

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
(НИУ «БелГУ»)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ  
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-  
ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ АДАПТАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА В  
ОРГАНИЗАЦИИ**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки  
38.03.03 Управление персоналом  
заочной формы обучения, группы 05001364  
Тарасовой Анастасии Николаевны

Научный руководитель  
к.э.н., старший преподаватель  
Тимохина Ольга Александровна

БЕЛГОРОД 2018

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ АДАПТАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ	6
1.1. Понятие и основные этапы процесса адаптации персонала .....	6
1.2. Виды адаптации персонала в организации .....	17
1.3. Показатели оценки системы управления социально-психологической адаптацией персонала .....	30
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ АДАПТАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА В ООО «АТИ» .....	39
2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «АТИ» .....	39
2.2. Анализ системы управления персоналом ООО «АТИ» .....	42
2.3. Оценка эффективности управления социально-психологической адаптацией персонала в ООО «АТИ» .....	52
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ АДАПТАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА В ООО «АТИ» .....	59
3.1. Мероприятия по совершенствованию управления социально-психологической адаптацией персонала в ООО «АТИ» .....	59
3.2. Обоснование социально-психологической эффективности разработанных мероприятий .....	67
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	71
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ .....	74
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Человеческие ресурсы являются основой современной организации, и именно они определяют ее конкурентоспособность. Но эффективная работа организации зависит не только от того, как грамотно кадровая служба проводит подбор и отбор персонала, но и от того, уделяет ли внимание руководство процессу адаптации новых сотрудников.

Актуальность выбранной темы заключается в том, что процесс адаптации персонала в государственной или в коммерческой организации является необходимым звеном кадровой политики такой организации.

Каждый новый сотрудник оказывается перед необходимостью принятия требований организации: режим труда и отдыха, положения, должностные инструкции, приказы, распоряжения администрации.

Важность мероприятий по адаптации работников недостаточно серьезно воспринимается кадровыми службами на протяжении долгого периода. До сих пор многие государственные предприятия и коммерческие организации не имеют даже базовых программ адаптации.

Между тем, в условиях введения нового механизма хозяйствования, перехода на хозрасчет, самофинансирования и самоокупаемости, что сопровождается значительным высвобождением и, следовательно, перераспределением рабочей силы, увеличением числа работников, вынужденных либо осваивать новые профессии, либо менять свое рабочее место и коллектив, важность проблемы адаптации еще больше возрастает.

Адаптация персонала в организации выступает необходимой частью кадрового менеджмента. Хорошо запрограммированный, продуманный и организованный проект по адаптации персонала является гарантом получения отдачи и проявления инициативы, закрепляемости работника в организации.

**Степень разработанности проблемы.** В данный момент проблема, касающаяся эффективности управления адаптации отражены в многочисленных исследованиях. Проблемами адаптации персонала на предприятиях занимались отечественные ученые: Т.Ю. Базаров, В.Р. Веснин, В.А. Дятлов, А.Я. Кибанов, Ю.Г. Одегов, В.В. Травин, Е.В. Маслов и зарубежные ученые: М.Х. Мескон, Ф. Хедоури и другие.

**Объектом исследования** является ООО «АТИ».

**Предметом исследования** выступают организационно-экономические и управленческие отношения, возникающие в процессе оптимизации системы управления социально-психологической адаптацией персонала.

**Цель выпускной квалификационной работы** – теоретическое обоснование и разработка практических рекомендаций по совершенствованию системы управления социально-психологической адаптацией персонала на предприятии.

**Задачи выпускной квалификационной работы:**

- рассмотреть теоретические основы управления социально-психологической адаптацией персонала в организации;
- проанализировать систему управления социально-психологической адаптацией персонала в ООО «АТИ»;
- разработать мероприятия по совершенствованию управления социально-психологической адаптацией персонала в ООО «АТИ».

**Теоретическая и практическая значимость исследования.** Теоретическая значимость заключается в изучении теоретической и методологической основы социально-психологической адаптации персонала. Практическая значимость проведенного исследования состоит в том, что в процессе данного исследования были выявлены определенные проблемы в системе управления социально-психологической адаптацией персонала ООО «АТИ», а также разработана и обоснована система рекомендаций по устранению данных проблем и дальнейшему совершенствованию исследуемой системы.

**Теоретической основой написания выпускной квалификационной работы** послужили учебники и статьи российских и зарубежных ученых и специалистов таких как: Р. В. Абол, Т. С. Кабаченко, А. М. Карякин, А. Я. Кибанов, А. С. Котлова, О. А. Попова, И. М. Магура, Ю. С. Тюлькина, С. А. Шапиро, Е. Ф. Федорова и др.

При написании выпускной квалификационной работы были использованы следующие **методы исследования**: общенаучные методы исследования; методы логического и сравнительного анализа, методы комплексного, экономического и факторного анализа, группировок, экспертных оценок, специальные программные средства, методы графического анализа.

**Информационную базу выпускной квалификационной работы** составили: бухгалтерско-финансовая отчетность; кадровая отчетность исследуемой организации, результаты опросов и анкетирования.

**Структура выпускной квалификационной работы.** Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы. Работа изложена на 80 страницах печатного текста, содержит 29 таблиц, 8 рисунков.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ АДАПТАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1. Понятие и основные этапы процесса адаптации персонала

Адаптация - это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда. Впервые понятие «адаптация» было обосновано в 19 веке в работах ученых-биологов таких как: Ж. Б. Ламарком, Ж. Сент-Илером, Ч. Дарвином, которые рассматривали адаптацию, как прямое приспособление живых организмов к окружающей среде. В ходе развития науки проблема адаптации вышла за рамки биологии и стала проникать в медицину, социальную психологию и социологию [42].

В настоящее время это понятие применяется не только к различным сторонам жизнедеятельности организмов, но и к личности человека и коллективному поведению. Современное представление об адаптации основывается на работах И. П. Павлова, И. М. Сеченова, А. А. Ухтомского, Н. Е Введенского, И. В. Дывыдовского, П. К. Анохина, Г. Селье, З. Фрейда, Г. Гартмана Ж. Пиаже, А. В. Петровского, Ф. Б. Березина, И. С. Кона, А. Н. Леонтьева, А. Г. Маклакова и др. Подчеркивая значимость и необходимость разработки рассматриваемого вопроса, И. П. Павлов отмечал, что правильно «понятая ...идея о приспособлении или целесообразности представляет собой неисчерпаемый источник для различных научных гипотез, служит постоянной научной темой, дает могучий толчок к дальнейшему изучению вопросов о сущности жизненных явлений» [42].

Традиционно под адаптацией (от лат. *adaptare* «приспособлять», «прилаживать») понимают – приспособление организма, личности, их систем

к характеру отдельных воздействий или к изменившимся условиям в целом [26].

В современной литературе многообразие определений адаптации отталкиваются от результатов исследования фактов жизнеспособности организмов (включая человека), т. е. не выходят за рамки конкретных наук, как правило, биологии и медицины.

В адаптации человека особую роль играет психическая адаптация. Устойчивая психическая адаптация (адаптированность) - уровень деятельности (комплекс психических реакций), определяющий адекватное заданным условиям среды поведение биосистемы, его эффективное взаимодействие со средой. Это результат адаптации как процесса. В процессе такого взаимодействия активными являются обе стороны – сам человек и окружающая его среда.

Важнейшим условием успешной адаптации при этом является оптимальное сочетание двух направлений активности личности: адаптивной (приспосабливающей человека к среде) и адаптирующей (приспосабливающей среду к человеку), которая может изменяться в зависимости от специфики тех ситуаций, в которые попадает личность [4].

Психическую адаптацию можно определить как процесс установления оптимального соответствия личности и окружающей среды в ходе осуществления свойственной человеку деятельности, который позволяет индивидууму удовлетворять актуальные потребности и реализовывать связанные с ними значимые цели (при сохранении психического и физического здоровья), обеспечивая в то же время соответствие психической деятельности человека, его поведения требованиям среды [3].

Адаптация человека не может быть рассмотрена вне основных видов деятельности, в которые включается индивид в процессе жизнедеятельности.

В сфере деятельности адаптация означает освоение новых видов деятельности. Эффективность деятельности во многом определяется

успешностью адаптации к ней. Большинство специалистов дает свое определение адаптации персонала, остановимся на некоторых из них.

Анализ понятий «адаптация», «адаптация персонала» (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Определения адаптации/адаптации персонала

№ п/п	Определение	Автор
1	Адаптация – это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно – экономических условиях труда	Р. В. Абол [1, с. 57]
2	Адаптация – это процесс активно приспособление человека к новой среде, знакомство с деятельностью организации, особенностями производства, включение в коммуникативные сети, знакомство с корпоративной культурой и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями новой среды	Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремина [7, с. 233]
3	Адаптация - приспособление к содержанию и условиям труда, социальной сфере. В ее рамках происходит детальное ознакомление с коллективом и новыми обязанностями; усвоение стереотипов поведения; ассимиляция – полное приспособление к среде и, наконец, идентификация – отождествление личностных интересов и целей с общими	В. Р. Веснин [12, с.198-199]
4	Адаптация – это информирование (начиная с расписания работы столовой и заканчивая тем, в каких электронных папках содержатся сведения), и уточнение целей, которые ставятся перед новым сотрудником, и прояснение вопросов, связанных с его ожиданиями от работы	А. П. Волгин [13, с. 117]
5	Адаптация – это процесс приспособления коллектива к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации.	А. П. Егоршин [15, с. 193]
6	Адаптация (приспособление, прилаживание) - термин первоначально использовался в биологической науке для обозначения процесса приспособления строения и функций организмов (популяций, видов) и их органов к определенным условиям внешней среды.	А. Я. Кибанов [37]
7	Адаптация есть особая форма отражения системами воздействий внешней и внутренней среды, заключающаяся в тенденции к установлению с ними динамического равновесия.	М. И. Магура [55, с. 157]
8	Адаптация - состояние, в котором потребности индивида, с одной стороны, и требования среды - с другой полностью удовлетворены.	Г. Айзенк
9	Адаптация персонала - процесс, посредством которого это гармоничное состояние достигается.	А.М. Карякин [22]
10	Адаптация персонала - это многосторонний процесс его приспособления к содержанию и условиям трудовой деятельности, к непосредственной социальной среде, совершенствования деловых и личных качеств работника	Т. Г. Скурихин [48]

Анализируя определения, представленные в таблице 1.1 можно сказать, что основное сходство между понятием «адаптация» и «адаптация персонала» состоит в том, что адаптация персонала, в первую очередь, понимается как процесс, в ходе которого происходит приспособление нового сотрудника к различным аспектам деятельности в организации.

Отличие в понимании этого процесса разными исследователями и специалистами, кроется в трактовке этого процесса как одностороннего (с позиции новичка) или взаимного (с позиции организации и нового сотрудника), а также в рассмотрении механизмов лежащих в основе. Очевидно, что указанные отличия не могут носить только теоретический, умозрительный характер, поскольку понимание процесса адаптации как одностороннего или взаимного принципиально будут определять установки и ожидания по отношению к новичку, обязательства «принимающей» организации, а также мотивацию руководителя по данному вопросу.

Адаптация работника – процесс его приспособления к содержанию и условиям трудовой деятельности, непосредственной и социальной среде, совершенствования деловых и личных качеств работника. Он включает в себя: адаптивную потребность; адаптивную ситуацию. Наряду с понятием «адаптация», активно используются такие понятия как «испытательный срок» и «профорентация» [15, с. 155]. Зачастую эти понятия пересекаются, и разные авторы называют различными терминами эти сложные процессы, что приводит к их смешению. Остановимся на их различии и сходстве (таблица 1.2).

Таблица 1.2

## Сравнение понятий адаптация /испытательный срок /профорентация

Параметры сравнения	Адаптация	Профорентация	Испытательный срок
Цель	Приспособление привыкание работника к условиям деятельности в организации.	Информирование, знакомство с профессиональной деятельностью, организацией, миром профессий.	Проверка степени соответствия работника требованиям занимаемой должности.

## Продолжение таблицы 1.2

Параметры сравнения	Адаптация	Профориентация	Испытательный срок
Содержание	Усвоение новых обязанностей, стереотипов поведения, социальной роли, правил общения и взаимодействия, условий деятельности и т. д.	Знакомство с видами труда, особенности профессиональной деятельности в конкретной организации, выбор профессионального пути в соответствии с индивидуальными особенностями, требованиями профессии и потребностями общества в различных видах труда.	Оценка профпригодности работника.
Формы	Индивидуальная и групповая	Индивидуальная и групповая	Индивидуальная
Участники	Все сотрудники организации принятые на работу, стаж работы которых в данной организации менее года.	Школьники, выпускники учебных заведений, военнослужащие, уволенные в запас, безработные.	Трудоустроившиеся лица, в трудовом договоре которых обозначен испытательный срок. Согласно статье 70 Трудового кодекса РФ, есть лица, для которых испытательный срок не устанавливается; для беременных женщин, занимающихся воспитанием ребенка до 1,5 года, выпускников, окончивших вуз не далее, как год назад лица, занявшие свою должность в результате победы в конкурсе, работникам моложе 18 лет. и в др. случ., установленных законом.
Сроки	до 1 года (1,5 лет)	Период обучения, профессиональной подготовки, до вступления нового сотрудника в организацию и обретение им новой должности.	От 3 до 6 месяцев Если трудовой договор составляется на срок от 2-х до 6-ти месяцев, то испытательный срок не может превышать 2 недели.
Организаторы	Руководитель, наставник, служба (специалист) по работе с персоналом, специалисты отдела кадров.	Педагоги, специалисты Центра занятости, кадровые агентства, представители предприятий, курирующие вопросы работы с молодежью.	Специалисты отдела кадров, юрист.

Из данных таблицы 1.2 следует, что нельзя подменять понятия «адаптация» и «испытание работника».

В период испытания нового сотрудника процесс его адаптации будет неизбежен.

Распространены случаи, когда эти два процесса проходят параллельно и результаты их могут быть взаимосвязаны, но цели, содержание и сроки у них отличаются.

Наряду с понятием «адаптация» используется понятие «профориентация». Устоявшимся мнением, что профориентация – процесс, предшествующий непосредственному вступлению нового сотрудника в организацию и обретению им новой должности. Обучение, воспитание, подготовку персонала он также относят к этому процессу [4].

В отечественной психологической литературе сложилось представление о профессиональной адаптации личности как о процессе, который не заканчивается с получением диплома об образовании, а только начинается [10, 55].

Существует ряд условий, оказывающих воздействие на адаптацию, которые представлены на рисунке 1.1.

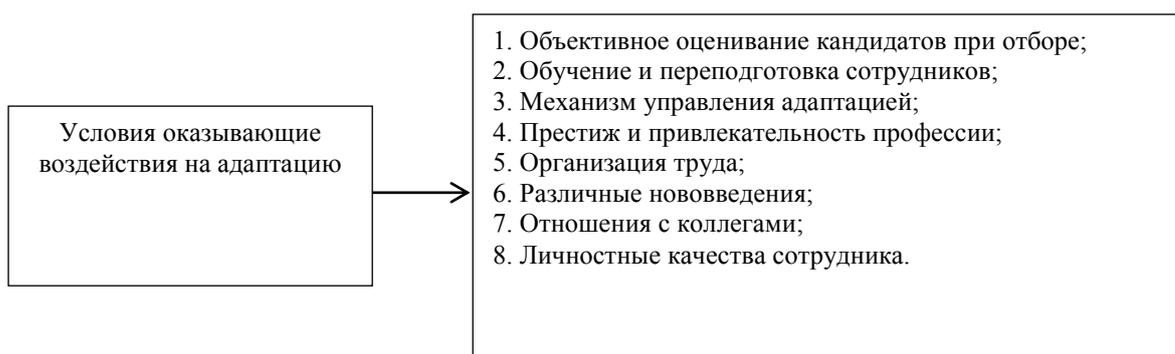


Рис. 1.1. Условия, оказывающие воздействие на адаптацию

Как видно из рисунка 1.1. к условиям, оказывающим воздействие на адаптацию относят:

1. Объективное оценивание кандидатов при отборе. Для определения уровня профессиональных знаний и навыков используют ряд методов:

собеседование, тестирование, анкетирование, экспертный опрос, групповая дискуссия, матричный метод оценки, конкурсный отбор.

