

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра управления персоналом

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА
В ОАО «КОЛОС»**

Выпускная квалификационная работа

**студентки очной формы обучения
направления подготовки 38.03.03 «Управление персоналом»**

**4 курса группы 05001243
Ватутиной Алёны Владимировны**

Научный руководитель:
доц. кафедры Управление
персоналом
Бабинцева Елена Ивановна

Рецензент
Начальник службы управления
персоналом ОАО «Колос»
Иванова О.Е.

БЕЛГОРОД 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА.	5
1.2 Научные подходы к адаптации персонала	15
1.3 Методы оценки эффективности адаптации персонала	20
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОАО «КОЛОС».....	33
2.1 Организационно-экономическая характеристика ОАО «Колос»	33
2.2 Анализ системы управления персоналом в ОАО «Колос»	41
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОАО «КОЛОС»	62
3.1 Рекомендации по совершенствованию адаптации персонала в ОАО «Колос».....	62
3.2 Обоснование социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию адаптации персонала в ОАО «Колос».....	67
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	72
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	75
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	82

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность данной темы обусловлена тем, что адаптация персонала в организации является необходимым звеном кадрового менеджмента, так как последние годы в науке об управлении производственными организациями наблюдается коренное изменение представлений о роли персонала в деятельности предприятия.

Внедрение системы управления адаптацией на предприятия представляет собой достаточно сложную задачу, но от нее зависит решение таких важных задач для предприятия, как: уменьшение стартовых издержек, уменьшение текучести кадров; возможность более быстрого достижения рабочих показателей, приемлемых для организации – работодателя; вхождение работника в рабочий коллектив, в его неформальную структуру и ощущение себя членом команды; снижение тревожности и неуверенности, испытываемых новым работником. Система адаптации призвана решать вышеперечисленные проблемы.

Объект исследования – адаптация персонала в ООО «Колос».

Предмет исследования – процесс управления адаптацией в ОАО «Колом».

Цель работы – на основе изучения теории и практики разработать мероприятия по совершенствованию организации нововведений в области адаптации персонала.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи**:

- изучить отечественную и зарубежную литературу по теме исследования;
- рассмотреть формы и методы адаптации персонала на современном предприятии;
- проанализировать систему адаптации персонала;

- разработать систему мероприятий по улучшению адаптации персонала в ОАО «Колос».

Практическая значимость, данной работы заключается в том, что результаты данного исследования будут способствовать совершенствованию кадровой политики организации за счет эффективного использования в работе разработанных рекомендаций, направленных на развитие системы адаптации персонала.

Информационной базой для написания работы послужили материалы нормативных документов и инструкций, научные статьи периодических изданий и специальной литературы по изучаемой проблеме, таких авторов, как: В.П. Баранчев, А.Я. Кибанов, Т.А. Крымова, С. Ярцева и др.

В работе применялись такие **методы исследования** как:

- методы организации исследования – метод срезов, сравнительный;
- эмпирические методы: архивный, анкетирование;
- методы обработки полученных данных – количественный и качественный;
- метод интерпретации результатов – структурный.

Данная работа содержит введение, три главы, заключение, список использованной литературы и приложение.

Первая глава раскрывает теоретические аспекты изучения процесса адаптации на современном предприятии.

Во второй главе рассматриваются результаты исследования процесса адаптации в ОАО «Колос».

В третьей главе разработана система мероприятий по улучшению адаптации персонала с расчетом эффективности после внедрения ее на предприятии.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА.

1.1 Сущность и особенности адаптации персонала

Адаптация персонала – это период времени, в течение которого вновь пришедший сотрудник имеет возможность не только познакомиться с устоями организации, предприятия или кампании, но и определиться со своим отношением ко всему тому, что его окружает. Понятие адаптации персонала включает в себя виды адаптации и её этапы.

Понятие «адаптация» возникло в 19 веке и использовалось вначале главным образом в биологии. Проблема адаптации впервые выдвинута и обоснована биологами Ж. Б. Ламарком, Ж. Сент-Илером, Ч. Дарвином. Представители биологии 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 [82, с. 4].

В настоящее время это понятие применяется не только к различным сторонам жизнедеятельности организмам, 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. Дивы-довского, 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» [81, с. 5].

Традиционно под адаптацией (от лат. *Adaptare* «приспосабливать», «прилаживать») понимают – приспособление организма, личности, их систем к характеру отдельных воздействий или к изменившимся условиям в целом [10, 34, 67, 71 и др.].

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.

Так, в Философской энциклопедии можно найти такое определение адаптации: «Адаптация - это приспособление, т. е. нахождение соответствия

(а так же процесс, приводящий к такому соответствию) между живой системой (или ее частью) и внешним по отношению к ней условиям» [82, с. 5].

Биологические определения встречаются в энциклопедиях, словарях, справочниках, учебных пособиях, монографиях.

В Большой советской энциклопедии предлагается следующее определение адаптации: «От позднелат. *Adaptation* – приспособление, прилаживание – это процесс приспособления функций и строения организма (особи, популяции, вида) и их органов к условиям среды» [81, с. 34].

В целом понятие адаптации отражает основные закономерности, обеспечивающие существование и развитие различных систем при определенном взаимодействии внутренних и внешних условий их существования.

Несмотря на существование многочисленных определений понятия «адаптация» существует несколько форм проявления этого феномена, которые позволяют утверждать, что адаптация, с одной стороны, - динамическое образование, непосредственный процесс приспособления к условиям внешней среды, а с другой – свойство любой живой саморегулируемой системы [34, с. 17].

Процесс адаптации реализуется всякий раз, когда в системе организм – среда возникают значимые изменения, и обеспечивает формирование нового

состояния, которое позволяет достигать максимальной эффективности физиологических функций и поведенческих реакций. Поскольку организм и среда находятся не в статическом, а в динамическом равновесии, их соотношение меняется постоянно, также постоянно осуществляется и процесс адаптации [10].

Благодаря процессу адаптации подвижные системы живых организмов, несмотря на изменчивость условий, поддерживают устойчивость, необходимую для существования, развития, продолжения рода. Динамическое состояние отражает процесс приспособления биосистемы к меняющимся условиям среды. При этом имеются в виду механизмы приспособления, их особенности принципы регулирования и т. д. [10, с. 12].

Адаптация как свойство любой живой системы, предполагает рассмотрение данного понятия с точки зрения статического аспекта и означает устойчивость к условиям окружающей среды [34, с. 10].

Все сказанное позволяет выделить несколько аспектов в определении различных сторон адаптации:

- адаптация используется для обозначения процесса, при котором организм приспосабливается к новой среде;
- адаптация используется для обозначения отношения равновесия(гомеостаза), которое устанавливается между средой и организмом;
- адаптация понимается как свойство живого организма;
- под адаптацией понимается результат приспособительного процесса (появление новых свойств, умений, изменение строения органов и т. п.);
- адаптация связывается с какой-то целью, к которой стремиться организм.

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 [10, с 85].

Социально-психологическая адаптация, согласно Г. Гартману, включает как процессы, связанные с конфликтными ситуациями, так и те процессы, которые входят в свободную от конфликтов сферу Я, отсутствия оптимального взаимоотношения личности и среды вследствие доминирования неконструктивных реакций или несостоятельности конструктивных подходов наступает дезадаптация [66, с. 178-184].

Процесс социально-психологической адаптации в когнитивной психологии личности можно представить формулой: конфликт – угроза – реакция приспособления. В процессе информационного взаимодействия со средой личность сталкивается с информацией, противоречащей имеющимся у нее установкам (когнитивный диссонанс), при этом переживается состояние дискомфорта (угроза), которое стимулирует личность на поиск возможностей снятия или уменьшения когнитивного диссонанса:

- попытки опровергнуть поступившую информацию;
- смена собственных установок, изменение картины мира;
- поиск дополнительной информации с целью установления согласованности между прежними представлениями и противоречащей им информацией [8, с. 66].

В зарубежной психологии значительное распространение получило необихевиористское определение адаптации. Авторы этого направления дают следующее определение социально-психологической адаптации.

- состояние, при котором потребности индивида, с одной стороны, и требования среды – с другой – полностью удовлетворены. Это состояние гармонии между индивидом и природой или социальной средой;
- процесс, посредством которого это гармоническое состояние достигается.

Таким образом, социально-психологическую адаптацию бихевиористы понимают как процесс изменений (физических, социально-экономических или организационных) в поведении, социальных отношениях или в культуре в целом. Цель этих изменений - улучшение способности выживания групп или индивидов.

В данном определении присутствует биологический оттенок, указывающий на связь с теорией эволюции и внимание преимущественно к адаптации групп, а не индивида [9, с.66, 67].

Интеракционистская концепция социально-психологической адаптации дает определение эффективной адаптации личности как адаптации, при достижении которой личность удовлетворяет минимальным требованиям и ожиданиям общества. С возрастом все более сложными становятся те ожидания, которые предъявляются к социализируемой личности. Ожидается, что личность должна перейти от состояния полной зависимости не только к независимости, но и к принятию ответственности за благополучие других. В интеракционистском направлении адаптированным считается человек не только усвоивший, принявший и осуществляющий социальные нормы, но и принимающий на себя ответственность, ставящий и достигающий целей. Согласно Л. Филипсу, адаптированность выражается двумя типами ответов на воздействия среды:

1) Принятие и неэффективный ответ на социальные ожидания, с которыми встречается каждый в соответствии со своим возрастом и полом. Например, учебная деятельность, установление дружеских отношений, создание семьи и т. п. Такую адаптированность Л. Филипс считает выражением комфортности к тем требованиям (нормам), которые общество предъявляет к поведению личности.

