работоспособности человека, осуществляет «контроль» за их выполнением. Изучает и анализи­рует причины текучести кадров, подбор и их расстановку, исходя из требова­ний организации труда и управления производством, разрабатывает предло­жения по обеспечению стабильности кадров в организации, принятию мер, способствующих адаптации работников, в том числе молодых специалистов и рабочих. Принимает участие в формировании трудовых коллективов и бригад, в проектировании систем организации труда (организации рабочего времени, рационализации рабочих мест) с учётом эргономических требований, совер­шенствовании материального и морального стимулирования, разработке ме­тодов управления кадрами, профессиональном подборе, составлении профес­сиограммы, содействует правильной ориентации работников в проблемах пси­хологического характера, в пропаганде психологических знаний. Консульти­рует руководителей организации по социально-психологическим проблемам управления производством и социального развития коллектива, а также ра­ботников предприятия по кадровым и трудовым вопросам, требующим учёта психологических факторов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итак, после проведённого анализа данной темы стоит ещё раз подчеркнуть её актуальность и выявление особенности системы адаптации на примере ООО ТД «Югтелекабель» в нынешних условиях.

Как уже упоминалось ранее, адаптация (лат. adapto — приспособляю) — процесс приспособления к изменяющимся внешним условиям. А управление персоналом адаптации – это активное воздействие на различ­ные аспекты введения нового работника в организацию, должность и коллектив (профессиональный, социально- психологический, психофизиологический и т.д.)с целью влияния на ход адаптации, сокращения сроков, снижения неблаго­приятных последствий и т.д.

Целью данной курсовой работы было исследование системы адаптации в ООО ТД «Югтелекабель» и выработки мер по её совершенствованию. Было выявлено, что у данной компании есть небольшие пробелы в вопросе конкурентоспособности. В работе было необходимо определить ряд мероприятий, необходимых для повышения конкурентоспособности и улучшению работы предприятия в целом.

В ходе решения данной цели были решены следующие задачи:

* Проанализирована научная литература и выбрано одно из понятий адаптации персонала.
* Выявлен ряд факторов, оказывающих влияние на адаптацию новых сотрудников в организации .
* Приведены примеры существующих методов и подходов к оценке системы адаптации организации.
* Освещены общие вопросы, касающихся адаптации персонала организации.
* Проведён анализ предприятия ООО ТД «Югтелекабель».
* Разработаны необходимые рекомендации по улучшению системы адаптации предприятия.

Итак, в результате исследования научной литературы выявлено, что основными направлениями, способствующими совершенствованию адаптации персонала на ООО ТД «Югтелекабель» можно назвать следующие:

1. Повышение профессионализма в управлении.

Нужно вести работу по повышению квалификации и профессионализма работников.

2. Применение современных технологий управления;

3. Информация требует должного внимания.

Ни одно управленческое решение не может быть принято без ознакомления и анализа соответствующей информации. Недостоверная информация приводит к ошибочным решениям;

4. Принять эффективное управленческое решение не такая простая задача

Выработка и принятие управленческого решения – сердцевина управленческой деятельности руководителя предприятия;

5.Надо пользоваться услугами консультантов.

Сегодня уже понятно, что руководитель не обязан, да и не в состоянии, одинаково хорошо разбираться во всех областях деятельности предприятия;

6.Выполнение принятого решения надо контролировать.

Совершенствование системы контроля повышает эффективность принимаемых решений;

7.Управленческий процесс надо, по возможности, автоматизировать.

На столе у каждого руководителя должен стоять, по крайней мере, компьютер который он должен уметь эффективно использовать;

9. Повысить эффективность затрат на проведение маркетинговой деятельности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ:

1. Об актуальности проблемы менеджмента: процесса адаптации персонала в современной организации // Хабибрахманова А.Ю., Корнеев Д.Н. 2016 г. 9 с.
2. Адаптация персонала в современной науке: виды, цели, задачи процесса // Каратаева А.Г. 2016г. 4с.
3. К вопросу об этапах и методах адаптации персонала // Бережная Е.В., Сергеева О.Г. 2016. 6 с.
4. Особенности адаптации разных категорий сотрудников // Володина Н.Г. 2017 г. 7с.
5. Этапы адаптации персонала // 2015 г. // Режим доступа <https://www.hr-director.ru/article/65713-qqq-15-m10-etapy-adaptatsii-personala>
6. Структура доклада о состоянии конкуренции в РФ // Аналитический центр при правительстве РФ. 2016. 30 с.
7. О компании ООО ТД «Югтелекабель» // Режим доступа <http://www.yugtelekabel.ru/o-kompanii.html>
8. Проблемы на этапах адаптации персонала в организации // Янченко А.В., Потанина И.В. 2017 г. 3с.
9. Управление профессиональной адаптацией персонала в сложных технических системах производства // Костюшин Е.К., Леухин А.О. 2016 г. 3 с.
10. Система управления адаптацией персонала // Савин В.Н., Кляйзер Е.С. 2015 г. 8 с.
11. План адаптации персонала // Режим доступа <http://hrtime.ru/contents.php?id=387>
12. Формы адаптации нового сотрудника // Режим доступа <https://zhazhda.biz/base/adaptaciya-personala>
13. Официальный сайт ООО ТД «Югтелекабель» // Режим доступа <http://www.yugtelekabel.ru/>
14. Особенности адаптации персонала через систему наставничества // Шпакина К.И. 2017г. 2 с.
15. Управление системой адаптации персонала на примере организации // Углов А.А. 2016 г. 10 с.
16. Социальная адаптация работника к трудовой деятельности // Зоткин Э.М. 2015 г. 10 с.
17. Молодые работники промышленных предприятий. Рекрутинг, адаптация, интеграция // Жидкова Е.М. 2015 г. 11 с.
18. Адаптация как ключевой аспект работы по управлению персоналом на примере АНО «МЧС №2» // Риттер И.В. 2016 г. 3 с.
19. Реализация комплексного подхода к управлению адаптацией персонала организации // Солоусова К.В. 2017 г. 6 с.
20. Управление профессиональной ориентацией и адаптацией персонала организации // Чеботарь Ю.М. 2015 г. 4 с.