2. Обучение и переподготовка сотрудников. Необходимо хорошо овладеть нужной профессией в целях повышения эффективности работы. Это значит получить недостающие знания.

Для тех, кто проходит вторичную адаптацию, связанную с должностным продвижением, переподготовка и повышение квалификации являются главными критериями. С помощью них приобретаются и совершенствуются знания, навыки, которые помогают упростить адаптацию.

3. Механизм управления процессом адаптации. Для успешного осуществления этого условия необходимо сочетать следующие элементы: наставничество; семинары по адаптации; оценка показателей, устанавливающих длительность адаптации.

4. Престиж и привлекательность профессии, организации.

5. Организация труда, где главными факторами являются мотивы, которые сочетают в себе интересы работника и организации.

6. Различные нововведения.

7. Отношения с коллегами.

8. Личные качества сотрудника.

Механизм управления процессом адаптации должен быть хорошо отработан, так как он может помочь решить следующие проблемы:

- структурное закрепление функций управления адаптацией в системе управления организацией;

- организацию технологии процесса адаптации;

- организацию информационного обеспечения процесса адаптации [3].

Различают несколько аспектов адаптации, представленные на рисунке 1.2.

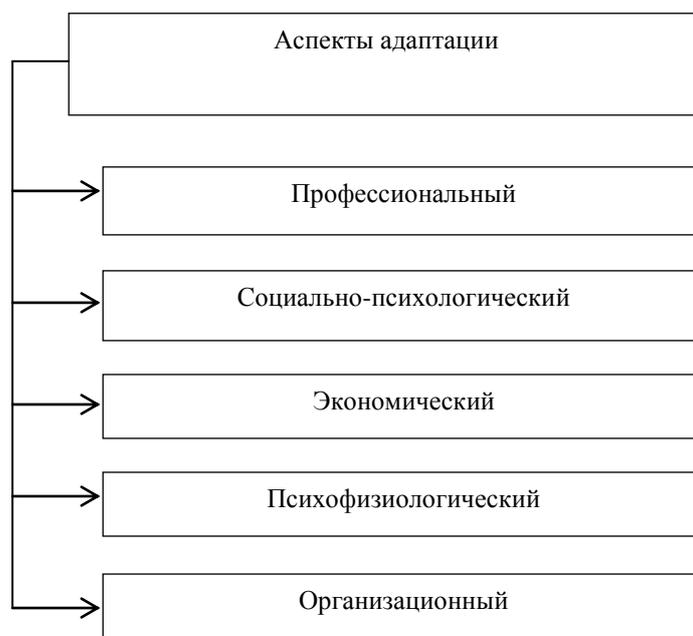


Рис. 1.2. Аспекты адаптации

Анализируя аспекты адаптации из рисунка 1.2, рассмотрим подробно каждый из них:

- профессиональный – овладение новыми знаниями, обязанностями, особенностями. За счет профессионализма работника можно повысить производительность труда;

- социально – психологический – адаптация работника к коллективу, его нормам, традициям, культуре организации;

- экономический – адаптация к материальным и нематериальным вознаграждениям;

- психофизиологический – адаптация к санитарно – гигиеническим условиям труда, различным рабочим нагрузкам, вследствие которых могут возникнуть усталость, стресс, пассивность, раздражительность, что ухудшает работоспособность;

- организационный – адаптация к структуре организации, ее функциям, миссии и к своему статусу [20, с. 200].

Принято рассматривать две модели адаптации:

- При приеме на работу – человек адаптируется к новым для него условиям.

- Должностная адаптация – возникает в процессе изменения условий трудовой деятельности.

Большинство руководителей забывают о том, что адаптация – это не однодневное мероприятие, а многоступенчатый процесс, который включает в себя четыре этапа, представленные на рисунке 1.3 [4].



Рис. 1.3. Этапы адаптации

Рассмотрим подробно каждый из этапов адаптации отраженных на рисунке 1.3:

1. Определение уровня подготовки работника, с учетом которого разрабатывается программа адаптации.

2. Ориентация – сотрудника знакомят с его должностными обязанностями.

3. Непосредственная адаптация – сотрудник привыкает к своему статусу и начинает общаться с коллегами. На этом этапе руководству необходимо оказать поддержку сотруднику.

4. Функционирование является завершающим этапом, где преодолеваются все возникшие сложности. Затем сотрудник переходит к стабильной работе [4].

Женщины, вернувшиеся из декретного отпуска, инвалиды, работники, прошедшие учебные курсы, им всем нужна определенная адаптация. В адаптации также нуждаются и работники старшего возраста. Им тоже необходимо обучение, у них могут возникать трудности при общении с коллективом, им может быть сложнее найти с ними общий язык. Каждый

человек имеет свои особенности, и адаптация для них может существенно отличаться. Этому важно уделить особое внимание и учитывать при составлении программы адаптации.

Считают, что самыми тяжелыми в период адаптации являются первые несколько месяцев. Как раз в эти первые месяцы назначают испытательный срок, где сотрудник подвергается особому вниманию со стороны руководства и коллег. Испытательный срок является важным и основным условием адаптации. Во время него можно выбрать того кандидата, кто в наибольшей степени подходит для конкретной должности.

Программа адаптации, разработанная организацией, может помочь сократить время адаптации. Рассматривают общие и специализированные программы.

Общая программа охватывает всю организацию. В ней рассматриваются следующие вопросы: информация об организации, руководителях, традициях, нормах, организационной структуре, оплате труда и различных льготах, безопасность труда [25].

Специализированная программа проводится после общей программы. Она включает вопросы, которые связаны с конкретным рабочим местом. Например: функциями отдела и подразделения, должностными обязанностями, знакомством с сотрудниками этого подразделения.

Эту программу обычно разрабатывают и сопровождают линейные руководители. Ее могут использовать для первичной и для вторичной адаптации персонала. Для новых работников в эту программу должно еще входить обучение [5].

Так как адаптация во многом зависит от эмоционального состояния человека, то выделяют такие уровни адаптации как:

1. Адаптированность – когда у человека отсутствует чувство тревоги.
2. Неадаптированность (дезадаптация) – присутствие чувства тревоги, что является нехваткой адекватного реагирования человека в условиях

стрессовой ситуации. Это образует адаптационный барьер. В его основе лежит две стороны: биологическая и социальная.

Долгое напряжение активности барьера психологической адаптации может привести к легким нарушениям: заторможенность, суетливость, бессонница, напряженность и так далее. Несмотря на то, что они носят временный характер, это негативно влияет на состояние человека.

Если на адаптационный барьер усиливается давление, то может произойти его надрыв, который ослабляет возможности психологической активности.

Симптомы при расстройстве адаптации не всегда проявляются сразу. Но проявившись, они не сразу исчезают после стресса. Это может быть: депрессия, тревога, нарушение поведения и работы, и так далее.

Многие авторы выделяют критерии адаптивности:

- внутренние – эмоциональное спокойствие;
- внешние – когда поведение соответствует целям, задачам [25].

Новый сотрудник, придя в организацию, сталкивается с огромным количеством трудностей. Большая часть этих трудностей появляется из-за отсутствия информации. Поэтому введение сотрудника в организацию может способствовать снижению большого количества возникающих проблем [6].

Очень много организаций при внедрении программы адаптации делают следующие ошибки:

- не ставят четких целей адаптации;
- не учитывают особенности для каждой категории работников;
- дают новому сотруднику слишком много новой информации;
- при адаптации отсутствует обратная связь;
- отсутствует мотивации у нового сотрудника;
- программа адаптации не изменяется в соответствии с изменениями организации [25].

Персонал организации является главным элементом системы управления развитием интеллектуального капитала. Интеллектуальный капитал – ведущий капитал, составляющий основу любого предприятия на современном рынке. Им могут обладать люди разных профессий, способные к творческому мышлению. Поэтому для раскрытия таких способностей важно подобрать и провести правильно составленную программу адаптации [42].

Адаптация работника – процесс его приспособления к содержанию и условиям трудовой деятельности, непосредственной и социальной среде, совершенствования деловых и личных качеств работника. Он включает в себя: адаптивную потребность (осознанное желание адаптироваться к новым условиям); адаптивную ситуацию.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что успешная адаптация нужна для эффективной работы и развития, как работника, так и организации. Адаптация – это многоступенчатый процесс, включающий в себя четыре последовательных этапа, которые необходимо соблюдать. Для сокращения времени адаптации разрабатывают специальную программу адаптации, но многие организации при ее внедрении делают ошибки. Адаптация – это как поддержка равновесия человека в соответствии с требованиями окружающей среды. И если говорить, что развитие организма – это жизненная стратегия, то адаптация является тактикой.

## **1.2. Виды адаптации персонала в организации**

Для того чтобы адаптационная система была эффективной и чтобы новые сотрудники как можно быстрее вошли в ритм работы, службе персонала следует разработать положение «О системе адаптации и наставничества», где в разделе по социально-психологической адаптации описывается процесс ознакомления новичка с требованиями организации, правилами и нормами поведения на работе.

По данным всероссийского кадрового портала [www.kadrovik.ru](http://www.kadrovik.ru), наибольшие сложности в процессе адаптации возникают именно с вхождением в коллектив – около 40 % от общего количества. Немного меньший процент составляет освоение новых должностных обязанностей – 34 %, привыкание к корпоративной культуре и новым условиям труда – по 13 % [36].

Управление социально-психологической адаптацией нового сотрудника может быть облегчена и ускорена за счет следующих мер:

1. Корпоративные мероприятия, где представляют новых сотрудников (например, «День новичка»);
2. Рассылки по внутренней почте с информацией о новом сотруднике, его опыте и функциональных обязанностях, публикация материалов о новичках в корпоративных изданиях.

К сожалению, в большинстве компаний значительное внимание уделяется профессиональной адаптации, тогда как организационная и социально-психологическая адаптация часто остаются вне зоны контроля, а это ведет к определенным рискам.

При анализе работ этих авторов мы пришли к выводу, что в пособии понятия «профессиональное развитие личности» и «профессиональное становления личности» можно использовать их как синонимы. Э. Ф. Зеер, Э. Э. Сыманюк выдвигают предположение о кризисном характере профессионального развития личности [31, с. 25-26].

Под кризисами профессионального становления они понимают: непродолжительные по времени (до года) кардинальные перестройки личности, изменение вектора профессионального развития [31, с. 26].

Эти кризисы протекают, как правило, без ярко выраженных изменений профессионального поведения.

Однако, происходящая перестройка смысловых структур профессионального сознания, переориентация на новые цели, коррекция социально-профессиональной позиции подготавливают смену способов

выполнения деятельности, ведут к изменению взаимоотношений с окружающими людьми, а в отдельных случаях – смене профессии [31, с. 27].

Так, кризисами профессионального становления личности являются:

- кризис учебно-профессиональной ориентации – ядро кризиса необходимость выбора способа получения профессионального образования и профессиональной подготовки;
- кризис ревизии и коррекции профессионального выбора – изменение социальной ситуации развития и перестройка ведущей учебно-познавательной деятельности в профессионально-ориентированную; • кризис профессиональных ожиданий – несовпадение реальной профессиональной жизни с ожиданиями и представлениями;
- кризис профессионального роста – потребность в дальнейшем профессиональном росте и отсутствием перспектив; • кризис профессиональной карьеры – противоречия между желаемой карьерой и реальными перспективами [39, с. 42-43].

Кризисы профессионального становления личности возникают при переходе от одного этапа профессионального становления к другому. Э. Ф. Зеер, Э. Э. Сыманюк, Е. А. Климов выделяют следующие этапы профессионального становления: оптации, профессионального образования и подготовки, профессиональной адаптации, первичной и вторичной профессионализации и мастерства [30, с. 31].

Профессиональное самоопределение (стадия оптации) – это процесс и результат сознательного самостоятельного выбора профессии, формирование профессиональных намерений [30, с. 32].

Профессиональная подготовка – целенаправленное освоение профессиональных знаний, формирование профессиональных умений, развитие профессионально-важных качеств [43, с.193].

Профессиональная адаптация имеет место тогда, когда молодой специалист приступает к самостоятельной трудовой деятельности. Кардинально меняется ситуация профессионального развития: новый

разновозрастной коллектив и социально-профессиональные ценности, иная социальная роль и иерархическая система производственных отношений.

Таким образом, речь идет о взаимном приспособлении человека и профессиональной среды, о том, что профессиональная адаптация носит характер активного процесса, где человек не только приспосабливается к профессии, но и профессию приспособляет к себе, своим личностным особенностям, творчески преобразовывает ее к своему опыту [55].

Адаптация персонала в организации не сводится только к приспособлению и ориентации в профессиональной деятельности, как правило, это более многогранное явление.

Для анализа всех сторон адаптации персонала в организации уместно остановиться на видах адаптации. Выделяют несколько видов адаптации, остановимся на них. Можно осуществить классификацию адаптации по следующим критериям [59, с. 25]:

1. По отношениям субъект-объект:

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

2. По воздействию на работника:

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

3. По уровню:

- первичная - человек впервые включается в постоянную трудовую деятельность на конкретном предприятии;
- вторичная – адаптация при последующей смене работы.

4. По должности:

- адаптация работника в новой должности;
- адаптация работника к понижению в должности;

#### 5. По направлениям:

- производственная;
- непроизводственная.

#### 6. По видам деятельности:

- профессионально-производственная – приспособление к условиям труда, режиму труда, удовлетворенность трудом;
- общественно – политическая – к общественной деятельности в организации, социальному статусу;
- межличностная – привыкание к стилю общения в группе и организации, традициям и нормам поведения.
- личностная – личностный рост, самореализация, стремление к интеллектуальному, моральному совершенствованию.

Наиболее распространенной является типология адаптации по содержанию. Различают несколько видов адаптации: организационная, психофизиологическая, социально-психологическая и профессиональная [15, с. 150].

Организационная адаптация состоит в приспособлении к новому месту работы, действующим правилам и порядкам, организации труда, способам действий, к статусу организации в обществе.

Психофизиологическая адаптация – привыкание организма человека к новым санитарно – гигиеническим условиям труда, психологическим и физическим нагрузкам, например привыкание к распорядку дня, принятому в организации.

Для того чтобы обеспечить эффективную психофизиологическую адаптацию, необходимо правильно и своевременно оборудовать рабочее место сотрудника. Предположим, в компанию пришел новый менеджер, который будет работать в офисе. Его непосредственный руководитель должен позаботиться о том, чтобы в распоряжении сотрудника было все необходимое: собственный стол, канцелярские принадлежности, компьютер, телефон.

Следует обратить внимание на освещенность рабочего места, отсутствие шума и сквозняков.

Психофизиологическая адаптация протекает быстро и в большей мере зависит от здоровья человека, его естественных реакций, а также от характеристики самих этих условий. Тем не менее, немецкие специалисты установили, что вероятность несчастных случаев у новичков намного выше, чем у опытных работников.

Социально-психологическая адаптация – «включение» человека в организационную культуру компании, привыкание к психологическому климату в коллективе, освоению его традиций, норм, правил и других элементов субкультуры, а также с привыканием работника к социальной роли и статусу, которые ему устанавливает группа.

Динамику этого процесса определяют личностные свойства работника, его характер, стиль деятельности, воспитание, уровень притязаний, степень совпадения культур прежнего и нового коллективов.