2) Гибкость и эффективность при встрече с новыми и потенциально опасными условиями, а также способность придавать событиям желательное для себя направление [7, с. 66].

В этом смысле адаптация означает, что человек успешно пользуется созданными условиями для осуществления своих целей, ценностей и стремлений. Адаптивное поведение характеризуется успешным принятием решений, проявлением инициативы и ясным определением собственного будущего.

Представители интеракционистского направления разделяют понятия «адаптация» и «приспособление». Т. Шибутани считал, что каждую личность можно охарактеризовать комбинацией приемов, которые позволяют ей справляться с затруднениями, и эти приемы могут рассматриваться как формы адаптации. Таким образом, адаптация относится к хорошо организованным способам справляться с типическими проблемами (в отличие от приспособления, которое заключается в том, что организм приспособливается к требованиям специфических ситуаций).

Такое понимание адаптации содержит идею активности личности, представление о творческом, целеустремленном и преобразующем характере ее социальной активности [15, с.66, 67]

Таким образом, независимо от различий в представлениях об адаптации в различных зарубежных концепциях можно отметить, что личность выступает в ходе социально-психологической адаптации как активный субъект этого процесса, отличие состоит в том, что представители разных подходов указывают на различные механизмы процесса адаптации.

По мнению отечественных психологов (Ф. Б. Березин, И. С. Кон, А. Н. Леонтьев, А. Г. Маклаков и др.) регуляторами адаптации человека являются мышление, воля, способности, знания, опыт, индивидуально-психологические особенности.

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 (см. таблицу 1.1).

Таблица 1.1

Определения адаптации/адаптации персонала/адаптации работника

п/п	Автор	Сущностное понимание
1.	Д. А. Аширов [6, с. 103]	Адаптация – это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно – экономических условиях труда
2.	Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремина [83, с. 233]	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
3.	В. Р. Веснин [15, с.198-199]	Адаптацией является реакция субъекта на изменение условий его жизнедеятельности, которая противодействует действительному или возможному снижению его эффективности. 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
4.	И. В. Грошев [21, с. 117]	Адаптация к рабочему месту – это комплексный процесс профессиональной и социальной ориентации работника по отношению к должности (рабочему месту), профессии, коллективу, организации. 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

Продолжение таблицы 1.1

5.	А. П. Егоршин [26, с. 193]	Адаптация – это процесс приспособления коллектива к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации. Адаптация работника – это приспособление индивидуума к рабочему месту и трудовому коллективу. Адаптация предполагает активную позицию личности, осознание своего социального статуса и связанного с ним ролевого поведения как формы реализации индивидуальных возможностей личности в процессе решения общегрупповых задач
6.	А. Я. Кибанов [37, с. 205]	Профессиональная адаптация заключается в активном освоении профессии, ее тонкостей, специфики, необходимых навыков, приемов, способов принятия решений для начала в стандартных ситуациях
7.	А. К. Маркова [55, с. 157]	Профессиональная адаптация понимается как, с одной стороны, процесс вхождения индивида в профессиональную среду, усвоение профессионального опыта, а с другой стороны, - процесс активной реализации накапливаемых профессиональных знаний, как выбор оптимального поведенческого решения, предполагающего непрерывное профессиональное саморазвитие
8.	А. В. Морозов [59, с 295]	Адаптация – это динамический процесс, благодаря которому подвижные системы живых организмов, несмотря на изменчивость условий, поддерживают устойчивость, необходимую для существования, развития и продолжения рода
9.	Д. Никулин	Адаптация персонала – это процесс, в ходе которого новые члены коллектива приспособляются к корпоративной культуре предприятия, коллективу и должностным обязанностям.
10.	Ю. Г. Одегов [60, с.613]	Адаптация имеет две стороны: 1.Совокупность внутренних психологических процессов, в рамках которых происходит отвыкание человека от прежней работы и привыкание к новой, полное приспособление к среде, отождествление личных интересов и целей с общими (идентификация). 2.Совокупность организационных мероприятий, протекающих подконтролем службы персонала и облегчающих новому работнику овладение новыми трудовыми функциями, знаниями и навыками, усвоение правил и стандартов поведения, приспособление к условиям труда и социальной среде
11.	Т. О. Солома-нидина [73, с. 202]	Под адаптацией персонала понимается процесс знакомства сотрудника с деятельностью организации и самой организацией, а также изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды
12.	Е. Рудавина [70, с. 254]	Адаптация – многофакторный процесс поэтапного эффективного включения сотрудников в работу в новых условиях на новом месте.
13.	Э. Шейн [88, с. 74]	Адаптация – процесс познания нитей власти, процесс достижения доктрин, принятых в организации, процесс обучения, осознания того, что является важным в этой организации или ее подразделениях

Анализируя определения, представленные в таблице 1.1 можно говорить, что основное сходство 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 (обучение, информирование, идентификация, изменение установок и поведения и др.).

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.

Существует четыре вида адаптации. К первому виду относятся, так называемые, отвергатели. Эти люди, придя на работу в ту или иную организацию, не воспринимают окружающую действительность, потому что она не соответствует их ожиданиям. Ну всё им не так. Этот контингент служащих составляет основную массу тех, кто уволится, не дожив до конца испытательного срока. Второй вид адаптации, основной, это приспособленцы. Эти люди легко и быстро входят в коллектив и принимают общий стиль работы.

Следующим видом адаптации является маскировка. Замаскировавшиеся принимают только второстепенные установки кампании, в то время как частично или полностью отвергают главные. И наконец, последний вид адаптации – это адаптивный индивидуализм. Такие сотрудники, в отличие от замаскировавшихся, наоборот, полностью принимают главные установки, а вот в отношении второстепенных у них возникают сомнения. Менеджеру по кадрам стоит обратить пристальное внимание на замаскировавшихся и

индивидуалов. Люди с первым видом адаптации – с отрицанием – не стоят труда. Они всё равно не пополнят своей персоной доблестные ряды кампании. Сотрудники со вторым типом адаптации – приспособленчество – не требуют труда. У них итак всё хорошо.

Период адаптации совпадает с периодом испытательного срока и длится до трёх месяцев. Понятие адаптации включает в себя не только виды, но и этапы.

Первый этап адаптации совпадает с первой неделей работы нового сотрудника. Этот период считается подготовительным. На первой неделе желательно познакомить нового человека со сферой деятельности и интересами организации. К этой информации относятся сведения об истории организации, о руководстве кампании, об условиях и графике работы. Ответственность за этот период адаптации возлагается на начальника отдела. Второй день желательно посвятить согласованности подразделений кампании, ознакомлению с перечнем структурных организаций, схеме взаимодействия между ними, а так же возможным трудностям. Ответственным лицом так же является начальник отдела. Третий период проходит с третьего по пятый дни рабочей недели. Он посвящается трудовой деятельности согласно принятому графику. По истечении этого периода сотрудником представляется отчёт о проделанной работе. В конце второй недели так же проводится анализ действий сотрудника с последующей их оценкой. И только третья неделя является соответственно вхождением сотрудника в коллектив и производственный процесс. Только после этого наступает четвёртая стадия, на которой сотрудник готов к самостоятельному выполнению производственных задач. Адаптация завершается пятым этапом, на котором начальник делает вывод о возможности самостоятельной работы сотрудника, результатах этой работы и её перспективах.

Несмотря на вид, адаптация персонала проходит все этапы.

1.2 Научные подходы к адаптации персонала

Процесс адаптации предполагает проявление различных комбинаций приемов и способов, стратегий адаптации. Понятие «стратегия» в общем смысле можно определить как направляющий, организующий способ ведения действий, поведения, рассчитанных на достижение не случайных, сиюминутных, а значимых, определяющих целей.

Стратегия адаптации представляет собой индивидуальный способ адаптации личности к обществу и его требованиям, для которого определяющими являются опыт ранних детских переживаний, неосознанных решений, принятых в соответствии с субъективной схемой восприятия ситуаций и сознательный выбор поведения, сделанный в соответствии с целями, стремлениями, потребностями, системой ценностей личности [6, с. 225].

Таким образом, стратегия адаптации – универсальный и индивидуальный принцип, способ социальной адаптации человека к жизни в его окружении, учитывающий направленность его устремлений, поставленные им самим цели и способы их достижения.

Стратегии адаптации индивидуальны и неповторимы для каждой личности, тем не менее, можно выделить некоторые черты и признаки, являющиеся общими, характерными для ряда стратегий, и выделить, таким образом, типы стратегий адаптации.

В классификации А. Р. Лазурского выделяются три уровня отношений. На первом уровне личность всецело зависит от среды. Окружение, внешние условия подавляют человека, таким образом, происходит недостаточное приспособление. На втором уровне приспособление происходит с пользой для себя и для общества. Люди, находящиеся на третьем уровне отношений – творческое отношение к среде, умеют не только удачно приспособиться к среде, но и воздействовать на нее, изменяя и преобразовывая окружающую среду в соответствии со своими собственными потребностями и влечениями.