В каждой компании свой уникальный внутренний климат, корпоративная культура, которая оказывает влияние на работу персонала, его эмоции и настроение. Социально-психологическая адаптация направлена на то, чтобы человек не только осознавал идеалы организации и четко соблюдал принятые правила и нормы поведения, но и ощущал свою принадлежность к компании.

Она может быть связана с немалыми трудностями: обманутые ожидания быстрого успеха, обусловленные недооценкой препятствий; переоценка значения теоретических знаний и инструкций и недооценка важности живого человеческого общения, практического опыта.

В рамках социально-психологической адаптации рекомендуется проводить мероприятия по сплочению коллектива, например совместные поездки на природу, экскурсии, корпоративные праздники. Это позволит поближе познакомиться с новыми сотрудниками в неформальной обстановке, может быть, даже раскрыть их творческий потенциал.

Способствует ускорению адаптации грамотное руководство, заботящееся о сплочении коллектива и знающее, как этого добиться. Профессиональная адаптация – освоение новых профессиональных обязанностей, приобретение теоретических и практических знаний, особенностей работы в компании.

Профессиональная адаптация проводится в форме наставничества или тренингов и должна способствовать тому, чтобы сотрудник не снизил уровень своей профессиональной успешности.

Более успешную адаптацию человека в иной профессиональной среде обеспечивает высокий уровень универсальности профессиональных навыков, языка и объекта деятельности. Наименее выгодные условия для адаптации содержат профессии, где навыки, язык и объект тесно связаны с одной определенной культурой, традицией или идеологией.

Все виды адаптации не существуют изолированно друг от друга, а теснейшим образом взаимосвязаны, поэтому управление процессом адаптации требует разработки единой системы мероприятий, обеспечивающих ее быстроту и успешность.

У некоторых специалистов по работе с персоналом все еще существует убеждение в том, что профессиональный опыт сотрудника является решающим для успешной адаптации.

По результатам исследования всероссийского кадрового портала [www.kadrovik.ru](http://www.kadrovik.ru), ключевую роль в конечном успехе, да и в длительности периода адаптации, играет наличие собственно программы адаптации на предприятии, выработка и функционирование системы адаптационных мер, назначение наставника для новых сотрудников (62 %), тогда как личный профессиональный опыт влияет на успех не так сильно (30 %), помощь коллег еще менее продуктивна (19 %), а индивидуальные качества работника вообще мало что могут изменить (11 %) [42].

В изучении данной проблемы целесообразно рассмотреть опыт зарубежных компаний. Интересен в отношении адаптации опыт Японии. Система подготовки кадров здесь отличается большой спецификой.

Учащиеся японской школы до перехода на вторую ступень среднего образования (10–12 классы) практически не могут получить какой-либо профессиональной подготовки, т. е. большая часть японской молодежи, имея среднее образование, выходит на рынок труда если не вовсе профессионально не подготовленной, то во всяком случае без какого-либо свидетельства о присвоении квалификации.

В Японии после окончания университета за каждым молодым специалистом, принятым на работу, закрепляется так называемый «крестный отец» – наставник с широкими полномочиями. Наставник, как правило, выпускник того же университета, что и новичок, помогает ему адаптироваться на рабочем месте, разрешать возможные конфликты, бывает у своего подчиненного дома, знакомится с его семьей, хобби и т. д.

Углубленные программы адаптации работников применяются на средних и крупных фирмах США. В процессе их проведения участвуют как менеджеры по управлению персоналом, так и линейные менеджеры. На малых предприятиях программа адаптации проводится менеджером-практиком, иногда с включением работника профсоюза, используются самые различные программы – от программ, предусматривающих, в основном, устную информацию, до формализованных процедур, связывающих устные представления с письменными и графическими установками [25].

В формальных программах адаптации часто используют аппаратуру, слайды, фотографии. В Германии имеется «Закон о правовом режиме предприятия», который требует от работодателя ознакомления нового сотрудника с условиями работы и с будущей сферой его деятельности, а также представление его будущим коллегам по работе. Работник должен знать режим и условия труда и свои обязанности. Для этого используются собеседования.

Новичок знакомится с правилами, процедурами. Он получает наставления со стороны старших по должности и др. Опыт российских компаний по адаптации персонала.

Профессиональная ориентация и адаптация должны содействовать быстрым структурным сдвигам в занятости при одновременном поддержании безработицы на возможно низком уровне.

Однако практическое решение этой задачи тормозится неразвитостью рынка труда. Государственная служба занятости пока не в состоянии эффективно управлять профориентацией и адаптацией.

Механическое заполнение вакантных рабочих мест, унаследованное от службы организованного трудоустройства, удается плохо, так как мало кто согласится на любую работу. Причина здесь не только в старом грузе стереотипов, но и в отсутствии знаний о содержании профориентационной деятельности и адаптации, их формах и возможностях в условиях рынка. Как показал опыт отечественных организаций, в стране недостаточно внимания уделяется проблеме профориентации и адаптации кадров [52].

К сожалению, управленческие работники не до конца понимают значение профориентации и адаптации как методов регулирования предложения рабочей силы в организации.

Узкая ведомственность противодействует развитию прямых связей органов управления профориентацией и адаптацией. И это не позволяет устранить организационные недостатки в практике профориентации и адаптации, углубляя их на каждом последующем уровне управления.

Изучение отечественного опыта также показало, что, как правило, специальной службы, которая бы занималась вопросами адаптации в организациях, не существует.

Основными структурными подразделениями по управлению работниками, в том числе по вопросам связанным с адаптацией персонала в организации являются кадровые службы, которые сегодня, как правило, не являются ни методическим, ни информационным, ни координирующим

центром кадровой работы. Они структурно разобщены с производственно-техническими службами, со службой организации труда и заработной платы и др., что однозначно не способствует эффективному функционированию предприятия.

Для решения социальных проблем в организациях дополнительно создаются службы социального исследования, обслуживания и т. д.

Кадровые службы, как правило, имеют низкий организационный статус, являются слабыми в профессиональном отношении. В силу этого они не выполняют целый ряд задач по управлению кадрами и обеспечению нормальных условий работы [7].

Также анализ практики адаптации персонала в российских компаниях позволяет выделить 5 типов компаний по степени внимания к процессу адаптации [48, с.62]:

1. Отсутствие четкой системы адаптации персонала. Руководитель считает, что формализованная программа адаптации не нужна в силу следующих причин: маленький штат сотрудников (при появлении нового сотрудника все остальные выполняют роль наставников), отсутствие текучести персонала (вопрос адаптации возникает редко), по идеологическим причинам (руководство считает, что адаптации не ведет к эффективности);

2. Присутствуют элементы системы адаптации (ведется работа по отдельным аспектам), однако система оценки эффективности отсутствует или в зачаточном состоянии. В таких организациях нет понимания четкой схемы, отсутствует распределение обязанностей. При оценке эффективности, как правило, ориентируются на оценку удовлетворенности трудом (субъективные параметры);

3. Система адаптации разработана, внедряется, но не выработаны показатели ее эффективности;

4. Руководитель думает, что все разработано, внедрено и успешно функционирует, но в действительности все не так, возможно это не желание видеть минусы;

5. Филиалы западных компаний, работающих на российском рынке, некоторые российские компании, где разработаны и успешно внедрены программы адаптации. Как правило, такие программы тесно связаны с программами обучения персонала, и реализация программ осуществляется через институт наставничества.

Схематично возможные варианты целей адаптации можно представить, обратившись к схеме предложенной А. Я. Кибановым (рис. 1.4).

В качестве комментария рис. 1.4 хотелось бы отметить, что в организациях с учетом их специфики и возможностей определение целей адаптации может быть разным и меняться по мере развития предприятия, изменений внешних условий ее деятельности, а также с учетом особенностей новичков и вида адаптации.

Необходимость в формализованной процедуре адаптации существует на предприятиях среднего и крупного бизнеса.



Рис.1.4. Цели системы управления адаптацией [22, с. 213]

Для небольших организаций и предприятий, эта проблема не столь актуальна. Для формирования единой процедуры адаптации целесообразно создать рабочую группу, в которой примут участие сотрудники службы

персонала и представители основных подразделений компании, а также отделов с высоким уровнем текучести кадров. Основной целью рабочей группы является создание инструмента, одновременно унифицирующего подход к адаптации новых сотрудников и ориентированного на специфику существующих профессий и подразделений. Программа адаптации представляет собой набор конкретных действий, которые нужно произвести новому сотруднику, ответственному за адаптацию. Как правило, программа адаптации рассчитана на период испытательного срока работника. Однако надо помнить о том, что если из условий трудового договора следует, что испытательный срок истек, это вовсе не означает, что сотрудник успешно адаптировался в компании. Процесс адаптации во многом зависит от индивидуальных качеств работника, и его нельзя ограничивать четкими временными рамками. Содержание программы зависит от следующих факторов: содержания работы; статуса уровня ответственности нового сотрудника; рабочего окружения; личностных особенностей сотрудника [29, с. 102].

Нужно сказать, что в организациях и на предприятиях в разных вариантах мы можем встретить программы или отдельные мероприятия, направленные на адаптацию персонала. В тоже время нередко реализация существующих мероприятий не имеет успеха – это может быть связано с несколькими причинами:

- неадекватная программа обучения. Успешная программа ориентации не появляется сама по себе. Компенсировать недостатки сотрудников нужно тщательно и полно.

- на ориентацию и обучение отведено слишком мало времени. Когда в компанию приходит новый сотрудник и он сам, и его руководитель часто спешат поскорее добиться каких-то заметных результатов. В такой ситуации обучение представляется далеко не самым важным делом.

– на ориентацию и обучение отводятся недостаточные фонды. Если высшее руководство компании не считает обучение важной задачей, это отражается на бюджете организации.

– высшее руководство компании не поддерживает программ обучения. Даже если непосредственный руководитель нового работника хочет внедрить практическую программу ориентации, для этого ему нужна поддержка высшего руководства компании.

– рабочая атмосфера компании не способствует обучению. Если требования к результатам работы слишком жесткие, в первую очередь от этого страдает обучение. Руководство будет пытаться обучать новых сотрудников по методу «заглядывать через плечо».

– программа адаптации и обучения устарела. В организациях органического типа программы обучения постоянно адаптируются, чтобы соответствовать различным требованиям организации или сотрудников.

– не принимается во внимание психологическое состояние новичка. Чтобы ориентация прошла успешно, новый сотрудник должен быть соответствующим образом мотивирован. Ему нужно сразу же давать обратную связь по поводу навыков и методов работы, которые он приобрел в процессе адаптации и обучения [52].

Для успешной реализации работы по адаптации персонала в организации в этом направлении важно выполнить следующие требования: система взаимодействия должна охватывать всех вновь поступающих на предприятие; механизм воздействия должен быть персонифицированным, рассчитанным на индивидуальную работу; внедряемая система управления адаптацией должна иметь «выходы» на достаточно высокие уровни управленческой иерархии предприятия для гарантированного решения выявляемых конфликтных ситуаций; система должна быть достаточно простой; информирование новичка ориентировано на обеспечение достаточно высокого уровня осведомленности о коллективе; необходимым

элементом системы являются эмоциональные формы воздействия на личность с первого дня ее появления в коллективе [35, с. 14].

Таким образом, управление адаптацией персонала требует тщательного планирования. Выбор конкретных мероприятий, сроков и участников процесса адаптации может быть разнообразным и, как правило, связан с особенностями организации и новых сотрудников.

### **1.3. Показатели оценки системы управления социально-психологической адаптацией персонала**

Хорошим инструментом для осуществления контроля, оценки и мотивации новых сотрудников является обратная связь о проделанной работе. Результатом успешной системы адаптации являются субъективные и объективные результаты. К объективным результатам, как правило, относят: снижение издержек по поиску нового персонала; уменьшение числа увольнений сотрудников, проходящих испытательный срок как по инициативе администрации компании, так и по желанию самого сотрудника; сокращение времени, необходимого на то, чтобы деятельность отдельного работника начала влиять на конкурентоспособность организации; уменьшение временных затрат других сотрудников на адаптацию новичков, что позволит им больше времени уделить непосредственным обязанностям. Субъективные результаты можно представить как улучшение организационного климата в компании; формирование лояльности у сотрудника с первых дней его работы и тем самым стимулов и желания работать в организации длительное время; удовлетворенность работой и компанией в целом [52].

В настоящее время можно говорить об отсутствии единых и универсальных критериев и оценки эффективности процесса адаптации персонала. В литературе и на практике существует несколько подходов к

данному вопросу. Перечислим существующие варианты и раскроем их содержание. Подходы к разработке критериев адаптации персонала [59]:

- по содержательным аспектам адаптации: профессиональная, социально-психологическая, психофизиологическая, организационная (Н. И. Шаталова, Н. К. Маусов и др.);

- по категориям или группам персонала, с учетом специфики деятельности: административная группа, рабочий персонал (А. П. Егошин, Н. Володина и др.);

- по степени объективности оценки или замера (объективные/субъективные). При определении сроков адаптации в качестве ее предела или точки отсчета завершения ее как процесса могут использоваться определенные качественные показатели, характеризующие отдельные стороны адаптации или система показателей (А. А. Реан, А. Я. Кибанов, Н. И. Шаталова, В. Р. Веснин, Т. Ю. Базаров и др.);

- по субъекту оценки (внешний/внутренний). Рассматривая адаптацию, А. А. Реан говорит о том, что поскольку адаптация строится на основе взаимодействия двух сторон, то представляется естественным то, что и критерии адаптированности-дезаптированности также должны оценивать процесс двусторонне: и со стороны индивида, и со стороны среды (А. А. Реан и др.).

- экономический критерий предполагает расчет расходов на организацию процесса адаптации и анализ движения кадров в организации (Н. Володина и др.).

Рассмотрим социально-психологические критерии адаптации и возможные показатели его оценки (табл. 1.3) [26].

В таблице 1.3 представлены возможные методы замера показателей, остановимся на этом вопросе более подробно. Наиболее распространенными инструментами оценки успешности адаптации специалистов являются анкетный опрос (анкеты для нового сотрудника, наставника, коллектива),

экспертная оценка (листы экспертной оценки для руководителя, наставника, специалиста кадровой службы).

Таблица 1.3

Особенности эффективности оценки социально-психологической адаптации персонала

Критерий	Показатели	Методы оценки	Время замера	Примечания
Социально-психологический	Удовлетворенность характером взаимоотношений с коллегами и администрацией; положительная оценка своего положения в коллективе; положительная оценка нового сотрудника большинством коллег в подразделении; включенность в неформальные отношения и мероприятия в коллективе; принятие норм и правил в взаимодействия коллективе и др.	Анкетирование /интервью Опрос сотрудников Наблюдение Социометрия Тестирование	6-й-12-й месяц работы	Наиболее трудоемкая процедура при участии коллектива, высока вероятность социально одобряемых ответов

В настоящее время существует достаточно большой арсенал способов оценки персонала, среди которых можно назвать методы, применение которых возможно для мониторинга адаптации персонала.

В таблице 1.4 представлены преимущества и недостатки методов оценки эффективности процесса социально-психологической адаптации.