Таким образом, А. Р. Лазурский предусмотрел возможность направленности преобразовательного эффекта в результате адаптации личности как на изменение и перестройку личностной структуры (первый и второй уровни), так и вовне [30 с. 230-233].

Н. Н. Милославова характеризует типы адаптации в связи с уровнем соответствия личности внешним условиям, «врастания в среду», не включая процесс преобразования, воздействия личности на среду:

- уравнивание - установление равновесия между средой и индивидом, которые проявляют взаимную терпимость к системе ценностей и стереотипам друг друга;
- псевдоадаптация - сочетание внешней приспособленности к обстановке с отрицательным отношением к ее нормам и требованиям;
- приравнивание – признание и принятие основных систем ценностей новой ситуации, взаимные уступки;
- уподобление – психологическая переориентация индивида, трансформация прежних взглядов, ориентации, установок в соответствии с новой ситуацией.

Индивид может последовательно пройти все эти этапы, постепенно все более «врастая» в социальную среду от стадии уравнивания до стадии уподобления, а может остановиться на какой-то из них. Степень включенности в адаптационный процесс зависит от ряда факторов: от степени «герметичности» личности, от характера ситуации, от отношения индивида к ней и от жизненного опыта адаптирующегося [14, с. 233-240].

Е. К. Завьялова и С. Т. Посохова различают индивидуальные стратегии адаптации в связи с поисковой активностью, направляемой человеком на совершенствование системы взаимодействия с окружающей средой и самим собой.

Пассивная стратегия наиболее характерна для людей, находящихся в состоянии социального или эмоционального шока, и проявляется в стремлении человека сохранить себя, прежде всего как биологическую единицу, оставить неизменным прошлый образ жизни, использовать отлаженные и ранее

эффективные стереотипы взаимодействия с окружением и самим собой. Ядром пассивной стратегии адаптации являются негативные эмоциональные переживания: тревога, фрустрация, ощущение утраты, непреодолимости преград; прошлое кажется прекрасным независимо от реальности, настоящее воспринимается драматично, помощь ожидается извне; учащаются агрессивные реакции по отношению к окружающим и к себе; человек боится взять на себя ответственность за принятие рискованных решений.

Пассивная стратегия адаптации обуславливается рядом личностных свойств и, в свою очередь, формирует определенный тип личности, доминирующее положение в структуре которой занимают сверхосторожность, педантичность, ригидность, предпочтение регламентации всякой творческой активности и свободе решений, ориентация на принятие коллективно выработанного решения, тяга к обезличиванию, безоговорочному принятию социальных норм, ответственное выполнение привычных обязанностей.

В случае возникновения новых форм взаимодействия человека с природой, обществом, самим собой реализуется активная стратегия адаптации – стратегия, центрированная на совершаемых самим человеком внутриличностных и внешних социальных перестройках, на изменении прежнего образа жизни, на преодолении трудностей и разрушении неудовлетворяющих отношений; при этом человек ориентируется на собственные внутренние резервы, готов и способен отвечать за свои действия и решения. В основе активной стратегии адаптации лежат реалистическое отношение к жизни, способность видеть не только негативные, но и позитивные стороны действительности; человек воспринимает преграды как преодолимые. Его поведению и деятельности свойственны целенаправленность и организованность; активное, преодолевающее поведение сопровождается преимущественно позитивными эмоциональными переживаниями. Центрированная на преодолении, активная стратегия, так же как и пассивная, формирует определенный психологический портрет личности: социальная

направленность действия и решений, социальная уверенность и уверенность в себе, высокая личная ответственность, самостоятельность, коммуникабельность, высокий уровень притязаний и высокая самооценка, эмоциональная устойчивость [16, с. 55].

Х. Толмэ и У. Лер, анализируя поведения человека и формы его реагирования на проблемы и изменения в жизни, используют для описания стратегий поведения понятие «техника жизни» и выделяют следующие типы:

Первая техника жизни объединяет действия, направленные на достижение успеха, практическое изменение сложившейся ситуации. Данное поведение базируется на высоком уровне саморегуляции, интенсивном поиске релевантной информации, глубоких раздумьях, вовлечение в свои действия окружающих.

Вторая базисная техника носит менее выраженный адаптивный характер и заключается в поведении, направленном на приспособление к институциональным аспектам ситуации, к установившимся социальным нормам поведения и правилам деловых взаимодействий.

Третья техника предполагает приспособление к своеобразию и потребностям других людей

Четвертая техника жизни - ориентирована на заботу и поддержание социальных контактов

Пятая техника предполагает полное принятие ситуации, ее отрицательных и положительных моментов.

Особую группу поведенческих реакций по Х. Томэ составляют формы, затрудняющие приспособление к трудностям жизни: безропотное смирение, депрессия, стремление к избеганию тяжелых ситуаций, широкое использование механизмов психологической защиты [17, с. 45-46].

Сопоставляя рассмотренные подходы можно в целом определить стратегию адаптации как преимущественный способ построения субъектом своих

отношений с окружающим миром, другими людьми и самим собой в решении жизненных задач и достижении жизненных целей.

Естественно, что от выбора стратегии адаптации зависит ее продолжительность и результат.

Поскольку достаточно устоявшимся мнением является понимание адаптации как процесса можно выделить его этапы.

Этап 1. Оценка уровня подготовленности новичка необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Если сотрудник имеет не только специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичных подразделениях, период его адаптации будет минимальным. Однако следует помнить, что даже в этих случаях в организации возможны непривычные для него варианты решения уже известных ему задач. Адаптация должна предполагать как знакомство с производственными особенностями организации, так и включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, корпоративными особенностями коммуникации, правилами поведения, т. д.

Этап 2. Ориентация – практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. Значительное внимание уделяется адаптации новичка к условиям организации. К этой работе привлекаются как непосредственные руководители новичков, так и сотрудники служб по управлению персоналом.

Этап 3. Действенная адаптация. Этот этап состоит в собственно приспособлении новичка к своему статусу и значительной степени обусловливается его включением в межличностные отношения с коллегами. В рамках данного этапа необходимо дать новичку возможность активно действовать в различных сферах, проверяя на себе и апробируя полученные знания об организации. Важно в рамках этого этапа оказывать максимальную поддержку новому сотруднику, регулярно вместе с ним проводить оценку эффективности деятельности и особенностей взаимодействия с коллегами.

Этап 4. Функционирование — этим этапом завершается процесс адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе.

Как правило, при спонтанном развитии процесса адаптации этот этап наступает после 1-1,5 лет работы. Если же процесс адаптации регулировать, то этап эффективного функционирования может наступить уже через несколько месяцев. Исследования Ассоциации менеджеров установили, что средняя продолжительность адаптационного периода нового сотрудника в компании составляет от 3 до 12 месяцев. Самыми сложными в процессе адаптации по праву считаются первые 2-3 месяца, совпадающие к тому же с периодом испытательного срока, во время которого профессиональные и личностные качества сотрудника подвергаются пристальному вниманию и оценке, как со стороны руководителя, так и со стороны коллег. Четкая процедура адаптации, действующая в компании, позволяет значительно сократить срок окончательной «акклиматизации» новичков (до 3-6 месяцев).

Рассматривая адаптацию как процесс, и учитывая, что ключевым моментом в его протекании играет выбор стратегии поведения сотрудника, то можно говорить об ограниченной возможности воздействия на процесс и результат адаптации персонала со стороны организации.

1.3 Методы оценки эффективности адаптации персонала

Управление процессом адаптации – это активное воздействие на факторы, определяющие ее ход, сроки, снижение неблагоприятных последствий и т. п. [1, с. 207].

Практика показывает, что:

- 90% сотрудников, уволившихся с работы в течение первого года, приняли это решение уже в первый день своего пребывания в новой организации [83, с. 233-234];
- наибольший удельный вес среди уволившихся составляют рабочие, не проработавшие и полугода [24, с. 398].

По данным исследований, проводимых западными компаниями, качественная программа адаптации способна уменьшить текучесть кадров на 10-20% в год. Обычно стихийная или неуправляемая адаптация продолжается до полутора лет, но при грамотном управлении ее срок сокращается до нескольких месяцев.

Статистика о том, как на российских предприятиях проводят адаптацию новых сотрудников, свидетельствует [25, с. 300]:

- существует специальный курс обучения для новичков, включающий тренинги и стажировки – 40%;
- осуществляется знакомство с правилами внутреннего распорядка, с коллегами – 28%;
- проводится общий инструктаж - 12%;
- в компании только задумываются об этом – 12%;
- никак – 8%.

Очевидно, что в организациях не уделяется достаточно внимания процессу адаптации сотрудников. Анализ практики адаптации персонала в российских компаниях позволяет выделить 5 типов компаний по степени внимания к процессу адаптации [48, с.128]:

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.

Необходимость в формализованной процедуре адаптации существует на предприятиях среднего и крупного бизнеса. 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 [29, с. 209]:

- содержания работы;
- статуса уровня ответственности нового сотрудника;
- рабочего окружения;
- личностных особенностей сотрудника.

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.

Причины неудач при реализации адаптационных мероприятий.