Таблица 1.4

Преимущества и недостатки методов оценки эффективности процесса социально-психологической адаптации персонала

Методы оценки	Преимущества	Недостатки
Экспертная оценка	Синтез опыта и интуиции для получения нового знания; возможность получения количественных оценок в случаях, когда отсутствуют статистические сведения или показатель имеет качественную природу; быстрота получения результатов	Достоверность и надежность результатов исследования зависят от компетентности эксперта; субъективность метода; трудоемкость процедуры сбора информации; потребность в высоко квалифицированных специалистах для проведения опроса
Анкетный опрос	Большой содержательный спектр информации; возможность	Субъективированная информация; влияние факторов

	<p>выявить «внутренний мир» человека; возможность целенаправленной (тематически) ориентации; большая концентрация материала; возможность применения зондажного (пилотажного) опроса; сочетаемость с другими методами (наблюдение); возможность сравнительного анализа и перепроверки данных; широкие «географические» рамки метода; возможность вторичного анализа; «традиционность» метода.</p>	<p>памяти и знаний; трудоемкость раздачи и сбора; возможная неискренность респондентов; проблема интерпретации ответов исследователем; возможная недостаточная мотивация «соучастия» в анкетировании со стороны респондентов; относительная слабость контроля при заочном анкетировании; чрезмерная увлеченность методом без учета ситуации.</p>
Листы контроля процесса адаптации	Предназначены для руководителя для контроля и оценки реализации мероприятий по адаптации нового сотрудника	<p>Возможность «несхожести характеров» между новичком и сотрудником-наставником, т.е. вероятность несовместимости пар</p> <p>Необходимость подготовки всех сотрудников.</p>
Интервью	При проведении интервью возможно более глубокое искажение передаваемых данных от респондента к интервьюеру вследствие морально-психологической скованности, особенно если интервьюер задает сугубо личные или интимные вопросы.	Косвенное воздействие личности интервьюера на личность респондента во время проведения беседы, что может привести к даче не совсем точных данных со стороны опрашиваемого.
Тест-опросники	Простота применения; Легкость обработки; Наглядность представления результатов	<p>Зависимость проявления черты от определенных условий; изменчивость ответов при повторном тестировании;</p> <p>существование риска субъективных искажений, возможности фальсификации ответов</p> <p>влияние факторов, имеющих установочную природу</p> <p>влияние различий в понимании вопросов обследуемыми</p>
Психодиагностические методики	Высокая надежность, характерная для большинства методик	<p>Противоречивость данных о валидности; необходимость учитывать вклад детерминант конкретной ситуации; необходимость совместного использования прямых и косвенных методов психодиагностики</p>

Можно говорить, что если перед специалистом по управлению персоналом или руководителем стоит задача мониторинга процесса адаптации сотрудников существует достаточный арсенал как подходов к определению критериев успешности адаптации, так и методов такой оценки.

Специалистам, занимающимся мониторингом или другими мероприятиями по оценке адаптации персонала, стоит придерживаться следующих рекомендаций:

- выбирать показатели и алгоритм оценки, которых понятен, и информация по которым доступна;
- регулярно собирать статистику по этим показателям;
- на основании анализа обосновывать принимаемые решения по адаптационным мероприятиям.

Как показывает опыт и российских, и зарубежных компаний, эффективность процесса вхождения в коллектив нового работника обеспечивается за счет прописанной и регламентированной системы адаптации, включающей в себя ознакомление не только с профессиональными требованиями и особенностями работы, но и с корпоративными стандартами, нормами и ценностями.

Таким образом, основной задачей служб по управлению персоналом становится не только разработка системы адаптации, но и разработка системы оценки процесса адаптации персонала в компании.

Рассмотрим имеющиеся подходы к оценке эффективности адаптации, характерные для российских компаний [6, с. 85]:

1. Первый подход – оценка через удовлетворенность.

В качестве критериев адаптированности работника используются два показателя: «удовлетворенность работой» и «удовлетворенность организации сотрудником». С помощью специальной анкеты можно получить информацию относительно специфических трудностей, возникающих в ходе работы, характера профессиональных интересов работника и темпов их

формирования. По результатам ответов на вопросы вычисляются «индекс удовлетворенности работой», «индекс интереса к работе» и «индекс удовлетворенности профессией». Интегральный показатель адаптированности является неким средним значением всех индексов.

2. Второй подход – оценка через разработку показателей эффективности. Отталкиваясь от идеи, что любой организационный процесс целесообразен, если он эффективен, специалисты ввели в практику оценки эффективности адаптационных процессов две группы показателей: объективные и субъективные. К первым относятся те, которые характеризуют эффективность трудовой деятельности, активность участия сотрудников в ее различных сферах.

Объективные показатели адаптации подразделяются по принадлежности к одному из ее аспектов: профессиональному (соответствие квалификационных навыков требованиям рабочего места), социально-психологическому (степень соответствия поведения человека нормам и правилам организации), психофизиологическому (степень утомляемости, уровень перегрузок, стресс) [6, с. 86].

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

3. Третий подход – интегральная оценка системы оценки эффективности адаптационных программ. При интегральной системе оценки эффективности программ адаптации не только делается основной акцент на разработку различных критериев эффективности (субъективных и объективных), но и анализируется их влияние на внутриорганизационные процессы.

4. Другими словами, интегральная система позволяет понять взаимозависимость результатов адаптации персонала деятельности организации в целом.

Основным ограничением предложенной методики расчета является сложность анализа этого показателя: удовлетворенность является субъективным показателем, который весьма трудно оценить в силу того, что человек может по тем или иным причинам давать ответы, которые от него ожидают и не совпадающие с действительностью формирование лояльности, понимание стратегических целей [6, с. 87].

Результаты применения данной методики могут быть использованы при оценке существующих систем адаптации в организациях.

Следовательно, при помощи данной методики можно провести оценку действующей системы адаптации и сравнить результаты с потенциальной (усовершенствованной) системой адаптации и прийти к выводу эффективности данного процесса или наоборот.

Внедрение системы оценки процесса адаптации на предприятии будет способствовать достижению социально-экономических результатов – сокращение продолжительности периода адаптации, снижение текучести кадров в первые месяцы работы новых сотрудников, повышение мотивированности и удовлетворенности новых сотрудников и наставников, повышение производительности труда новых сотрудников.

Эффективность предложенной методики обусловлена также ее целенаправленностью, адресностью и универсальностью применения. Выделение ключевых критериев дает возможность сконцентрировать внимание на нужных процедурах и информации, что значительно экономит трудозатраты и время.

Для оценки эффективности системы управления адаптацией используется следующая система показателей (таблица 1.5) [14, с. 138].

Таблица 1.5

## Показатели, оценки эффективности системы управления адаптацией

№ п/п	Показатель	Формула
1	Индекс материального поощрения	$I_n = \frac{Nm}{Mn}$
2	Коэффициент потерь рабочего времени из-за текучести кадров	$ПТ = Ч \cdot Пд \cdot 0,5$
3	Коэффициент занятости работников	
4	Коэффициент трудовой дисциплины	$K_{тд} = 1 - \frac{T_{пд}}{T_{чд}}$
5	Коэффициент условий труда	$K_{у.т} = \sqrt[n]{a_1 \times a_2 \times a_3 \times \dots \times a_n}$
6	Коэффициент текучести кадров	<b>Чув</b>

Если в результате процесса адаптации организация в короткие сроки получает мотивированных сотрудников, работающих не только в соответствии со своими личными целями (например, денежный фактор), но и с организационными задачами, то можно говорить, что механизм адаптации в данной организации правильно разработан, внедрен, управляем и, следовательно, эффективен.

Следовательно, предложенная методика свидетельствует о так называемом прозрачном для современных менеджеров механизме взаимодействия инструментов управления персоналом (в данном случае адаптации нового персонала) и общеорганизационной эффективности и конкурентоспособности.

Таким образом, оценка эффективности проведения процесса адаптации организация в короткие сроки получает мотивированных сотрудников, работающих не только в соответствии со своими личными целями (например, денежный фактор), но и с организационными задачами, то можно

говорить, что механизм адаптации в данной организации правильно разработан, внедрен, управляем и, следовательно, эффективен.

Следовательно, новый сотрудник становится ресурсом компании уже на начальном этапе работы, и его деятельность начинает позитивно влиять на конкурентные преимущества организации.

В заключении первой главы отметим что, актуальность вопроса адаптации в системе управления персоналом обусловлена тем фактом, что адаптация напрямую влияет на решение сотрудника — оставаться ли на данной работе или искать новое место трудовой деятельности. Адаптация персонала есть специальная процедура по введению нового сотрудника в деятельность организации, направленная на способствование снятию большего числа проблем, возникающих в ходе работы. Также имеются особые способы по включению нового сотрудника в жизнь организации, которые способны существенно активизировать творческую направленность деятельности персонала и организации в целом. Следовательно, можно говорить о том, что процесс адаптации напрямую связан с потенциалом сотрудников организации, так как процесс принятия и внедрения сотрудника позволяет «раскрыть сотрудника» как личность.

Адаптация представляет собой многоступенчатый процесс, включающий в себя четыре последовательных этапа, которые необходимо соблюдать. Для сокращения времени адаптации разрабатывают специальную программу адаптации, но многие организации при ее внедрении делают ошибки. Адаптация – это как поддержка равновесия человека в соответствии с требованиями окружающей среды. И если говорить, что развитие организма – это жизненная стратегия, то адаптация является тактикой.

Управление адаптацией персонала требует тщательного планирования. Выбор конкретных мероприятий, сроков и участников процесса адаптации может быть разнообразным и, как правило, связан с особенностями организации и новых сотрудников.

## **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ АДАПТАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА В ООО «АТИ»**

### **2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «АТИ»**

Объектом исследования является общество с ограниченной ответственностью «АТИ», которое находится по адресу: 308000, г. Белгород, ул. Чумичова, д.60.

ООО «АТИ» действует на основании Устава (прил. 1). Оставшаяся в распоряжении общества чистая прибыль направляется на развитие и расширение производства, и другие цели по усмотрению Участников.

ООО «АТИ» занимается предоставлением строительно-монтажных работ и теплоизоляционных работ. ООО «АТИ» реализует свою продукцию, услуги по ценам и тарифам, устанавливаемым самостоятельно или на договорной основе. Чистая прибыль, образуемая в соответствии с установленным порядком, после уплаты налогов, предусмотренных законодательством, за отчетный период, подлежит распределению между Участниками пропорционально их доле в Уставном капитале.

Основу деятельности составляют договора с предприятиями, организациями любых форм собственности, а также оказание услуг населению. Основной целью деятельности организации является получение прибыли. Формы, содержание и сроки определяются условиями данных договоров.

ООО «АТИ» реализует свою продукцию, услуги по ценам и тарифам, устанавливаемым самостоятельно или на договорной основе.

Организация несет ответственность за результаты своей деятельности, за выполнение взятых на себя обязательств перед бюджетом, банком, партнерами по договорам, а также перед трудовым коллективом, согласно действующему законодательству.

Организационная структура управления ООО «АТИ» представлена на рисунке 2.1.

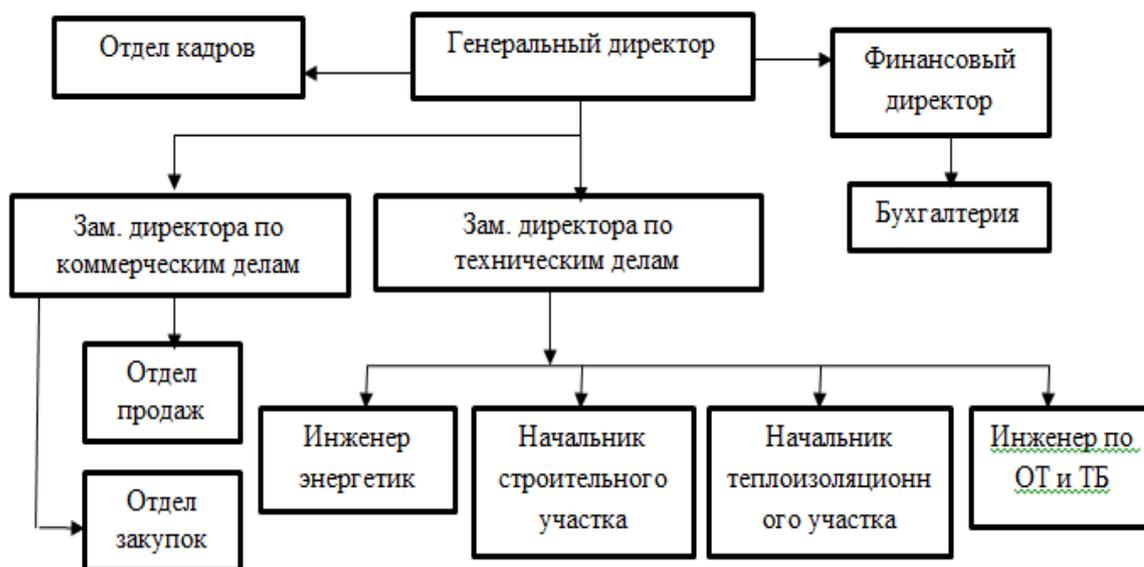


Рис. 2.1. Организационная структура управления ООО «АТИ»

Организационная структура ООО «АТИ» имеет вид линейно-функциональной. При данном типе структуры управления происходит четкое разделение вертикальных связей на основные – линейные и дополняющие – функциональные, которые носят рекомендательный характер.

Достоинствами организационной структуры ООО «АТИ» является: детальная подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников; разграничение ответственности; возможность быстрой реакции подразделений в выполнении указаний полученных свыше.

Недостатками являются: отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между структурными подразделениями; недостаточно четкая ответственность подразделений, так как готовящий решение, как правило, не участвует в его реализации; тенденция к чрезмерной централизации.

В работе нами был проведен анализ основных показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «АТИ» за 2015-2017гг. Основные экономические показатели финансово-хозяйственной деятельности ООО «АТИ» за 2015 – 2017 года представлены в таблице 2.1 (прил. 2-3).

Таблица 2.1

Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности  
ООО «АТИ» за 2015 – 2017 гг. (тыс. руб.)

№ п/п	Наименование показателей	Годы			Абсолютное отклонение (+;-)		Темпы роста (%)	
		2015	2016	2017	2016г./2015г.	2017г./2016г.	2016г./2015г.	2017г./2016г.
1	Выручка, тыс. руб.	29333	30991	31250	+ 1658	+259	106	100,8
2	Себестоимость продаж, тыс. руб.	26874	28121	28950	+1247	+829	105	107,7
3	Валовая прибыль, тыс. руб.	2459	2870	2300	+411	-570	117	93,5
4	Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	2459	2870	2300	+411	-570	117	93,5
5	Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.	918	334	400	-584	+66	36,3	119,7
6	Чистая прибыль, тыс. руб.	415	219	280	- 124	+61	53	67,6
7	Рентабельность продаж, %	8,3	9,2	7,4	+0,9	-1,8	-	-

Как видно из данных таблицы выручка в ООО «АТИ» из года в год возрастает. С 2016 года по сравнению с 2015 год она возросла на 1658 тыс. руб. или на 6%, а в 2017 годом по сравнению с 2016 – на 258 тыс. руб. или на 0,8%. Себестоимость продаж представляет собой суммарные затраты на производство и реализацию товара (продукции). Себестоимость проданных товаров в ООО «АТИ» ежегодно увеличивается. В период с 2015 года по 2016 она увеличилась на 1247 тыс. руб., а вот с 2017г. по 2016г. – на 829 тыс. руб. Прибыль от продаж в ООО «АТИ» с 2016 по 2017 год снизилась на 570 тыс. руб. Прибыль от продаж отражает эффективность основной деятельности организации и определяется как разница между валовой прибылью, коммерческими расходами и управленческими расходами. Чистая прибыль предприятия, остающаяся в ее распоряжении после уплаты налогов, сборов, отчислений и других обязательных платежей в бюджет ООО «АТИ» в 2016 году по сравнению с 2015 годом уменьшилась на 124 тыс. руб., а с 2017 года по сравнению с 2016 годом наоборот увечилась на 66 тыс. руб.

Рентабельность продаж в 2015г. составляла 8,3%, в 2016г. – 9,2%, и в 2017г. – 7,4%.

Таким образом, ООО «АТИ» - общество с ограниченной ответственностью действует на основании Устава с 2010г. Основным видом деятельности ООО «АТИ» является предоставление строительно-монтажных работ и теплоизоляционных работ. Проведенный анализ финансово-хозяйственной деятельности показывает то, что ООО «АТИ» ежегодно улучшает свои финансовые результаты, эффективно использует основные средства и в целом относится к прибыльному и рентабельному предприятию. Организационная структура управления ООО «АТИ» показывает то, как работают все подразделения ООО «АТИ» и соответственно от их работы зависит финансовый результат деятельности.