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

Во-вторых, 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.

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

В-четвертых, 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.

В-пятых, 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».

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

В-седьмых, 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.

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. 4-18].

В различных учебных пособиях встречаются разные синонимы программ адаптации – их так же называют программами ориентации или просто ориентацией. Суть этих явлений примерно одна и та же.

Существует два основных варианта таких программ: в первом варианте выделяется 3 этапа (введение в должность, в подразделение и введение в организацию) во втором варианте 2 этапа (общий и специализированный).

Первый вариант программы предполагает три этапа: введение в организацию, введение в подразделение и введение в должность [52, с. 124-126; 60, с. 620; 88, с. 165-166]. Остановимся конкретнее на содержании и сроках каждого этапа (см. таблицу 3). Рассматривая данные таблицы 3, становится ясно, что первые два этапа имеют достаточно короткую продолжительность и ориентированы на информирование сотрудника об организации и подразделении. Третий этап предполагает не только информирование, но и активное включение сотрудника в профессиональную деятельность, и социальное окружение.

Подготовка к приходу нового сотрудника важное условие полной реализации все трех этапов, при этом целесообразно выяснить:

- подготовлено ли рабочее место (оборудование, помещение);
- проинформированы ли официально о нем будущие коллеги (фамилия, имя, послужной список, намечаемые функции) и будет ли он благожелательно встречен ими;
- подготовлены ли документы для новичка (памятка для нового сотрудника);
- в какой форме будет осуществляться адаптация (наставничество, семинары, курсы, индивидуальные беседы с руководством и наставником, ролевые игры, постепенное усложнение задач и т. п.);

- к каким задачам новичок может приступать сразу. Новому работнику нельзя давать трудных заданий, а начать для укрепления уверенности в себе и желания работать с поручений средней сложности, не забывая об инструктировании. Это позволит ему успешно справиться с ними и при этом почувствовать удовлетворение;
- составлен ли план график введения в должность.

Второй вариант программы адаптации. Большинство авторов [38, с. 215-216; 84, с. 102-103] разделяет программу на общую и специальную (специализированную). Общая программа адаптации касается в целом всей организации.

Таблица 1.2

Содержание программы адаптации

Блок	Содержание блока
Общая программа	
Общее представление о компании	<ul style="list-style-type: none"> - цели, приоритеты, проблемы - традиции, нормы, стандарты - продукция и ее потребители, стадии доведения продукции до потребителя - разнообразие видов деятельности - организация, структура, связи компании - информация о руководителях
Политика организации	<ul style="list-style-type: none"> - принципы кадровой политики - принципы подбора персонала - испытательный срок - направления профессиональной подготовки и повышения квалификации - содействие работникам в случае привлечения их к судебной ответственности - правила пользования телефоном внутри предприятия - правила использования различных режимов рабочего времени - правила охраны коммерческой тайны и технической документации
Оплата труда:	<ul style="list-style-type: none"> - нормы и формы оплаты труда - оплата выходных и сверхурочных
Дополнительные льготы	<ul style="list-style-type: none"> - страхование, учет стажа работы - пособия по временной нетрудоспособности, выходные пособия, пособия по болезням в семье, в случае тяжелых утрат, пособия по материнству - поддержка в случае увольнения или ухода на пенсию - возможности обучения на работе.

Разные авторы включают в систему адаптации от 6 до 9 основных вопросов. После осуществления общей программы следует перейти к специальной (специализированной). Она охватывает вопросы, связанные конкретно с каким-либо подразделением или рабочим местом и осуществляется как в формах специальных бесед с сотрудниками того подразделения, в которое пришел новичок, так и собеседований с руководителем (непосредственным и вышестоящим) (см. таблицу 1.3).

Таблица 1.3

Специализированная программа адаптации	
Охрана труда и соблюдение техники безопасности	<ul style="list-style-type: none"> - места оказания первой медицинской помощи - меры предосторожности - предупреждение о возможных опасностях на производстве - правила противопожарной безопасности - правила поведения при несчастных случаях и порядок оповещения о них - поведение в случае аварий, правила техники безопасности - информирование о несчастных случаях и опасностях - охрана и проблемы связанные с воровством
Работник и его отношения с профсоюзом	<ul style="list-style-type: none"> - организация рабочих - постановления профсоюзов и политика компании - дисциплина и взыскания, оформление жалоб - коммуникация; каналы коммуникации, почтовые материалы - распространение новых идей
Служба быта	<ul style="list-style-type: none"> - организация питания - наличие столовой, буфетов - наличие служебных входов - условия парковки для личных автомобилей - гигиенические стандарты
Экономические факторы	<ul style="list-style-type: none"> - стоимость рабочей силы - стоимость оборудования - ущерб от прогулов, опозданий, несчастных случаев
Функции подразделения	<ul style="list-style-type: none"> - цели и приоритеты, организация и структура - направления деятельности - взаимоотношения с другими подразделениями - взаимоотношения внутри подразделения назначения, перемещения, передвижения

Продолжение таблицы 1.3

Обязанности и ответственность	<ul style="list-style-type: none"> - руководство и оценка исполнения работы - права и обязанности работника - права непосредственного руководителя - детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов - разъяснение важности данной работы и основы оценки исполнения - длительность рабочего дня и расписание - дополнительные ожидания (например, замена отсутствующего работника)
Отчетность	<ul style="list-style-type: none"> - виды помощи, которая может быть оказана, когда и как просить о ней - отношения с местными и общегосударственными инспекциями - информирование о неудачах на работе и опозданиях на работу - отчетные периоды и правила оформления документов
Процедуры, правила, предписания	<ul style="list-style-type: none"> - правила, характерные только для данного вида работы или данного подразделения - отношения с работниками, не принадлежащими к данному подразделению - правила поведения на рабочем месте - вынос вещей из подразделения - контроль за нарушениями в подразделении - праздники и традиции подразделения - отношения с коллегами, основные правила взаимодействия и общения
Представление сотрудникам подразделения	<ul style="list-style-type: none"> - представление сотрудникам подразделения - знакомство с коллегами

Как можно заметить, оба варианта программ (см. таблицы 3, 4) по своему содержанию сходны, отличие состоит в структурировании по блокам информации для нового сотрудника. Жестких требований к выбору типа программы и даже перечню вопросов в содержании программы не существует в каждом конкретном случае критерием отбора информации для новичка и форму ее предоставления должна быть цель адаптации персонала в конкретной организации.

Нередко в компаниях используются только отдельные элементы адаптации, например проведение вводных курсов или экскурсий для новичков. Однако чтобы адаптация была эффективной, нужно сделать доступной всю информацию, связанную с деятельностью сотрудника в организации. Определить модули, которые следует включить в программу, помогут эксперты – руководители подразделений и коллеги, кроме того стоит провести

анкетирование и оценку достижений новичков по истечении шести месяцев работы.

В любом случае к будущим процедурам по адаптации предъявляются следующие требования: тщательное планирование, логичность содержания, четкое определение ролей участников процесса.

Также вне зависимости от варианта программы адаптации сотрудников необходимым условием успешного вхождения в организацию является изучение системы ценностей, правил, норм и поведенческих стереотипов, характерных для данной организации. Основными сторонами жизнедеятельности организации, ценностные, поведенческие и нормативные характеристики которые в первую очередь должен изучить человек, входящий в организацию, являются:

- миссия и основные цели организации;
- допустимые и предпочтительные средства, которые могут быть использованы для достижения целей организации;
- имидж и отличительный образ, который имеет и создает организация;
- принципы, правила и нормы, обеспечивающие отличительные особенности и существование организации как единого организма;
- обязанности, которые должен будет взять на себя человек, вступив в определенную роль в организации;
- поведенческие стандарты, которым должен будет следовать человек, выполняя заданную работу [16, с. 332-333].

В отечественной литературе в зависимости от того, кто входит в организацию, выделяют два принципиально различных подхода к обучению новых сотрудников.

Первый процесс обучения касается человека, представляющего нормы и ценности организации по той причине, что его предыдущий опыт был связан с работой в схожей по ценностям, нормам и поведенческим стереотипам

организации. В этом случае новому члену организации необходимо в основном сконцентрироваться на уяснении конкретных форм проявления знакомых ему норм и принципов поведения и общения для того, чтобы подстроить свое поведение в конкретных условиях. Необходимые знания и информацию он может получить, наблюдая за поведением отдельных людей, при беседах с коллегами и руководством и путем получения инструктажа со стороны соответствующих лиц.

Второй процесс разворачивается тогда, когда входящий в организацию человек приходит из среды с отличными ценностями и нормами поведения. В этом случае встает очень серьезная задача познания себя как носителя другой системы ценностей и норм и отхода от этих норм и ценностей. А уже только после этого может начаться процесс усвоения новых норм и ценностей, которые существуют в организации и которым человек должен следовать, становясь членом новой для себя организации. Вторым процессом обучения при вхождении человека в организацию существенно сложнее первого. Он требует не только внимательного изучения того, что делается в организации, как ведут себя ее члены, но и глубокого изучения своего собственного поведения с целью отказа от поведенческих норм, неприемлемых в новой организации, пересмотра отдельных ценностей в соответствии с тем, какие ценности приняты в организации.