## **2.2. Анализ системы управления персоналом ООО «АТИ»**

Отдел кадров ООО «АТИ» представляет собой самостоятельное структурное подразделение предприятия, подчиненное руководителю предприятия. В отдел кадров входят: начальник отдела и менеджер по персоналу.

Функциями отдела кадров являются: осуществление подбора, расстановки и реализации трудового потенциала кадров в соответствии с их профессиональными, деловыми и нравственными качествами; обеспечение предприятия необходимым количеством кадров руководителей, специалистов, рабочих требуемых профессий, специальностей и квалификации; участие в разработке и реализации стратегии управления персоналом; участие в формировании и развитии стабильного трудового коллектива, создание благоприятного социально-психологического климата; разработка мероприятий по совершенствованию управления кадрами на основе реализации целевых программ, современных персонал-технологий и

оказание систематической методической помощи руководителям подразделений по проблемам управления персоналом.

Все сотрудники ООО «АТИ» делятся по признаку принадлежности к процессу производства на 2 категории: производственный персонал, занятый производством и его обслуживанием, специалисты и управленческий персонал.

Оценим эффективность использования трудовых ресурсов ООО «АТИ», а также проведем анализ состав и структуры трудовых ресурсов ООО «АТИ» за 2015-2017 гг. (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Динамика количественного и качественного состава в ООО «АТИ»  
за 2015 – 2017 гг.

(чел.)

Показатели	Период			Отклонение,(+/-)		Темпы прироста, (%)	
	2015г.	2016г.	2017г.	2016г к 2015г.	2017г. к 2016г.	2016г к 2015г.	2017г. к 2016г.
Руководители	4	4	4	0	0	100	100
Специалисты	15	16	15	1	-1	6,6	-6,3
Служащие	10	10	10	0	0	100	100
Рабочие	70	66	74	-4	+8	5,8	12,1
Среднесписочная численность, всего	99	96	103	-3	+7	3,1	7,3

Из данных таблицы 2.2 видно, что на протяжении 3 лет численность работников ООО «АТИ» колеблется самое большое количество работников было в 2017 году.

Количество руководителей за исследуемый период осталось прежним, специалисты в 2017г. по сравнению с 2016г. уменьшились на 1 человека, количество служащих также за весь период времени остался прежним. Количество рабочих ООО «АТИ» в 2016г. уменьшилось на 4 человека по сравнению с 2015г., а в 2017г. увеличилось на 8 человек или на 12,1% по сравнению с 2016г.

Далее рассмотрим и проанализируем распределение персонала ООО «АТИ» по возрасту, полу, образованию за исследуемый период.

Традиционным показателем анализа качественного состава персонала является возраст сотрудников организации. Динамика исследования численности работников ООО «АТИ» по возрасту за 2015-2017гг. представлен в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Распределение работников ООО «АТИ» по возрасту за 2015-2017гг.

Показатели	Период			Отклонение,(+/-)	
	2015г.	2016г.	2017г.	2016г к 2015г.	2017г. к 2016г.
До 30 лет	26	26	24	0	-2
30-40 лет	59	57	59	-2	+2
40-50 лет	11	13	13	+2	0
Свыше 50 лет	4	4	4	0	0

Анализируя данные таблицы 2.3 можно сказать, что в ООО «АТИ» имеются сотрудники во всех возрастных группах. В 2017 г. работников до 30 лет сократилось на 2 человека, работников 30-40 лет наоборот увеличилось на 2 человека, работники всех остальных возрастов остались в прежнем составе.

Наглядно распределение работников ООО «АТИ» по возрасту за 2015-2017гг. представлено на рисунке 2.2.

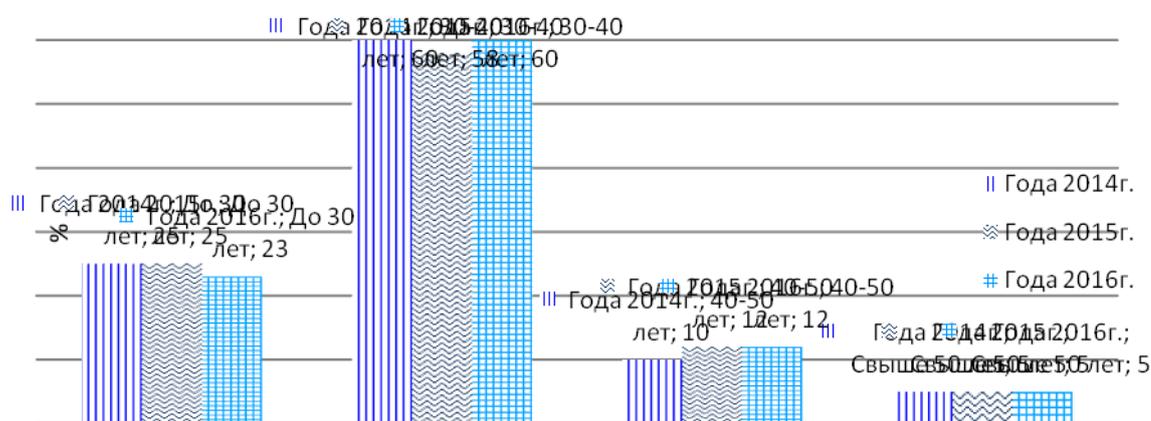


Рис. 2.2. Структура численности работников ООО «АТИ» по возрасту за 2015-2017гг., %

Как видно из рисунка 2.2. наибольшее количество работников за исследуемый период времени находится в возрасте 30-40 лет, а наименьшее – в возрасте свыше 50 лет.

Далее проанализируем кадровый состав ООО «АТИ» за 2015-2017гг. по уровню полученного образования, результаты которого представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Распределение работников ООО «АТИ» по образованию за 2015-2017гг.

%

Показатели	Период			Отклонение,(+/-)	
	2015г.	2016г.	2017г.	2016г к 2015г.	2017г. к 2016г.
Высшее	41	41	43	0	+2
Средне профессиональное	57	59	57	+2	-2
Среднее общее	0	0	2	0	2

Как видно из данных таблицы 2.4 в ООО «ТСК» сотрудники с высшем образованием за три года увеличились на 7 человек; со средним профессиональным – на 3 человека, а вот с общим средним образованием в 2017г. не осталось ни одного человека.

Наглядно распределение работников ООО «АТИ» по образованию за исследуемый период времени представлен на рисунке 2.3.

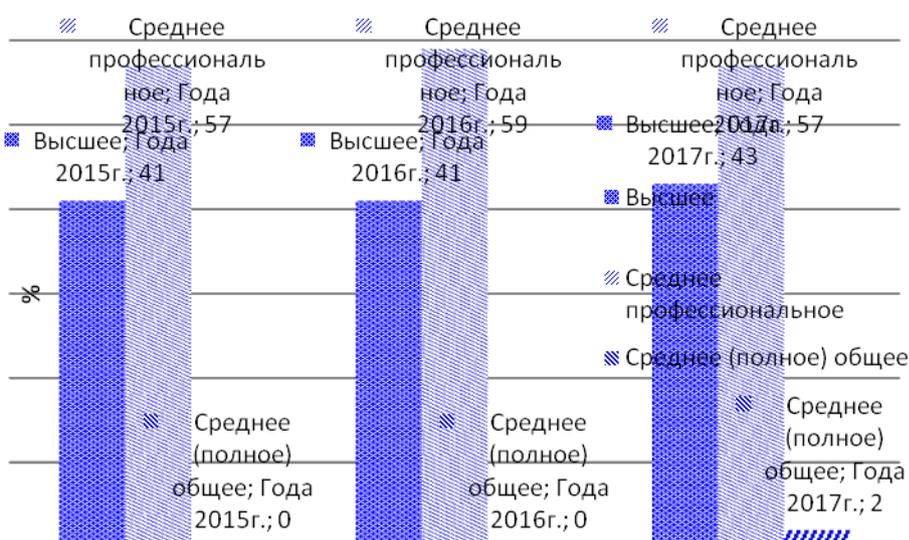


Рис. 2.3. Структура численности работников ООО «АТИ» по образованию за 2015-2017гг., %

Данные рисунка показывают то, что уровень образования за 2015-2017гг. распределяется следующим образом: 41-43% составляют работники с

высшим образованием, 57-59% работники со средне профессиональным и 2% работников имеют только среднее общее образование.

Далее рассмотрим и проанализируем распределение персонала ООО «АТИ» по полу за исследуемый период (рис. 2.5).

Таблица 2.5

Распределение работников ООО «АТИ» по полу за 2015-2017гг.

%

Показатели	Период			Отклонение,(+/-)	
	2015г.	2016г.	2017г.	2016г к 2015г.	2017г. к 2016г.
Мужчины	88	85	80	-3	-5
Женщины	12	15	20	+3	+5

Половая структура организации – процентное соотношение мужчин и женщин – является еще одним традиционно отслеживаемым показателем статистики человеческих ресурсов.

Однако практическая польза этого показателя ограничена теми случаями, когда по законодательству женщины пользуются определенными льготами, как-то дополнительная компенсация или укороченный рабочий день.

Далее рассмотрим и проанализируем распределение персонала ООО «АТИ» по стажу работы за исследуемый период (табл. 2.6).

Таблица 2.6

Распределение работников ООО «АТИ» по стажу работы за 2015-2017гг.

%

Показатели	Период			Отклонение,(+/-)	
	2015г.	2016г.	2017г.	2016г к 2015г.	2017г. к 2016г.
До 5 лет	9	9	9	0	0
От 5 до 10 лет	26	22	21	-4	-1
От 10 до 20 лет	26	29	31	+3	+2
Свыше 20 лет	39	40	39	+1	-1

Для стажа средний показатель имеет большой смысл, чем для возрастной структуры, однако, и в этом случае предпочтительнее использовать метод группировки.

Важным показателем стабильности рабочей силы и преданности сотрудников организации является показатель продолжительности работы на ООО «АТИ».

На основании данных таблицы 2.8 наглядно отобразим структуру численности работников ООО «АТИ» по стажу работы за 2015-2017гг.

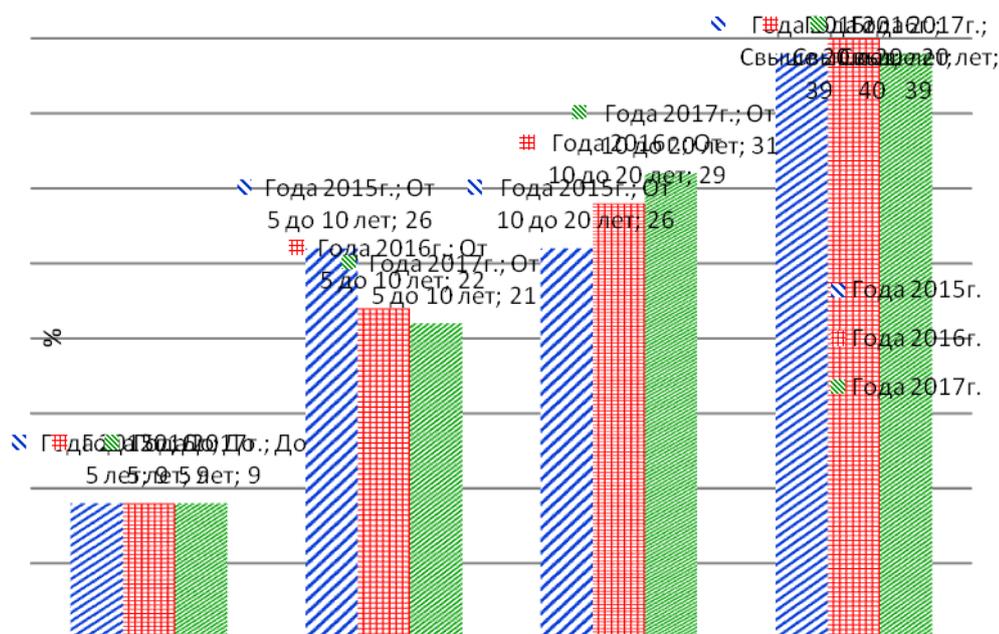


Рис. 2.4. Структура численности работников ООО «АТИ» по стажу работы за 2015-2017гг., %

По данным таблицы и наибольший процентный показатель занимают работники со стажем работы свыше 20 лет, наименьший показатель занимают работники со стажем работы до 5 лет.

Проведем анализ мотивационного механизма оплаты труда на ООО «АТИ», которому отводится значительное внимание.

Основные показатели по труду и заработной плате на ООО «АТИ» за 2015-2017гг. представлены в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Динамика основных показателей по труду и заработной плате в  
ООО «АТИ» в 2015–2017 гг.

Показатель	2015г.	2016г.	2017г.	Темп прироста,%	
				16 / 15	17/ 16
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	28700	32870	36891	114,5	112,2
Численность, чел.	99	96	103	3,1	7,3
Средняя зар/плата, тыс. руб.	16500	17000	18500	103,0	108,8
Производительность труда, тыс. руб./ чел.	538,0	553,0	545,0	102,7	98,5

Как видно из данных таблицы в 2017г. численность работников составило 103 человека, также за исследуемый период времени увеличились такие показатели как: фонд заработной платы, средняя заработная плата. А вот такой показатель как производительность труда уменьшился на 1,5% по сравнению с 2016г.

Постоянное повышение уровня оплаты труда способствует как поддержанию трудовой активности на должном уровне, так и росту производительности труда.

Средняя заработная плата сотрудников ООО «АТИ» в 2016г. увеличилась на 10% по сравнению с 2015г., а в 2017г. на 10,3% по сравнению с 2016г.

Наглядно динамику фонда оплаты труда представим на рисунке 2.4.

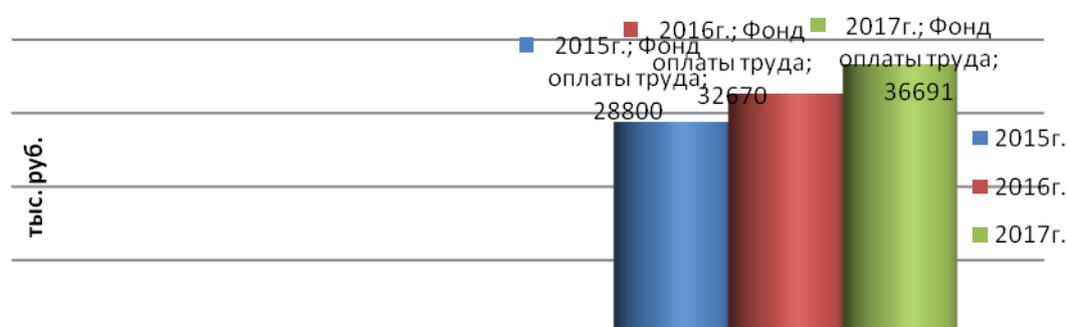


Рис. 2.4. Динамика фонда оплаты труда персонала ООО «АТИ» за 2015-2017гг., тыс. руб.

Как видно из данных рисунка 2.4 фонд оплаты труда персонала ООО «АТИ» за 2015-2017гг. увеличивался ежегодно и в 2016г. увеличение составило 13,4%, а в 2017г. – на 12,2% по сравнению с предыдущим годом.