На сегодняшний день стандартных процедур и образцов документов для оформления программы адаптации новых сотрудников не существует. В различных компаниях и организациях эта задача решается различными способами и оформляется различными документами:

- информационный буклет,
- Книга работника организации,
- Положении об адаптации,
- Положении о наставничестве
- и др.

Результаты реализации программ и мероприятий по адаптации персонала могут быть рассмотрены на уровне организации, подразделения и нового сотрудника (см. таблицу 1.4).

Таблица 1.4

Результаты реализации программ ориентации новых сотрудников

Результаты реализации программ ориентации новых сотрудников	Общая ориентация	Специфическая ориентация
Для компании	Все сотрудники получают одинаковую информацию, что предотвращает непонимание и конфликты. «Прозрачность управления для всех сотрудников компании. Поддержка сотрудниками целей и стратегии компании. Сокращение текучести кадров.	Повышает качество товаров и услуг. Повышает экономические показатели работы, в т.ч. производительность труда. Сокращение текучести кадров.
Для подразделения и его руководителя	Все работники понимают место подразделения в общей работе организации. Повышается мотивация сотрудников	Повышается уровень квалификации и мастерства работников. Улучшаются показатели работы подразделения. Облегчается оценка работы персонала.
Для новых сотрудников	Лучше понимают, чего от них ждет организация. Повышается ответственность за порученную работу. Облегчается процесс вхождения в коллектив, работа в команде.	Улучшаются количественные и качественные показатели работы. Создаются дополнительные возможности для сотрудничества и взаимопомощи. С ростом производительности повышается заработная плата.

Процесс адаптации сотрудника не происходит изолировано. Как и на все другие процессы в организации на него оказывают влияние ряд обстоятельств или факторов. Факторы адаптации – это условия, влияющие на течение, сроки, темпы и результат этого процесса

Д. А. Аширов предлагает выделять две группы факторов: личностные (стаж, образование, профессиональная мотивация и т. д.) и производственные (содержание трудовой деятельности, условия труда и правила внутреннего распорядка, руководство и т. д.) [6, с. 107].

Современные исследования позволяют определить следующие факторы, влияющие на успешность адаптации сотрудников в России:

- положительная корпоративная культура;
- высокий уровень образования сотрудника;
- достаток адаптируемых субъектов;
- принадлежность к определенной социально-профессиональной группе.

Рассмотрение факторов адаптации персонала является важной частью работы по управлению этим процессом. Анализируя факторы, влияющие на процесс адаптации работника можно более точно выстроить программу адаптации и спрогнозировать возможные риски для организации при реализации адаптационных мероприятий так, 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 АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОАО «КОЛОС»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ОАО «Колос»

ОАО «Колос» (Белгородский хлебокомбинат) — один из крупнейших производителей хлебобулочной и кондитерской продукции города с ежедневным выпуском продукции свыше 100 тонн. ОАО «Колос» входит в структуру агрохолдинга АПК «Стойленская Нива» — занимает 40% регионального рынка и 75% рынка Белгородской области. Продукция предприятия пользуется неизменным спросом не только в Белгородской области, но и в других регионах.

Поиск нового, возрождение старинных русских рецептов — такие задачи ставит перед собой коллектив предприятия. Основные принципы работы — высокое качество продукции, ее экологическая чистота и разнообразие.

Предприятие ведет свою историю с 16 августа 1943 года (Белгородский хлебозавод Курского управления). Работа предприятия начиналась в помещении монастыря по ул. Пушкина в г. Белгороде со списочного состава в количестве 14 человек. В 1957 году был построен и пущен хлебозавод 3 по ул. Мичурина, в 1972 году — вступил, встрой хлебозавод 2 на той же территории. В 1988 году — запущен корпус №1.

В 1993 году прошло акционирование предприятия и с января этого же года оно называется Открытое Акционерное Общество «Колос».

Органами управления Общества являются:

- общее собрание акционеров Общества;
- совет директоров Общества;
- генеральный директор (единоличный исполнительный орган);
- ликвидационная комиссия.

Руководство текущей деятельностью Общества осуществляется генеральным директором, который выбирается Советом директоров Общества сроком на один год.

Основными видами вырабатываемой продукции являются хлебобулочные и кондитерские изделия. Всего вырабатывается 90-100 тонн хлебобулочных изделий в сутки и 10-11 тонн кондитерских изделий в сутки. Всего производится более 45 наименований хлебобулочных изделий, более 110 наименований кондитерских изделий, более 50 тортов и пирожных.

На предприятии систематически обновляется ассортимент вырабатываемой продукции. С 2001 года разработаны и освоены новые виды продукции:

- хлеба: Федоровский, Стойленский, Пшеничный в/с, Губернский, Украинский, Бородинский, Старорусский, Тостерный Порционный, Крепыш, Боярский, Хлеб с шиповником, Хлебцы картофельные и т.д.

- булочные изделия: батон студенческий, батон Белгородский новый, рожки с посыпкой, булочка Ромашка, булочка Завиток с повидлом, Сдобушка с повидлом, Калач любительский, Лепешки-краюшки, Белгородская мелочь и т.д.

- кондитерские изделия: вафли Лимонные, вафли Снежинка, Карнавал, Восточные мотивы, Капучино, Му-Му, печенье ржаное сдобное по Белгородски, сдобное Венское, Юбилейное, конфеты Чунга-Чанга, Салют, мармелад Нежный, Белгородский зефир, соломка Медовая, печенье Пчелка, пряники Стойленские, сушка Ванильная, торт Престиж, и другие 38 наименований, торты Шарм, Идеал, Зазеркалье, Фруктовый аромат, Львенок, Невский, Рубиновый, Киевский новый, Пешт, Олеся и т.д.

За период с 1997 года установлено новое современное оборудование:

- линия «Рондо» — для производства слоеных изделий, мощностью 2,68 тонн в сутки;

- линия для глазировки продукции шоколадной глазурью, производительностью 1,0 тонн в сутки;

- две вафельные линии, общей производительностью 5,0 тонн в сутки

- линии по выработке пряников и печенья с начинкой, производительностью 1.1 тонн в сутки;

- автомат для изготовления конфет;
- оборудование для производства быстрозамороженных полуфабрикатов (слоеные изделия с начинками);
- упаковочные автоматы, финского производства.

За период 2000-2006 года значительно расширилась сеть торговых точек. В настоящее время работают три фирменных магазина, кафе, фирменные торговые павильоны и киоски, расположенные в разных частях города.

Транспортом предприятия осуществляется более 80% поставок продукции, производимой ОАО «Колос» в торговые точки города, области. У предприятия налажены партнерские отношения более чем с 7 регионами и 18 районами Белгородской области, а также с городами Курск, Орел, Брянск, Воронеж, Липецк, Москва.

Благодаря своему неизменному высокому качеству продукция предприятия пользуется большим спросом у населения.

Все изделия проходят обязательную сертификацию, ежедневно проверяются на соответствие стандарту качества. Для выработки продукта используется натуральное, экологически чистое сырье.

Продукция, вырабатываемая ОАО «Колос», демонстрируется на выставках и ярмарках как городского и областного, так и международного значения.

Основа успеха предприятия — его коллектив, люди, благодаря усилиям которых достигаются высокие показатели в работе предприятия в целом. В настоящее время на предприятии трудятся более 1300 человек.

Рассмотрим организационную структуру предприятия (Приложение 1).

Следует отметить, что на предприятии действует линейно-функциональная структура управления. Как каждая структура она имеет свои достоинства и недостатки. Особенность данного вида состоит в том, что основную производственную деятельность, как правило, выполняют линейные подразделения. Возникновение функциональных подразделений обусловлено

ресурсной основой, обеспечивая деятельность основных. Каждый орган управления специализирован на выполнение отдельных видов деятельности. В связи с этим основным недостатком является то, что каждое подразделение заинтересовано в выполнении и реализации своих целей и задач, что в свою очередь значительно удлиняет процедуру принятия решений. Вся ответственность за получение прибыли при данной структуре управления ложится на руководителя предприятия.

Рассмотрим организационную структуру подробнее (таблица 2.1)

Таблица 2.1.

Организационная структура ОАО «Колос»

Наименование структурных подразделений/ должностей	Количество работников
Исполнительный директор	1
Финансовый директор	1
Помощник фин. Директора	1
ПЭО	5
ФО	2
ОЗС	2
Отдел АСУ	5
Отдел маркетинга	1
Главный бухгалтер	1
Бухгалтерия	20
Материальный склад	11
Касса	6
Помощник директора	1
СУП	3
Юридический отдел	2
Коммерческий директор	1
Отдел продаж	35
Диспетчерская служба	30
Склады ГП	96
Технический директор	1
ПК №1	99
ПК №2	265
ПК №3	180
ПТЛ	22
Отдел по ОТ	1
ОГЭ	15
ОГМ	35
АТХ	85
РМЦ	10
ТТЦ	15

Продолжение таблицы 2.1

РСЦ	11
Зам. директора по ЭБ и соц. Вопросам	1
СЭБ	2
,рСтоловая	3
Медпункт	1
Итого:	970

В ОАО «Колос» под руководством исполнительного директора работает около 1000 человек. В структуру предприятия входят 8 подразделений, каждое из которых имеет определенную направленность в деятельности. Но между тем все отделы взаимодействуют друг с другом, и их конечной целью является дальнейшее функционирование организации.

Рассмотрим основные показатели размера производства (таблица 2.2).

Таблица 2.2

Показатели размера производства

Наименование показателя	2013 г. (тыс.)	2014г. (тыс.)	2015г. (тыс.)	2013 к 2015 в %
Выручка	1216146	1229991	1367309	102,4%
Себестоимость продаж	814669	839028	927500	113,8%
Валовая прибыль	401477	399630	439809	109,5%
Коммерческие расходы	195221	207405	221880	113,7%

Анализируя таблицу, мы можем сделать следующие выводы, что выручка организации с каждым годом растет, так в 2013 году выручка составляла 1216146 тыс. руб., в 2014 году прибыль увеличилась до 1229991тыс. руб., а в 2015 году предприятие получила выручку в размере 1367309тыс. руб. Так же повышается себестоимость продаж, это связано с повышением уровня продаж продукции и изменения структуры ассортимента реализованной продукции. Валовая прибыль в 2014 году уменьшилась, послужили этому изменение ценовой политики, но в 2015 году ситуация нормализовалась и валовая прибыль увеличилась на 40179 тыс. рублей. Коммерческие расходы так же растут с каждым годом, так как производства продукции с каждым годом растет.

Учет производственных затрат и исчисление себестоимости – важнейший участок в системе управления, оказывающий прямое влияние на непрерывное

повышение уровня производства и его эффективность. В таблице 2.3 представлены основные затраты на производство.

Таблица 2.3

Затраты на производство				
Наименование показателя	2013 г. (тыс.)	2014 г. (тыс.)	2015 г. (тыс.)	2013 г. к 2015 г. в %
Материальные затраты	614657	626612	741972	120,7%
Расходы на оплату труда	239971	255296	246677	102,8%
Отчисления на социальные нужды	72397	76852	74368	102,7%
Амортизация	18349	22545	22793	124,2%
Прочие затраты	67642	70653	67347	99,6%

В данной таблице видно, что материальные затраты растут с каждым годом, это обусловлено постоянным увеличением количества выпускаемой продукции. Уменьшение расходов на оплату труда и отчислениям на социальные нужды в 2015 году связано с сокращением численности персонала. Так же мы видим не значительные изменения в расходах на амортизационные и прочие затраты.

Результаты хозяйственной деятельности предприятия во многом зависят от уровня специализации и концентрации производства. Учреждение занято в производстве целого ряда продукции. Для детального изучения уровня специализации продукции рассмотрим структуру товарной продукции предприятия (таблица 2.4).

Таблица 2.4

Продукция	2013 г.		2014 г.		2015 г.		В среднем за 2013- 2015 г.	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
Хлебобулочная продукция	1017204	83,6	1011672	82,3	1102457	80,6	1043777,7	82,1
Кондитерские изделия	187014	15,4	203278	16,5	257219	18,8	215837	16,9
Прочая продукция	11928	1	9041	0,7	7603	0,6	28572	0,8
Итого:	1216146	100	1229991	100	1367300	100	1288186	100

На основании таблицы можно сделать вывод о том, что ведущей производственной направленностью предприятия является реализация

хлебобулочной продукции, которая составляет 82,1% от общей стоимости продукции. Второй направленностью является производство кондитерских изделий (16,9%). Незначительную долю в общей стоимости товарной продукции занимает выпуск прочей продукции (торты, ирис и т.д.) — 0,8%.

Уровень специализации предприятия определяется по формуле:

$$K_{\text{сп}} = \frac{100}{\sum Y_i * (2n-1)}, \quad (2.1)$$

где Y_i - удельный вес i -го вида продукции в структуре выручки, %;

n - порядковый номер i -го вида продукции в ранжированном ряду удельного веса в структуре выручки в порядке убывания.

Рассчитаем коэффициент специализации для нашего предприятия.

$$K_{\text{сп}} = \frac{100}{82,1*1 + 16,9*3 + 0,8*5} = \frac{100}{136,8} = 0,7$$

Таким образом, мы видим, что предприятие имеет углубленную степень специализации. На основе полученных данных можно сделать вывод, что ОАО «Колос» специализированное предприятие по производству и реализации хлебобулочных изделий, так как на долю главной отрасли приходится свыше 50% товарной продукции, но имеются и дополнительные отрасли.

Основным результатом деятельности ОАО «Колос», является получение прибыли от продаж производимой продукции, данные о которых представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Расшифровка прибыли от продажи по видам продукции

Наименование показателя	2013 г. (тыс.)	2014 г. (тыс.)	2015 г. (тыс.)	2013 г. к 2015 г. в %
Выручка от реализации в т.ч.	1216146	1229991	1367300	112,4%
Хлебобулочная продукция	1017204	1011672	1102457	108,4%
Кондитерская продукция	187014	209278	257219	137,5%
И прочее	11928	9041	7603	63,4%
Себестоимость реализации в т. ч.	1009890	1046432	1149380	113,8%
Хлебобулочная продукция	845393	854134	925569	109,5%

Продолжение таблицы 2.5

Кондитерская продукция	162617	190815	222579	136,9%
И прочее	1880	1483	1232	65,5%
Прибыль от продаж в т.ч.	206256	183559	217929	105,6%
Хлебобулочная продукция	171811	157538	176888	102,9%
Кондитерская продукция	24397	18463	34670	142,1%
И прочее	10048	7558	6371	63,4%

Из данных приведенных в таблице мы видим, что прибыль от продаж в 2015 году по сравнению с 2014 годом, увеличилась почти на 35 000 рублей. Данные изменения в первую очередь связаны с увеличением производимой продукции, а так же увеличением ценовой политики и ассортимента продукции.

Для полного экономического анализа необходимо рассмотреть обеспеченность организации основными средствами производства и оценить уровень их эффективного использования. Обратим внимание на состав и структуру основных производственных фондов (таблица 2.6)

Таблица 2.6

Состав и структура основных производственных фондов организации

Виды основных фондов	2013 г.		2014 г.		2015 г.		Отклонение (+,-) тыс. руб.
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	
Здания	71484	26,4	71794	25,1	73806	23,8	+2322
Сооружения и передаточные устройства	10840	4	20943	7,3	22363	7,2	+11523
Машины и оборудование	164289	64,6	186262	65	189814	61,2	+25525
Транспортные средства	24003	8,9	23459	8,2	23759	7,6	-244
Производственный и хозяйственный инвентарь	269	0,1	322	0,1	322	0,1	53
Итого:	270885	100%	286584	100%	310064	100%	39179

Анализ таблицы показывает, что за последние три года ни каких серьезных реконструкций не производилась. Стоимость зданий и сооружений изменилась всего на 2,3%. Так как предприятие имеет производственную

направленность, то большая часть (61,2%) фонда приходится на машины и оборудование. В 2013 году наблюдается снижение стоимости по этой статье, что обусловлено износом оборудования и его списанием.

Вывод: изучив общие сведения об организации и проанализировав экономическую часть, мы узнали, что основной целью ОАО «Колос» является расширение рынка товаров и услуг, а также извлечение прибыли. Основным нормативно-правовым актом, регулирующим деятельность Учреждения, является Устав.

На предприятии действует линейно-функциональная структура управления. В структуре организации выделяют 8 подразделений, каждое из которых имеет определенную направленность деятельности.

Ведущей производственной направленностью предприятия является производство и реализация хлебобулочных изделий, которая составляет 82,1% от общей стоимости продукции.

Учреждение имеет углубленную степень специализации. ОАО «Колос» — это предприятие по производству, и реализации хлебобулочных изделий в котором, на долю главной отрасли, приходится свыше 50% товарной продукции, но имеются и дополнительные отрасли.

Общество действует на основе самофинансирования и самоокупаемости. Организация в полной мере обеспечена трудовыми ресурсами, производственными фондами, которые включают здания, сооружения, машины и оборудование, транспортные средства, инвентарь и прочее.

2.2 Анализ системы управления персоналом в ОАО «Колос»

Служба управления персоналом (СУП) в организации представлена 3 сотрудниками: начальник службы управления персоналом, менеджер по персоналу (кадры, организационно-распорядительная документация), менеджер по персоналу

(кадры). Организационная структура Службы управления персоналом представлена на рисунке 1.



Рис. 2.1 Организационная структура Службы управления персоналом ОАО «Колос»

Данная служба является самостоятельным структурным подразделением и подчиняется руководителю предприятия и Директору департамента по управлению персоналом ООО «АПК Стойленская нива». Так же мы видим, что менеджеры по персоналу подчиняются непосредственно начальнику Службы управления персоналом.

Основными задачами СУП являются:

- обеспечение разработки предложений по формированию и оперативной корректировке долгосрочной стратегии управления персоналом;
- разработка, внедрение и текущая эксплуатация целостной системы управления персоналом, распространяющейся на все структурные подразделения предприятия.

Служба управления персоналом реализует следующие функции:

- планирование персонала;
- привлечение и отбор персонала;

- разработка, формирование и дальнейшее развитие механизмов оплаты труда и социальных составляющих компенсационного пакета ОАО «Коло»;
- планирование и координация процесса развития персонала;
- организация, методическое руководство и координации процесса оценки деятельности и аттестации сотрудников;
- разработка, методическое руководство и координация процесса организационного развития предприятия в целом и его структурных подразделений;
- оперативное ведение кадрового учета и кадрового делопроизводства, выполнение регистрационных функций;
- оказание методической помощи руководителям структурных подразделений ОАО «Колос».