Далее проанализируем основные показатели движения персонала в ООО «АТИ» за 2015-2017гг. Рассчитаем коэффициенты отражающие текучесть кадров в ООО «АТИ»:

– коэффициент оборота по приему сотрудников:

$$K_{\text{об.пр. 2015г.}} = \frac{6}{99} \cdot 100\% = 6,1\%$$

$$K_{\text{об.пр. 2016г.}} = \frac{10}{96} \cdot 100\% = 10,4\%$$

$$K_{\text{об.пр. 2017г.}} = \frac{12}{103} \cdot 100\% = 11,6\%$$

– коэффициент оборота по выбытию сотрудников:

$$K_{\text{уб.пр. 2015г.}} = \frac{9}{99} \cdot 100\% = 9,1\%$$

$$K_{\text{уб.пр. 2016г.}} = \frac{3}{96} \cdot 100\% = 3,1\%$$

$$K_{\text{уб.пр. 2017г.}} = \frac{2}{103} \cdot 100\% = 1,9\%$$

Полученные результаты расчетов были занесены в таблицу 2.8.

Таблица 2.8

Анализ основных кадровых процессов в ООО «АТИ» за 2015-2017гг.

№ п/п	Показатели движения	2015г.	2016г.	2017г.	Отклонение (+,-)		Темпы роста, %	
					2016-2015	2017-2016	2016-2015	2017-2016
1	Среднесписочная численность работников на начало года, чел.	99	96	103	-3	+7	3,1	7,3
2	Принято всего, чел.	6	10	12	-2	8	66	20
3	Выбыло всего, чел.	9	3	2	2	-2	-66,7	-33,4
4	в том числе: по собственному желанию	9	3	2	2	-2	40	71
5	Численность персонала на конец года, чел.	96	103	113	-3	8	-4	7

Продолжение таблицы 2.8

6	Коэффициент оборота по приему сотрудников, %	6,1	10,4	11,6	4,3	1,2	-	-
7	Коэффициент оборота по выбытию персонала, %	9,1	3,1	1,9	-6	-1,2	-	-
8	Общий коэффициент оборота кадров, %	15,2	13,5	13,6	-1,7	0,1	-	-
9	Коэффициент постоянства, %	103,1	93,2	91,1	-9,9	-2,1	-	-
10	Коэффициент абсентеизма	0,05	0,08	0,06	0,01	-0,02	60	-25
11	Коэффициент текучести кадров, %	9,1	3,1	1,2	-6	-1,9	-	-

Анализируя данные таблицы 2.8, можно сказать, что выросла среднесписочная численность персонала ООО «АТИ» в 2017 году по сравнению с 2016 на 7 чел. Также увеличилось количество лиц, принятых на работу в 2017 по сравнению с 2016 годом на 8 чел., а вот выбыло в 2017 году меньше чем в 2016 на чел.

Коэффициент абсентеизма - отношение числа дней невыхода на работу к общему числу рабочих дней в течение месяца, года. Данный показатель за исследуемый период времени к 2017г. уменьшился до 0,06 или на 25%.

Общий коэффициент оборота кадров на данном предприятии составил: в 2015 году 15,2%, в 2016 году 13,5%, в 2017 году 13,6 %. т.е. данный коэффициент имеет растущую динамику.

Далее проанализируем фонд рабочего времени в ООО «АТИ» (таблица 2.9).

Таблица 2.9

Показатели использования фонда рабочего времени в ООО «АТИ» за 2017г.

Показатели	Рабочее время				Абсолютное изменение	
	По плану		Фактически		На одного работника	На всех работников
	На одного работника	На всех работников	На одного работника	На всех работников		
Среднегодовая численность работников	-	103	-	103	0	0

## Продолжение таблицы 2.9

Календарный фонд времени	365	37595	365	37595	0	0
Праздничные и выходные дни	118	12154	118	12154	0	0
Номинальный фонд рабочего времени	247	25441	247	25441	0	0
Нормируемые целодневные невыходы на работу	18	1854	21	2163	3	309
Активный фонд рабочего времени	229	23587	226	23278	-3	-309
Полезный фонд рабочего времени	211	21733	205	21115	-6	-618

Данные таблицы 2.9 позволяют сделать вывод о том, что в 2017 году в ООО «АТИ» фактический уровень использования рабочего времени одинаковый с плановым.

Полезный фонд рабочего времени составляет 205 дней. Активный фонд рабочего времени фактически составил в 2017г. – 226 дней, а плановый на 3 дня больше.

Таким образом, на протяжении 3 лет численность работников ООО «АТИ» колеблется самое большое количество работников было в 2017 году.

Количество управленческого персонала за исследуемый период осталось прежним, а вот производственный персонал и специалисты в 2017г. увеличились и составили 93 человека, это на 7 человек больше чем в 2016г.

Резкий рост численности рабочих в 2017 году связан с ростом объемов производства, параллельно увеличивается производительность труда.

Производительность труда и интенсивность труда оказывают влияние на фонд заработной платы, занимающий в составе затрат предприятия значительный удельный вес.

### 2.3. Оценка эффективности управления социально-психологической адаптации персонала в ООО «АТИ»

Субъективная оценка результативности адаптации была осуществлена среди сотрудников ООО «АТИ» с помощью письменного опроса на основе анкеты, составленной по методике М.-Л. Рейн «Введение новых сотрудников. Эскиз продольного разреза приведения в соответствие норм и ценностей рабочей группы» (приложение 6) [6].

Диагностика осуществлялась в разрезе основных аспектов адаптации (профессиональном, социально - психологическом, организационном, экономическом) и выделенных блоков исследования («Ожидания-разочарования» и «Блок результатов») для двух групп респондентов («новички» и сотрудники, ранее работавшие на данном предприятии и переведенные на другое рабочее место) на основе информации, полученной из анализа ответов респондентов на предложенные в анкетах вопросы.

Для начала проведем и рассчитаем коэффициенты, оценки эффективности системы управления адаптацией ООО «АТИ» для этого используем показатели таблицы 1.5.

Полученные результаты за 2016-2017гг. занесены в таблицу 2.10.

Таблица 2.10

Анализ эффективности системы управления адаптацией ООО «АТИ» за 2016-2017гг.

Показатель	2016г.	2017г.	Темпы роста, %
Индекс материального поощрения	1,6	1,5	93,7
Коэффициент потерь рабочего времени из-за текучести кадров	0,90	0,91	101,1
Коэффициент занятости работников	0,72	0,78	108,3
Коэффициент трудовой дисциплина	0,94	0,93	98,9
Коэффициент условий труда	0,35	0,38	108,5

Анализируя полученные результаты можно сказать, что за исследуемый период времени коэффициент трудовой дисциплины, коэффициент условий труда изменились незначительно.

Коэффициент условий труда увеличился на 8,5%, а коэффициент трудовой дисциплины наоборот снизился на 1,1.

Это говорит о том, что в опасных и вредных условий труда на предприятии не зафиксировано, однако трудовую дисциплину необходимо повысить.

Первый блок включал выявление взаимозависимости представлений сотрудников о будущей работе и реальных условиях труда.

Было выявлено, что потребность опрошенных во введении в должность и коллектив меняется в зависимости от группы адаптируемых: недостаток поддержки коллег и руководителя, а также их контроля в большей степени ощущался «новичками», что характеризует более низкую степень уверенности их в собственных силах по сравнению со второй группой респондентов сотрудников ООО «АТИ».

Полученные результаты представлены в таблице 2.11.

Таблица 2.11

Ожидания работников ООО «АТИ» относительно профессионального аспекта адаптации

Элемент адаптации	Доля респондентов, оценивших элемент как «значимый», %		
	Всего	Новые работники	Переведенные сотрудники
Получение обратной связи: от руководителя от коллег	66,02	82,67	33,33
	62,14	78,26	50,00
Степень важности для работника помощи коллег при выполнении обязанностей	74,76	78,26	66,67
Наличие бесед с непосредственным руководителем: в первый рабочий день при поручении различных заданий	79,61	73,91	66,67
	70,87	73,91	66,67
Четкость постановки задач	71,84	73,91	50,00

Как видно из данных таблицы 2.11 одним из главных ожиданий новых работников является наличие бесед с непосредственным руководителем в первый рабочий день.

Далее рассмотрим ожидания респондентов относительно организационного аспекта адаптации в ООО «АТИ» (табл. 2.12).

Таблица 2.12

Ожидания респондентов относительно организационного аспекта адаптации

Элемент адаптации	Доля респондентов, оценивших элемент как «значимый», %		
	Всего	Новые работники	Переведенные сотрудники
Степень важности для работника встречи с руководителем в первый рабочий день	79,61	73,91	66,67
Уверенность сотрудника в том, что его ожидания оправдались относительно целесообразности распределения рабочего времени	70,87	69,57	66,67
Степень важности для работника экскурсии по основным подразделениям	62,14	56,52	16,67
Уверенность сотрудника в том, что его ожидания оправдались относительно хороших возможностей быстрой адаптации для «новичков»	66,02	47,83	50,00

Новые работники, приходящие в ООО «АТИ», по сравнению с переведенными, также ощущают более острую потребность в реализации организационного аспекта адаптации: встреча с руководителем в первый рабочий день, экскурсия по основным подразделениям и т.д.

Проанализируем ожидания респондентов относительно социально-психологического аспекта адаптации в ООО «АТИ» (табл. 2.13).

Таблица 2.13

Ожидания респондентов относительно социально-психологического аспекта адаптации

Элемент адаптации	Доля респондентов, оценивших элемент как «значимый», %		
	Всего	Новые работники	Переведенные сотрудники
Степень важности для работника его освещения коллегами об их области ответственности	64,08	73,91	50,00
Степень важности для работника знакомства с коллегами	63,11	69,57	50,00

Продолжение таблицы 2.13

Степень важности для работника внимания коллег	61,17	69,57	33,33
Степень важности для работника ощущения необходимости в работе и коллективе	55,34	65,22	16,67
Степень важности для работника возможности открыто высказывать свое мнение	52,43	60,87	16,67
Степень важности для работника приглашение коллег пойти вместе на обед	43,69	56,52	33,33
Степень важности для работника помощи коллег в освоении принятых норм и правил	39,81	52,17	16,67

Исследование показало существенное превышение степени потребности новых работников в социализации в новом коллективе над второй группой респондентов, подтвердив предположения ученых о том, что адаптация последних среди коллег происходит быстрее и эффективнее тех, кто впервые вступил в организацию.

Этому способствуют информированность о нормах, ценностях компании, личное или условное знакомство со значительной частью персонала, поддержка бывших коллег, которые остаются на том же предприятии, что свидетельствует о необходимости меньших усилий от руководства для введения работника в должность и коллектив.

Далее проанализируем, какие элементы разочарования присутствуют в ожиданиях персонала по элементам адаптации в ООО «АТИ» (табл. 2.14).

Таблица 2.14

#### Разочарование в ожиданиях персонала по элементам адаптации

Элемент адаптации	Доля разочарованных сотрудников, %
Знакомство с коллегами других отделов	57,45
Разнообразие в работе	48,96
Общение с коллегами в нерабочее время	43,62
Празднование адаптируемым с коллегами устройства на работу	40,63
Осведомление коллег о самочувствии сотрудника	34,38
Информированность будущих коллег о приходе работника	33,01
Экскурсии по основным подразделениям	30,85
Достаточность времени у коллег для общения с сотрудником	28,42
Наличие возможности открыто высказывать свое мнение	23,96

Существенную роль в анализе механизма адаптации персонала ООО «АТИ» играет оценка разочарований адаптируемого персонала, которые

оказывают непосредственное влияние на восприятие сотрудником реальности, приверженность компании и желание эффективно работать в ней.

Наиболее частые отрицательные ответы респондентов на вопрос о наличии того или иного признака касались, как правило, неформальных отношений коллег с сотрудником, на которые можно повлиять лишь косвенно, мотивируя персонал на более дружелюбное отношение к «новенькому», формируя организационную культуру, проводя мероприятия по оздоровлению морального климата в коллективе.

Среди наиболее редких, по ответам опрашиваемых, элементов, на которые может влиять непосредственно сам наставник, явились: создание разнообразия в деятельности работника, знакомство с коллегами других отделов, информированность коллег о приходе нового сотрудника, а также экскурсия по основным подразделениям и службам компании.

Второй блок анализа результатов опроса отразил оценку данных, свидетельствующих о степени адаптированности сотрудников на момент исследования, и включил следующие темы вопросов: оценка респондентом первого рабочего дня в компании; характеристика деятельности в течение прошедшего времени работы в ООО «АТИ»; удовлетворенность профессиональным опытом, полученным в течение работы в данной организации; степень социализации в коллективе; ощущение будущей деятельности в организации.

Проведя исследование можно вынести в таблице 2.15 основные проблемы, которые существуют на сегодняшний день в исследуемой организации.

Таблица 2.15

Проблемы управления социально-психологической адаптацией персонала в ООО «АТИ»

№ п/п	Название проблемы
1	Отсутствие возможностей для кандидата в достаточной степени ознакомиться с особенностями будущей работы

## Продолжение таблицы 2.15

2	Отсутствие документационного обеспечение процесса адаптации персонала
3	Отсутствие положений по корпоративной культуре на предприятии
4	Отсутствие механизмов учета психологической совместимости с будущим коллективом при проведении подбора и расстановки кадров

Анализируя таблицу 2.15 можно сказать, что ООО «АТИ» имеет следующие недостатки в подсистеме управления социально-психологической адаптацией персонала: отсутствие возможности для кандидата в достаточной степени ознакомиться с особенностями будущей работы; отсутствие механизмов учета психологической совместимости с будущим коллективом при проведении подбора и расстановки кадров; отсутствие документационного обеспечение адаптации персонала; отсутствие положений по корпоративной культуре на предприятии.

Таким образом, мнение сотрудников ООО «АТИ» о том, насколько коллектив стремится удовлетворить руководителя качеством выполненной работы, зависит от разочарований от нереализованных ожиданий и пола опрошенного: в наибольшей степени данные представления проявляются у респондентов женского пола с сильной разочарованностью в своих ожиданиях относительно первых дней и недель работы в организации.

Намерение сотрудников ООО «АТИ» уволиться из организации зависит от восприятия им ее имиджа и наличия интереса коллег в отделе к работе друг друга. Восприятие будущей деятельности в ООО «АТИ» в большей степени зависит от позитивного настроения коллег по отношению к новому сотруднику, а также образования и статуса респондента – чем они выше, тем более позитивны будущие ожидания опрошенного.

В заключении второй главы отметим что, ООО «АТИ» - общество с ограниченной ответственностью действует на основании Устава с 2010г. Основным видом деятельности ООО «АТИ» является предоставление строительно-монтажных работ и теплоизоляционных работ.

Проведенный анализ финансово-хозяйственной деятельности показывает то, что ООО «АТИ» ежегодно улучшает свои финансовые

результаты, эффективно использует основные средства и в целом относится к прибыльному и рентабельному предприятию. Организационная структура управления ООО «АТИ» показывает то, как работают все подразделения ООО «АТИ» и соответственно от их работы зависит финансовый результат деятельности.

За период исследования самое большое количество работников ООО «АТИ» было в 2017 году. Количество управленческого персонала за исследуемый период осталось прежним, а вот производственный персонал и специалисты в 2017г. увеличились и составили 93 человека, это на 7 человек больше чем в 2016г.

Резкий рост численности рабочих в 2017 году связан с ростом объемов производства, параллельно увеличивается производительность труда. Производительность труда и интенсивность труда оказывают влияние на фонд заработной платы, занимающий в составе затрат предприятия значительный удельный вес.

Результативность адаптации персонала в ООО «АТИ» осуществлялась с помощью письменного опроса на основе анкеты по методике М.-Л. Рейн «Введение новых сотрудников».

Одним из главных ожиданий новых работников является наличие бесед с непосредственным руководителем в первый рабочий день. Новые работники приходящие в ООО «АТИ», по сравнению с переведенными, ощущают более острую потребность в реализации организационного аспекта адаптации: встреча с руководителем в первый рабочий день, экскурсия по основным подразделениям и т.д.

Существенную роль в анализе механизма адаптации персонала ООО «АТИ» играет оценка разочарований адаптируемого персонала, которые оказывают непосредственное влияние на восприятие сотрудником реальности, приверженность компании и желание эффективно работать в ней.

## ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО- ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ АДАПТАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА В ООО «АТИ»

### 3.1. Мероприятия по совершенствованию системы управления социально-психологической адаптации персонала в ООО «АТИ»

Выявив существующие проблемы в управлении социально-психологической адаптации ООО «АТИ», нами были предложены соответствующие мероприятия, которые представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1

#### Мероприятия по совершенствованию управления социально- психологической адаптацией персонала в ООО «АТИ»

№ п/п	Проблемы	Мероприятия
1	Отсутствие возможности для кандидата в достаточной степени ознакомиться с особенностями будущей работы	Разработать и утвердить положение о наставничестве во время стажировки
2	Отсутствие документационного обеспечения адаптации персонала	Разработка документационного обеспечения адаптации персонала для повышения возможности контроля и анализа результатов адаптации
3	Отсутствие положений по корпоративной культуре на предприятии	Разработка основных положений по корпоративной культуре на предприятии, включающих взаимодействие различных категорий персонала между собой и восприятием работниками «новичков».
4	Отсутствие механизмов учета психологической совместимости с будущим коллективом при проведении подбора и расстановки кадров	Ознакомить всех членов трудового коллектива с новыми документами, разъяснение связанных с ними прав и обязанностей, преимуществ и пользы для предприятия и всех сотрудников

К мероприятиям по устранению существующих проблем в области социально-психологической адаптацией персонала в ООО «АТИ» предлагаем отнести:

- разработку положения о наставничестве во время стажировки;
- разработку документационного обеспечения адаптации персонала для повышения возможности контроля и анализа результатов адаптации;
- разработку основных положений по корпоративной культуре на предприятии, включающих взаимодействие различных категорий персонала между собой и восприятием работниками «новичков»;
- ознакомление всех членов трудового коллектива с новыми документами, разъяснение связанных с ними прав и обязанностей, преимуществ и пользы для предприятия и всех сотрудников.

Далее рассмотрим более подробно предложенные мероприятия разрабатываемого проекта для ООО «АТИ».

1. Разработка документационного обеспечения социально-психологической адаптации персонала.

Данное мероприятие позволяет решить проблему в процессе подбора и найма персонала, так как новые сотрудники принятые испытывают трудности на новом рабочем месте и в новом коллективе. Поэтому, процедура адаптации кадров должна рассматриваться в комплексе с общей системой управления организации и с ее кадровой политикой.

Разработка программы по обеспечению социально-психологической адаптации организации новых работников должна учитывать цели организации, сложившуюся практику управления и наличные ресурсы.

Четкая обеспеченность документами, инструкциями, положениями процесса социально-психологической адаптации является важнейшим условием эффективной организации работы по кадрам.

Особое внимание хотелось уделить адаптации нового персонала, а именно социально-психологическую адаптацию при вхождении в коллектив, а также при освоении профессии.

Рассмотрим результаты, которые ожидают при внедрении данного мероприятия в ООО «АТИ»:

- уменьшение срока вхождения в должность нового сотрудника и как результат увеличение производительности труда всего коллектива;
- развитие у новых работников позитивного отношения к работе.

Следовательно, процесс социально-психологической адаптации лучше всего начинать с ознакомления сотрудника с ООО «АТИ», затем с рабочим местом, далее необходимо подобрать наставника, который первое время будет помогать новому сотруднику.

Придерживаясь предложенных советов руководитель, может избежать проблем связанных с вхождением в коллектив нового сотрудника.

## 2. Разработка положений по корпоративной культуре в ООО «АТИ».

Корпоративная культура отражает, ценность профессионально-трудовой деятельности как способа реализации ценности саморазвития и субъектности, а также ценность предприятия как условия реализации такого рода способа.

Корпоративная культура и корпоративный дух отражают замыслы стратегического менеджмента компании, а также ежедневную деятельность линейного менеджмента.

Культуру ООО «АТИ» можно охарактеризовать как конвенциональную, личные цели и ценности в большей или меньшей степени удается согласовать с организационными на рациональной основе.

Аффективный компонент почти нивелирован, согласование осуществляется за счет того, что организация и сотрудники придерживаются взятых на себя обязательств, рационально осознавая выгоды от такого «соглашения» и оценивая потенциальные потери от возможного «расторжения договора».

В связи с этим существует проблема в построении монолитной культуры.

Однако если придерживаться формулы «высокая сплоченность» + «способность к изменению через саморефлексию» = сильная корпоративная

культура, то процесс построения в компании по-настоящему сильной культуры весьма затруднителен (во всяком случае, в ближайшее время).

Мероприятия, которые необходимо внедрить с целью совершенствования корпоративной культуры ООО «АТИ» показаны в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Мероприятия по улучшению корпоративной культуры в ООО «АТИ»

Причины	Проблемы	Мероприятия по решению проблем
Неэффективная система аттестации персонала	Отсутствие возможности личного карьерного роста	Введение добровольной аттестации персонала
Ориентация только на личный результат	Отсутствие единого корпоративного духа, стремления к командной работе	Тренинг командообразования «Веревочный курс»

Следовательно для ООО «АТИ» в целях повышения уровня корпоративной культуры предлагаем проводить тренинг командообразования «Веревочный курс». Данный тренинг позволяет укрепить позиции ООО в бизнесе путем создания и внедрения духа кооперации т.е. сформировать команду на предприятии. Формирование команды на предприятии позволит:

- развить позитивные внутренние отношения в коллективе;
- развить чувства уверенности в себе и в членах команды;
- развить способности быстро принимать решения в нестандартных ситуациях;
- выработать настойчивость для решения поставленной задачи;
- развить качества лидерства и инициативы в команде и общее поднятие корпоративного духа.

Тренинги по командообразованию, бизнес-тренинги, активный отдых сотрудников – эффективный инструмент формирования профессиональной команды.

Обучение через приключение – это то, что заинтересует сотрудников компании и повысит производительность совместного труда и эффективность межличностных отношений.

Для организации «Веревочного курса» в рамках командообразования сотрудников предлагается нанять профессиональную компанию по проведению подобных тренингов.

Особые потребности в адаптации испытывают сотрудники старшего возраста. Они также нуждаются в обучении и их потребности где-то схожи с потребностями молодых работников, и им зачастую труднее вписаться в коллектив.

Свои особенности имеет адаптация инвалидов, сотрудников, вернувшихся после прохождения учебных курсов.

Особо следует отметить адаптацию женщин, выходящих на работу после отпуска по уходу за ребенком. Чем дольше она находится дома, тем сложнее ей включиться в трудовой ритм.

Все это нельзя оставлять без внимания и необходимо учитывать при составлении программ по социально-психологической адаптации.

Периодически (не менее двух раз в первый месяц) контроль процесса адаптации должен осуществлять специалист по кадрам.

В случае увольнения сотрудника во время адаптационного периода, руководитель обязан направить его в течение двух недель в службу по персоналу для собеседования.

Служба управления персоналом для выяснения истинных причин увольнения собирает и анализирует соответствующую информацию. Одновременно оценивается эффективность подбора персонала.

Успешность социально-психологической адаптации зависит от характеристик производственной среды и самого работника. Чем сложнее среда, чем больше отличие ее от привычной среды на прежнем месте работы, чем больше связано с ней изменений, тем труднее проходит процесс адаптации.

Для того чтобы процесс социально-психологической адаптации новичков проходил максимально эффективно, необходима тщательная разработка системы материального стимулирования наставников. Служба персонала делает отметки в таблице учета рабочего времени и контролирует виды, сроки и этапы наставничества.

Нами разработана схема материального вознаграждения наставничества:

– в случае, когда вакансия образовалась вследствие ухода сотрудника, а выполнение объема работы или деятельность подразделения не могут быть сокращены, наставнику производится доплата в размере от 15 до 30% от оклада вакантной должности (в зависимости от нагрузки);

– если вакансия образовалась при расширении отдела, появлении новых должностей или профессий и объем работы наставника не увеличивается во время обучения, производится доплата в размере от 5 до 15% от оклада наставника.

Следует отметить, что изначально наставничество в компании стимулировалось выплатой ежемесячного вознаграждения в размере постоянной суммы.

Но практика показала, что процесс обучения новичка и оказание ему помощи в овладении специальностью может отличаться напряженностью и интенсивностью в зависимости от специфики видов деятельности на предприятии.

После выявления проблем и разработки мероприятий по их устранению нами был разработан календарный план-график работ по внедрению рассматриваемых мероприятий, которые представлены в таблице 3.3.

Анализируя данные таблицы 3.3 можно сказать, что внедрение мероприятий займет 150 дней или 5 месяцев.

Дата начала внедрения мероприятий с 01.07.2018г., дата окончания внедрения мероприятий - 01.12.2018г.

Таблица 3.3

Календарный план-график работ реализации мероприятий по  
совершенствованию системы управления социально-психологической  
адаптацией персонала в ООО «АТИ»

№ п/п	Название задачи	Длительность, дни	Дата начала работ	Дата окончания работ	Состав участников (должности ответственных лиц)
1	Разработка положения о наставничестве во время стажировки	30	01.07.18г.	01.08.2018	Директор предприятия. Начальник отдела кадров
2	Разработка документационного обеспечения адаптации персонала для повышения возможности контроля и анализа результатов адаптации	30	01.08.2018	01.09.2018	Директор предприятия. Начальник отдела кадров
3	Разработка основных положений по корпоративной культуре на предприятии, включающих взаимодействие различных категорий персонала между собой и восприятием работниками «новичков».	30	01.09.2018	01.10.2018	Директор предприятия. Начальник отдела кадров
4	Ознакомить всех членов трудового коллектива с новыми документами, разъяснение связанных с ними прав и обязанностей, преимуществ и пользы для предприятия и всех сотрудников	30	01.10.2018	01.11.2018	Директор предприятия. Начальник отдела кадров
Итого:		120	01.07.2018	01.11.2018	

Для определения взаимосвязи группы участвующей в разработке мероприятий по совершенствованию составим матрицу ответственности (таблица 3.4).

О – ответственный исполнитель, И – исполнитель, С- согласование (консультация), У – утверждение, З – знакомится.

Таблица 3.4

Матрица ответственности выполнения мероприятий по совершенствованию  
управления социально-психологической адаптацией персонала в ООО  
«АТИ»

Мероприятия	Группа ответственных лиц		
	Директор организации	Начальник отдела кадров	Сотрудники отдела кадров
Разработка положения о наставничестве во время стажировки	У	С, И	О
Разработка документационного обеспечения адаптации персонала для повышения возможности контроля и анализа результатов адаптации	У	О	О
Разработка основных положений по корпоративной культуре на предприятии, включающих взаимодействие различных категорий персонала между собой и восприятием работниками «новичков».	У	О	О
Ознакомить всех членов трудового коллектива с новыми документами, разъяснение связанных с ними прав и обязанностей, преимуществ и пользы для предприятия и всех сотрудников	У	И	О, И

Таким образом, изучение системы социально-психологической адаптации ООО «АТИ» позволило выявить в ней положительные характеристики: ведется определенная работа в области повышения квалификации руководителя и заместителей ООО «АТИ» по управлению персоналом, в том числе и его адаптации; на этапе информирования нового сотрудника: объяснение работнику его задач и требований к его работе; информирование о системе оценки, применяемой к его работе и др.

Проведенное исследование позволило нам выявить следующие существующие проблемы в управлении социально-психологической адаптации ООО «АТИ»: отсутствие возможности для кандидата в достаточной степени ознакомиться с особенностями будущей работы; отсутствие механизмов учета психологической совместимости с будущим коллективом при проведении подбора и расстановки кадров; отсутствие

документационного обеспечение адаптации персонала; отсутствие положений по корпоративной культуре на предприятии.

К мероприятиям по устранению существующих проблем в области социально-психологической адаптацией персонала в ООО «АТИ» предлагаем отнести: разработку положения о наставничестве во время стажировки; разработку документационного обеспечения адаптации персонала для повышения возможности контроля и анализа результатов адаптации; разработку основных положений по корпоративной культуре на предприятии, включающих взаимодействие различных категорий персонала между собой и восприятием работниками «новичков»; ознакомление всех членов трудового коллектива с новыми документами, разъяснение связанных с ними прав и обязанностей, преимуществ и пользы для предприятия и всех сотрудников.

### **3.2. Обоснование социально-психологической эффективности разработанных мероприятий**

Проведем расчет социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий. Эффективность характеризует не только результативность деятельности, но и ее экономичность, т.е. достижение определенного результата с минимальными затратами.

Отсюда следует, что при оценке системы управления как таковой могут быть использованы показатели не только производительности труда, но и экономичности труда, экономичности самой системы.

Рассмотренные выше мероприятия требуют определенных затрат.

Следовательно рассмотрим какие необходимо произвести затраты при внедрении предложенных мероприятий на ООО «АТИ».

Далее составим план расходования ресурсов и необходимые финансовые затраты для внедрения предложенных мероприятий (табл.3.5).

Таблица 3.5

## План расходования ресурсов и необходимые финансовые затраты

№ п/п	Название задачи	Сумма, тыс. руб.
1	Премия сотрудникам за разработку положения о наставничестве (1 чел.)	10
2	Премия сотрудникам за разработку документационного обеспечения социально-психологической адаптации персонала (1 чел.)	10
3	Премия сотрудникам за разработку основных положений по корпоративной культуре на предприятии (1 чел.)	10
4	Проведение тренинга командообразования «Веревочный курс» (компания «Тренинговый Центр»)	30
Итого:		60

Данные таблицы показывают, что на внедрение мероприятий по совершенствованию социально-психологической адаптации в ООО «АТИ» необходимо 60 тыс. руб. Затраты на оплату по наставничеству в виде премиальных будет составлять 5 000 руб.

Социальная эффективность предложенных мероприятий будет проявляться в следующем:

- сократятся конфликтные ситуации на предприятии;
- улучшится организация корпоративных мероприятий;
- усовершенствуется процесс подбора, отбора и расстановки персонала на предприятии;
- качественно будет проводится аттестация рабочих мест;
- улучшатся условия труда и трудовая дисциплина;
- улучшится психологический климат в коллективе;
- усовершенствуются формы поощрения и наказания работников.

Также, при внедрении предложенных мероприятий в ООО «АТИ» значительно сократятся затраты во времени по выполнению работ, на примере начальника отдела кадров; повысится производительность труда; улучшится качество работ.

Затраты на реализацию мероприятий составят 60 000 рублей.

На основе данных таблицы 3.6 определим экономическую эффективность внедряемых мероприятий.

Таблица 3.6

### Экономическая эффективность внедрения комплекса мероприятий

Наименование показателей	Единицы измерения	Количество
Среднегодовой ущерб, причиняемый предприятию текучестью рабочих (2017г.)	рублей	80 000
Коэффициент текучести рабочих: - до внедрения мероприятий	процентов	1,2
- после внедрения мероприятий	процентов	0
Затраты на реализацию мероприятий	рублей	60 000

Годовая экономия от сокращения текучести рабочей силы рассчитывается по формуле:

руб.

Годовой экономический эффект при экономии 90 000 рублей составит:

руб.

Следовательно, годовой экономический эффект от улучшения управления социально-психологической адаптации персонала в ООО «АТИ» составит 71 000 рублей, при этом запланированный срок окупаемости внедряемых мероприятий составит 5 месяцев.

С точки зрения экономической эффективности предложенные мероприятия позволят в ООО «АТИ» как сократить текучесть кадров, так и снизить затраты причиняемые от нее предприятию.

В заключении третьей главы отметим что, проведенное исследование позволило нам выявить следующие существующие проблемы в управлении социально-психологической адаптации ООО «АТИ»: отсутствие возможности для кандидата в достаточной степени ознакомиться с особенностями будущей работы; отсутствие механизмов учета психологической совместимости с будущим коллективом при проведении подбора и расстановки кадров; отсутствие документационного обеспечения

адаптации персонала; отсутствие положений по корпоративной культуре на предприятии.