Всю ответственность за качество и своевременность выполнения функций и задач Службы управления персоналом несет начальник данной службы.

Служба управления персоналом может взаимодействовать с другими подразделениями предприятия в следующих формах:

- сотрудничество — непосредственное участие в совместном выполнении отдельных работ;
- консультирование — выработка рекомендаций, экспертных заключений, анализ проектов решений;
- координация — действия по обеспечению согласованности своей собственной работы (или работы подразделения) с работами, выполняемыми другими должностными лицами или подразделениями.

Взаимоотношение Службы управления персоналом с другими подразделениями представлены в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Взаимоотношение Службы управления персоналом с другими подразделениями

Наименование взаимодействующего должностного лица (структурного подразделения)	Формы взаимодействия		
	Сотрудничество	Консультирование	Координация
Коммерческая служба	+	+	+
Служба технического директора	+	+	+

Продолжение таблицы 2.7

Юридический отдел	+	-	+
СЭБ	+	+	+
Отдел АСУ	+	+	+
ОЗС	+	+	+
Бухгалтерия	+	+	+
ПДО	+	+	+
ПЭО	+	+	+
ФО	+	+	+

Анализируя данную таблицу, мы можем сделать вывод, что Служба управления персоналом взаимодействует со всеми структурными подразделениями предприятия во всех формах (сотрудничество, консультирование, координация) и только юридический отдел не нуждается в консультировании.

Анализ деятельности Службы управления персоналом будем проводить на основе должностных инструкций работников отдела.

Обязанности начальника службы управления персоналом согласно должностной инструкции заключаются в следующем:

- 1) организация своевременного выполнения мероприятий, указанных в плане работы Службы управления персоналом;
- 2) обеспечение комплексности и полноты решения задач СУП;
- 3) распределение текущих задач, в соответствии с приоритетами и компетенцией подчинённых;
- 4) осуществление контроля исполнения распоряжений и предписаний;
- 5) обеспечение своевременного формирования отчетов о деятельности СУП;
- 6) разработка, внедрение и текущая эксплуатация системы управления персоналом, распространяющейся на все структурные подразделения ОАО «Колос»;
- 7) планирование персонала;
- 8) организация и управление процессом привлечения и отбора персонала;
- 9) планирование и координация процесса развития персонала;

- 10) разработка, формирование и дальнейшее развитие механизмов оплаты труда и материального стимулирования, разработка и проведение социальной политики ОАО «Колос»;
- 11) организация, методологическое руководство и координация процесса оценки деятельности и аттестации персонала;
- 12) разработка, методическое руководство и координация процесса организационного развития ОАО «Колос» и его структурных подразделений;
- 13) организация оперативного ведения кадрового учета и кадрового делопроизводства, контроль регистрационных функций;
- 14) оказание методической и консультационной помощи руководителям структурных подразделений, по всем вопросам, касающимся управления персоналом;
- 15) контроль работников Службы управления персоналом.

Сотрудник, занимаемый эту должность, должен иметь высшее профессиональное образование, быть коммуникабельным и ответственным.

Далее ознакомимся с должностными обязанностями менеджера по персоналу (кадры, ОРМ) и менеджера по персоналу (кадры) прописанными в должностной инструкции.

Менеджер по персоналу (кадры, организационно распорядительная документация) выполняет следующие функции:

- 1) оформление кадрового перемещения;
- 2) заполнение трудовых книжек;
- 3) организация ведения организационно распорядительной документации;
- 4) подготовка приказов о дисциплинарных взысканиях и ознакомление с ними сотрудников;
- 5) ежемесячное формирование реестров приказов по основной деятельности, по кадрам;

- б) взаимодействие с Пенсионным фондом РФ в части назначения пенсий;
- 7) ведение журналов регистрации кадровых документов;
- 8) подготовка документов для сдачи в архив;
- 9) составление отчетности.

Менеджер по персоналу (кадры) выполняет следующие обязанности:

- 1) ведет учет личного состава предприятия, его подразделений;
- 2) оформляет прием и увольнение, а также другую установленную документацию по кадрам;
- 3) оформляет и ведет личные дела работников;
- 4) представляет работников к поощрениям и награждениям;
- 5) заполняет, учитывает и хранит трудовые книжки, производит подсчет трудового стажа;
- б) ведет отчет предоставления отпусков;
- 7) ведет отчет по воинскому учету и бронированию;
- 8) ведет журнал регистрации кадровых документов;
- 9) подготавливает документы для архива;
- 10) составляет установленную отчетность.

Человек, занимающий должность менеджер по персоналу относится к категории специалистов и для работы должен иметь высшее специальное образование, быть коммуникабельным, ответственным и стрессоустойчивым.

Достаточная обеспеченность предприятия необходимыми трудовыми ресурсами, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения объемов выпускаемой продукции и повышения эффективности производства. В частности, от обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ, продуктивность использования оборудования, машин, механизмов

и, как результат, объем производства продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей.

Соотношение различных категорий работников в их общей численности характеризует структуру кадров предприятия, участка, которая определяется по таким признакам, как возраст, пол, уровень образования, стаж работы, квалификация.

Рассмотрим структуру персонала в ОАО «Колос» (Таблица 2.8).

Таблица 2.8

Структура персонала в ОАО «Колос»

Категории персонала	2013 г.	2014 г.	2015 г.	абсолютное отклонение 2015/2013	относительное отклонение 2015/2013
Персонал всего, в том числе:	1164	1082	1031	88,57	-133
1.Руководители	25	25	23	92,00	-2
2. Специалисты	165	154	147	89,09	-18
3. Рабочие	974	903	861	88,40	-113

Анализ таблицы показывает, что списочная численность сотрудников с каждым годом уменьшается. В 2014 году количество сотрудников уменьшилось на 82 по сравнению с 2013 годом и составило 1082 человек. В 2015 году — 1031. В 2014 году происходит сокращение числа специалистов на 11 человек и рабочих на 71. В 2015 году количество руководителей уменьшается на 2, специалистов еще на 7 человек и количество рабочих на 42.

Немаловажную роль в развитии и управлении персоналом играет возраст сотрудников. На каждом возрастном этапе наблюдаются разные потребности, удовлетворение которых ведет к повышению эффективности труда. При увольнении данная информация позволяет проанализировать и оценить возрастной состав сотрудников, склонных к изменению места работы

Рассмотрим распределение персонала по возрасту в ОАО «Колос» (таблица 2.9).

Таблица 2.9

Распределение персонала по возрасту в ОАО «Колос»

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 20	0	0	0	0	43	5
20 – 30	0	0	15	10,2	68	7,9
30 – 40	12	52,2	87	59,2	312	36,2
40 – 50	8	34,8	20	13,6	234	27,2
50 – 60	3	13	18	12,2	176	20,4
Свыше 60	0	0	7	4,8	28	2,3
Итого	23	100	147	100,00	861	100

В учреждении отсутствуют руководители и специалисты в возрасте до 20 лет. Незначительную часть занимают специалисты и рабочие от 20 до 30 лет (15 и 68 человек соответственно). Основную долю составляют люди в возрасте от 30 до 60 лет. 7,1% занимают сотрудники, чей возраст превышает 60 лет. Следовательно, мы можем сделать вывод, что большинство сотрудников на предприятии среднего возраста, который более благоприятный для работы, так, как они благоприятно реагируют на изменения и новшества, что сказывается на качестве работы всей организации. Персонал, который не использует новые технологии, тормозит развитие всего предприятия, ведет к снижению производительности труда, и как следствие, качества заработной платы.

Еще одной характеристикой является гендерное разделение сотрудников. Знание особенностей работы мужчин и женщин позволяет эффективно их использовать. Рассмотрим распределение персонала по полу (таблица 2.10).

Таблица 2.10

Распределение персонала по полу

Группы работников	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Руководители	9	2,6	14	2
Специалисты	45	13,2	102	14,8
Рабочие	287	84,2	574	83,2
Итого	341	100	690	100

Анализ таблицы свидетельствует о том, что в учреждении женщин больше (690 человек), чем мужчин (341 человек). Мужчины преимущественно занимают рабочие должности, что составляет 84,2% от их общего количества. Незначительная доля приходится на руководящие должности (2,6%), остальные являются специалистами (13,2%). У женщин наблюдается 102 специалиста, на которых приходится 14,8% по группе. Так как предприятие производственное, требующее не только мужчин, то и среди женщин значительная часть приходится на рабочих (83,2%). Женщины-руководители составляют 2% от их общего количества.

Знание специфики организации повышает производительность труда у сотрудников, но раскрытие особенностей происходит только в процессе труда. Продолжительность трудовой деятельности благотворно сказывается на опыте, позволяющем рационально использовать имеющиеся трудовые ресурсы. Для анализа качественного состава сотрудников рассмотрим распределение их по трудовому стажу (таблица 2.11).