К мероприятиям по устранению существующих проблем в области социально-психологической адаптации персонала в ООО «АТИ» предлагаем отнести: разработку положения о наставничестве во время стажировки; разработку документационного обеспечения адаптации персонала для повышения возможности контроля и анализа результатов адаптации; разработку основных положений по корпоративной культуре на предприятии, включающих взаимодействие различных категорий персонала между собой и восприятием работниками «новичков»; ознакомление всех членов трудового коллектива с новыми документами, разъяснение связанных с ними прав и обязанностей, преимуществ и пользы для предприятия и всех сотрудников.

На внедрение мероприятий по совершенствованию социально-психологической адаптации в ООО «АТИ» необходимо 60 тыс. руб. Затраты на оплату по наставничеству в виде премиальных будет составлять 5 000 руб.

Годовой экономический эффект от улучшения управления социально-психологической адаптации персонала в ООО «АТИ» составит 71 000 рублей, при этом запланированный срок окупаемости внедряемых мероприятий составит 5 месяцев.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Актуальность вопроса адаптации в системе управления персоналом обусловлена тем фактом, что адаптация напрямую влияет на решение сотрудника — оставаться ли на данной работе или искать новое место трудовой деятельности. Адаптация персонала есть специальная процедура по введению нового сотрудника в деятельность организации, направленная на способствование снятию большего числа проблем, возникающих в ходе работы. Также имеются особые способы по включению нового сотрудника в жизнь организации, которые способны существенно активизировать творческую направленность деятельности персонала и организации в целом. Следовательно, можно говорить о том, что процесс адаптации напрямую связан с потенциалом сотрудников организации, так как процесс принятия и внедрения сотрудника позволяет «раскрыть сотрудника» как личность.

Адаптация представляет собой многоступенчатый процесс, включающий в себя четыре последовательных этапа, которые необходимо соблюдать. Для сокращения времени адаптации разрабатывают специальную программу адаптации, но многие организации при ее внедрении делают ошибки. Адаптация – это как поддержка равновесия человека в соответствии с требованиями окружающей среды. И если говорить, что развитие организма – это жизненная стратегия, то адаптация является тактикой.

Управление адаптацией персонала требует тщательного планирования. Выбор конкретных мероприятий, сроков и участников процесса адаптации может быть разнообразным и, как правило, связан с особенностями организации и новых сотрудников.

ООО «АТИ» - общество с ограниченной ответственностью действует на основании Устава с 2010г. Основным видом деятельности ООО «АТИ» является предоставление строительно-монтажных работ и теплоизоляционных работ. Проведенный анализ финансово-хозяйственной

деятельности показывает то, что ООО «АТИ» ежегодно улучшает свои финансовые результаты, эффективно использует основные средства и в целом относится к прибыльному и рентабельному предприятию. Организационная структура управления ООО «АТИ» показывает то, как работают все подразделения ООО «АТИ» и соответственно от их работы зависит финансовый результат деятельности.

За период исследования самое большое количество работников ООО «АТИ» в было в 2017 году. Количество управленческого персонала за исследуемый период осталось прежним, а вот производственный персонал и специалисты в 2017г. увеличились и составили 93 человека, это на 7 человек больше чем в 2016г. Резкий рост численности рабочих в 2017 году связан с ростом объемов производства, параллельно увеличивается производительность труда. Производительность труда и интенсивность труда оказывают влияние на фонд заработной платы, занимающий в составе затрат предприятия значительный удельный вес.

Результативность адаптации персонала в ООО «АТИ» осуществлялась с помощью письменного опроса на основе анкеты по методике М.-Л. Рейн «Введение новых сотрудников. Одним из главных ожиданий новых работников является наличие бесед с непосредственным руководителем в первый рабочий день. Новые работники приходящие в ООО «АТИ», по сравнению с переведенными, также ощущают более острую потребность в реализации организационного аспекта адаптации: встреча с руководителем в первый рабочий день, экскурсия по основным подразделениям и т.д.

Существенную роль в анализе механизма адаптации персонала ООО «АТИ» играет оценка разочарований адаптируемого персонала, которые оказывают непосредственное влияние на восприятие сотрудником реальности, приверженность компании и желание эффективно работать в ней.

Проведенное исследование позволило нам выявить следующие существующие проблемы в управлении социально-психологической

адаптации ООО «АТИ»: отсутствие возможности для кандидата в достаточной степени ознакомиться с особенностями будущей работы; отсутствие механизмов учета психологической совместимости с будущим коллективом при проведении подбора и расстановки кадров; отсутствие документационного обеспечения адаптации персонала; отсутствие положений по корпоративной культуре на предприятии.

К мероприятиям по устранению существующих проблем в области социально-психологической адаптации персонала в ООО «АТИ» предлагаем отнести: разработку положения о наставничестве во время стажировки; разработку документационного обеспечения адаптации персонала для повышения возможности контроля и анализа результатов адаптации; разработку основных положений по корпоративной культуре на предприятии, включающих взаимодействие различных категорий персонала между собой и восприятием работниками «новичков»; ознакомление всех членов трудового коллектива с новыми документами, разъяснение связанных с ними прав и обязанностей, преимуществ и пользы для предприятия и всех сотрудников.

На внедрение мероприятий по совершенствованию социально-психологической адаптации в ООО «АТИ» необходимо 60 тыс. руб. Затраты на оплату по наставничеству в виде премиальных будет составлять 5 000 руб.

Годовой экономический эффект от улучшения управления социально-психологической адаптации персонала в ООО «АТИ» составит 71 000 рублей, при этом запланированный срок окупаемости внедряемых мероприятий составит 5 месяцев

## СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абол, Р. В. Развитие систем управления предприятием и персоналом - эффективное управление бизнесом / Р. В. Абол // Управление персоналом. – 2015. - № 20. – С. 57 – 64.
2. Адаптация новых сотрудников в компании [Электронный ресурс]. URL: <http://delovoymir.biz/2013/03/11/adaptaciya-novyh-sotrudnikov-v-kompanii.html> (дата обращения: 22.01.2018).
3. Адаптация на новой работе [Электронный ресурс] URL: <http://www.adaptation360.ru/adaptatsiya-na-novoj-rabote> (дата обращения: 07.01.2018).
4. Адаптация персонала: рейтинг типичных ошибок. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.t-gruppa.ru/ru/statyi/.view/id/14/> (дата обращения: 08.01.2018).
5. Актуальные проблемы управления, экономики, культуры [Текст]/ под ред. Н. Н. Целищева. – Екатеринбург: УрГАУ, 2015. – 340 с.
6. Александрова, Н. С. Особенности оценки эффективности деятельности персонала компании, действующей в условиях конкурентного рынка [Текст]/ Александрова Н.С. // Управление персоналом. - 2013. - № 15. – С. 84-89.
7. Базаров, Т. Ю. Технология центров оценки персонала. Процессы и результаты. [Текст]/ Т. Ю. Базаров — Москва, КноРус, 2013.- 304 с.
8. Балковская, Т. З. , Шуракова О. И. Управление персоналом. Краткий курс : учеб. пособ. [Текст]/ Т. З. Балковская – Хабаровск : РИЦ ХГАЭП, 2014. – 158 с.
9. Беляцкий, Н. П. Управление персоналом: учебник [Текст]/ Н. П. Беляцкий. – М.: Современная школа, 2014. – 448 с.
10. Бовыкин, В.Б. Новый менеджмент [Текст]/ В. Б. Бовыкин – М.: Эк, 2016. – 245 с.
11. Веселков, А. Психологическое тестирование персонала [Текст]/ А. Веселков // Кадровое дело. – 2015. - № 2. – С. 93- 97.

12. Веснин, В.Р. Менеджмент персонала [Текст]/ В. Р. Веснин – М.: Академия, 2017 – 314 с.
13. Волгин, А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики. [Текст]/ А. П. Волгин – М.Академия, 2013. – 243 с.
14. Дружилов, С. А. Становление профессионализма человека как реализация индивидуального ресурса профессионального развития [Текст]/ С. А. Дружилов. – Новокузнецк: Изд-во ИПК, 2016. – 242 с.
15. Егоршин, А.П. Основы управления персоналом: учебник [Текст]/ А.П. Егоршин. – М.: Инфра-М, 2013. – 352с.
16. Жданкин, Н. Обучение персонала как фактор успеха / Н. Жданкин // Управление персоналом. – 2016. - № 18. – С. 35 – 39.
17. Журавлева, Е. Корпоративные университеты: факт жизни бизнеса [Текст]/Журавлева Е.// Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2016. - № 9 – С. 43- 46.
18. Згонник, Л. В. Корпоративный человеческий капитал: проблема переподготовки работников в[Текст] / Л. В. Згонник // Управление персоналом. - 2017. - №24 – С. 27 – 32.
19. Кабаченко, Т. С. Психология в управлении человеческими ресурсами : учеб. пособие [Текст] / Т. С. Кабаченко. – СПб.: Питер, 2015. – 400 с. – (Серия «Учебное пособие»).
20. Карякин, А.М. Управление персоналом: учеб. пособие. 3-я редакция [Текст]/ А.М. Карякин. – Иваново: Иван. гос. энер. Ун-т, 2015. – 166 с.
21. Каштанова, Е. Профессиональный рост и служебное продвижение. Технологии развития персонала [Текст]/ Е. Каштанова // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2016. - № 10. – С. 85 – 89.
22. Кибанов А. Я. Федорова Н. В. Управление персоналом [Текст]/ А. Я. Кибанов. – М.: Финстатинформ, 2014. – 589с.
23. Кобец, Е. А. Планирование на предприятии. [Текст]/ Е. А. Кобец – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2016. – 214 с.

24. Колесникова, Е. Оценка эффективности социально-экономической политики предприятия [Текст]/Е. Колесникова // Управление персоналом. – 2017. - № 17. – С. 89 – 94.
25. Корнийчук, Г.А. Прием и увольнение работников. Новые правила в ТК РФ. [Текст]/ Г. А. Корнийчук – Система ГАРАНТ, 2017. – 47 с.
26. Котлова, А.С., Попова О.А. Адаптация персонала на предприятии в современных условиях [Текст]// Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. №6 [Электронный ресурс] URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2018/06/5092> (дата обращения: 10.01.2018).
27. Крамар, В. Оцениваем персонал: задачи и цели / В. Крамар // Кадровый менеджмент - 2015-2016. - № 9 – С. 15-21.
28. Купер, Д. Психология в отборе персонала. [Текст] / Д. Купер, А. Робертсон — СПб.:Питер, 2014. – 178 с.
29. Курбатова, М. Б. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ М. Б. Курбатова. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2014. – 128 с.
30. Лагунова, Е. Методика выбора стратегии развития способностей персонала [Текст]/ Е. Лагунова // Управление персоналом. – 2017. -№18 – С. 31-36.
31. Магура, М. Кадровый менеджмент как средство повышения мотивации персонала [Текст]/ М. Магура // Управление персоналом. - 2017. - 13-14. – С. 25 – 29.
32. Магура, М. Оценочное собеседование практическое пособие для руководителей [Текст]/ М. Магура // Управление персоналом. - 2014. - № 21. – С. 27 – 33.
33. Магура, М.И. Современные персонал -технологии. [Текст]/М. И. Магура, М. Б.Курбатова – М.: ЗАО Бизнес-школа Интел-Синтез, 2015. – 244 с.
34. Матвеев, С.М. Аттестационная форма [Текст]/ С.М. Матвеев С.М. // Кадровик. Кадровое делопроизводство, - 2015. - № 10 – С. 112.

35. Мирошникова, Д. В. Оценка и развитие персонала. Идеальный продавец [Текст] Д. В. Мирошникова// Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2016. - № 1. – С. 14 -17.
36. Митрованова, Е. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / Е. Митрофанова [Текст] // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2016. - № 8 – С. 29 – 36.
37. Наставничество – самый популярный метод адаптации новых сотрудников [Электронный ресурс]. URL: <http://www.ubo.ru/articles/?cat=133&pub=3103> (дата обращения: 22.01.2018).
38. Науменко Н. Встретить по уму, или Welcome-тренинг [Электронный ресурс] URL: <http://www.hr-portal.ru/article/vstretit-po-umu-ili-welcome-trening?page=0> (дата обращения: 08.01.2018).
39. Носс И. Н. Психология управления персоналом предприятия: профессиологический аспект [Текст]/ И. Н. Носс, Н. В. Носс. – М.: «КСП+», 2015. – 240 с.
40. Никулина, О Проблема кризиса труда в условиях трансформации экономических отношений [Текст]/ О. Никулина // Управление персоналом.– 2014. - № 12 – С. 35 – 39.
41. Ожегов С. И., Шведова Н. Ю. Толковый словарь русского языка: 80 000 слов и фразеологических выражений [Текст]/ С. И. Ожегов. – М.: Высшая школа, 2015. – 944 с.
42. Организация системы адаптации новых сотрудников [Электронный ресурс] URL: <http://www.hr-portal.ru/article/organizaciya-sistemy-adaptacii-novyhsotrudnikov?page=0> (дата обращения: 07.01.2018).
43. Плешин И. Ю. Управление персоналом [Текст]/ И. Ю. Плешин. – М.: Прогресс, 2012. – 232 с.
44. Пономарева, Н.Г. Современные требования к кадровой службе (отделу). [Текст]/ Н. Г. Пономарева – М.: Омега-Л, 2014. – 256 с.

45. Тюлькина Ю.С. Сущность и принципы адаптации персонала [Текст]/ Ю. С. Тюлькина. – Вестник ВГУ, серия: Экономика и управление, 2018, №1 – С. 109-113.
46. Сардарян, А. Оценка персонала в современных Российских компаниях [Текст]/ А. Сардарян // Управление персоналом. – 2016. - № 15. – С. 82 -85.
47. Сафаров, С. Подбор персонала / С. Сафаров // Управление персоналом. – 2016. - № 12. – С. 17 – 21.
48. Скурихин, Т. Г. Механизм управления качеством человеческих ресурсов организации [Текст]/ Т. Г. Скурихин // Управление персоналом. – 2016. - №19– С. 62-68.
49. Слепцова, А. С. Психодиагностика персонала. [Текст]/ А. С. Слепцова – М.: Феникс, 2014 - 320 с.
50. Тихонова, Ю. Строим систему обучения [Текст]/ Ю. Тихонова // Кадровый менеджмент. – 2014. - № 6 – С. 54 – 60.
51. Торшина, К. Тестирование при приеме на работу [Текст]/ К. Торшина // Управление персоналом. – 2015. - № 12. – С. 25-29.
52. Титова Н. М. Реферат выпускника Субботней школы менеджера по персоналу [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article>.
53. Управление персоналом. / Под общ.ред. проф. И. Б. Дураковой. – М: ИНФРА-М, 2016. – 570 с.
54. Управление трудовыми ресурсами: Учебное пособие, Совет УМО [Текст]. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 159 с.
55. Шапиро, С.А. Шатаева О.В. Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс [Текст]/ С.А. Шапиро О.В. Шатаева. – М.: ГроссМедиа, 2015. – 224с.
56. Шаповалов, В. Проблема конкурентоспособности в управлении персоналом организации [Текст]/ В. Шаповалов // Управление персоналом. – 2014. - № 18. – С. 94 – 97.

57. Шарок, Л. Пути эффективного использования человеческого капитала [Текст]/ Л. Шарок // Управление персоналом. – 2014. - № 21. – С. 96.
58. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Издание 3-е, перераб. и доп. [Текст]/ С. В. Шекшня. – М.: ОАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2015. – 318с.
59. Федорова Е.Ф. Система адаптации персонала в условиях реструктуризации компании автореф. диссертации на соискание ученой степени канд. эконом. н. [Текст]/ Е. Ф. Федорова – М.: Наука. – 2018 - 25 с.