Таблица 2.11

Распределение персонала по трудовому стажу

Группы работников по стажу, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 5	1	4,3	13	8,8	56	6,5
От 5 до 10	4	17,4	35	23,8	161	18,7
От 10 до 15	11	47,8	67	45,6	365	42,4
От 15 до 20	2	8,7	28	19	247	28,7
Свыше 20	4	17,4	4	2,7	32	3,7
Свыше 30	1	4,3	0	0	0	0
Итого:	23	100	147	100	861	100

Анализ таблицы показывает, что среди каждой группы сотрудников (руководители, специалисты, рабочие) преимущественно люди, чей стаж от 10 до 15 лет. Среди специалистов – это 45,6%, среди рабочих 42,4%. Руководящие должности занимают люди, с разным стажем, но большее количество руководителей имеют стаж от 10 до 15 лет. Данная информация позволяет сделать вывод о том, что опытные руководители передают свои знания, умения

и навыки молодым коллегам. В то же время происходит оценка с новой стороны работы предприятия и внесение предложений по ее усовершенствованию.

Рассмотрим распределение персонала по образованию (таблица 2.12).

Таблица 2.12

Распределение персонала по образованию

Группы работников по образованию:	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Среднее	0	0	0	0	369	42,9
Среднее специальное	2	8,7	34	23,1	398	46,2
Незаконченное высшее	0	0	0	0	8	0,9
Высшее	21	91,3	113	76,9	86	10
Ученая степень	0	0	0	0	0	0
Итого:	23	100	147	100	861	100

В организации наблюдается большое число работников среди руководителей (91,3%), имеющих высшее образование. Среди специалистов, так же наблюдается преимущественное количество сотрудников с высшим и образованием (76,9%). В группе рабочих преобладает средне-специальное образование (46,2%) и среднее (42,9%). Людей с высшим образованием (10%).

Для оценки эффективности использования рабочего времени персоналом организации рассмотрим его потери в связи с абсентеизмом (таблица 2.13).

Таблица 2.13

Потери рабочего времени в связи с абсентеизмом в ОАО «Колос»

Причины потери рабочего времени	Документы, фиксирующие потери	2013 г.	2014 г.	2015 г.
		чел.-дн.	Чел.-дн.	Чел.-дн.
1. По болезни	листы по нетрудоспособности	9080	9063	9010
2. Целодневные/внутридневные простои организации	табели рабочего времени	—	—	—
3. Административные отпуски.	Заявления и служебные записки персонала	158	152	140

Продолжение таблицы 2.13

4. Прогулы	служебные записки руководителей подразделений, ответственных лиц	5	1	6
Всего	официальные документы	9243	9216	9156
Коэффициент абсентеизма		2,2	2,3	2,4
в т.ч. по болезни				

Анализ таблицы показывает, что количество потерь рабочего времени по болезни ежегодно сокращается. Так в 2013 году было 9080 человеко-дней, в 2014 году – 9063, а в 2015 году 9010. Это связано с тем, что уменьшается количество сотрудников. Незначительный процент времени теряется из-за административных отпусков. Самый большой показатель наблюдается в 2013 году и составляет 158 человеко-дня. Коэффициент абсентеизма в целом по предприятию составляет 2,2% (2013 г.), 2,3%(2014 г.) и 2,4% (2015г.), что не превышает допустимой нормы.

Далее, необходимо рассмотреть движение рабочей силы и его динамику. Основные кадровые процессы отражены в таблице 2.14.

Таблица 2.14

Показатели основных кадровых процессов в ОАО «Колос»

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.			
Среднесписочная численность работников, чел.	1051	993	915			
Принято всего, чел.	604	726	786			
Выбыло всего, чел.	644	759	747			
в т. ч.:	0	10	0			
- по сокращению штатов:						
- по собственному желанию:				629	715	734
- по соглашению сторон				13	34	6
- за нарушение трудовой дисциплины	2	0	7			
Коэффициент текучести кадров	60%	72%	81%			
Коэффициент оборота по приему	57,5%	73,1%	86%			
Коэффициент оборота по выбытию	61,3%	76,4%	81,6%			
Коэффициент постоянства кадров	49,5%	32,5%	31%			

Расчет коэффициентов указанных в таблице 2.14 представлен ниже:

Коэффициент текучести кадров ($K_{\text{ТК}}$):

$$K_{\text{ТК}} = \frac{\text{Количество работников уволившихся по собственному желанию и количество уволенных за нарушение трудовой дисциплины}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} * 100\% \quad (2.2)$$

$$K_{\text{ТК}2013} = 60\%$$

$$K_{\text{ТК}2014} = 72\%$$

$$K_{\text{ТК}2015} = 81\%$$

Коэффициент оборота по приему ($K_{\text{пр}}$):

$$K_{\text{пр}} = \frac{\text{Количество принятого на работу персонала}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2.3)$$

$$K_{\text{пр}2013} = 57,5\%$$

$$K_{\text{пр}2014} = 73,1\%$$

$$K_{\text{пр}2015} = 86\%$$

Коэффициент оборота по выбытию ($K_{\text{в}}$):

$$K_{\text{в}} = \frac{\text{Количество уволившихся сотрудников}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} * 100\% \quad (2.4)$$

$$K_{\text{в}2013} = 61,3\%$$

$$K_{\text{в}2014} = 76,4\%$$

$$K_{\text{в}2015} = 81,6\%$$

Коэффициент постоянства кадров ($K_{\text{ПК}}$):

$$K_{\text{ПК}} = \frac{\text{Списочная численность персонала на начало года} - \text{количество уволенных сотрудников за период}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} * 100\% \quad (2.5)$$

$$K_{\text{ПК}2013} = 49,5\%$$

$$K_{\text{ПК}2014} = 32,5\%$$

$$K_{\text{ПК}2015} = 31\%$$

Анализ таблицы показывает, что среднесписочная численность сотрудников уменьшается. Так в 2013 году было 1164 человека, в 2014 — 1082, в 2015 — 1031 человек. Ежегодно выбывает большое количество сотрудников. В 2013 году уволено 644 человека, а том числе 629 по собственному желанию. В 2014 году — 759. В 2015 — 747, из них 734 по собственному желанию. Коэффициент текучести на предприятии является высоким (>50%), и в значительной мере превышает норму (3-5%). Данный коэффициент характеризует степень удовлетворенности персонала условиями труда в организации или удовлетворенность руководителя данными сотрудниками. На основании данной информации можно сделать вывод о том, что в учреждении

наблюдается отрицательный показатель удовлетворенности сотрудников так, как значительная часть увольнений происходит по собственному желанию.

Текучесть кадров отрицательно сказывается на работе предприятия, постоянное обновление персонала, не дает сформироваться хорошему рабочему коллективу, что сказывается на эффективности работы и ведет к снижению производственных показателей. Исходя из того, что большинство увольняется в первые месяцы работы, мы можем предположить, что в системе адаптации есть недочеты.

Проанализируем структуру и динамику затрат на персонал в ОАО «Колос» (таблица 2.15).

Таблица 2.15

Структура затрат на персонал в ОАО «Колос»

№ п/п	Вид затрат	Год			Отклонение		
		2013г.	2014г.	2015г.	2014/2013	2015/2014	2015/2013
1	Оплата труда	241 084	268 456	275 241	27 372	6 785	34 157
2	Набор и отбор персонала	346	430	455	84	25	109
3	Обучение и развитие персонала	375	280	403	-95	123	28
4	Спецодежда	1 247	1 478	1 642	231	164	395
5	Охрана труда	978	1 215	1 495	237	280	517
6	Медицинское обслуживание	1 423	1 517	1 520	94	303	97
	Итого	245453	273376	280 756	27923	7380	35303

Анализируя таблицу 2.15, мы наблюдаем тенденцию повышения оплаты труда с каждым годом, так же мы видим, что оплата труда является основной статьей затрат на персонал. Так же тенденция затрат просматривается по всем статьям, по большей части это связано с повышением текучести персонала (см. табл. 2.14). Увеличение затрат на охрану труда, связано с обеспечением работников новыми средствами защиты и улучшений условий труда.

После проведения анализа эффективности работы Службы управления персоналом, динамики численности и качественного состава персонала ОАО «Колос» можно сделать вывод, что:

- 1) Служба управления персоналом в учреждении представлена тремя специалистами. Основным недостатком такого положения является то, что в процессе труда на специалиста отдела кадров возлагается много производственных заданий и ответственности.
- 2) Списочная численность сотрудников с каждым годом уменьшается. В 2014 году количество сотрудников уменьшилось на 82 по сравнению с 2013 годом и составило 1082 человека. В 2015 году — 1031. В 2015 году происходит сокращение числа руководителей на 2 человека, специалистов на 7 и рабочих на 42.
- 3) В учреждении работают всего 43 сотрудника в возрасте до 20 лет. Незначительную часть занимают специалисты и рабочие от 20 до 30 лет (15 и 68 человек соответственно). Основную долю составляют люди в возрасте от 30 до 60 лет. 7,1% занимают сотрудники, чей возраст превышает 60 лет.
- 4) В учреждении женщин больше (690 человек), чем мужчин (341 человек).
- 5) Коллектив в организации среднего возраста. Среди каждой группы сотрудников (руководители, специалисты, рабочие) преимущественно люди, чей стаж меньше от 10 до 15 лет. Среди специалистов – это 45,6%, среди рабочих 42,4%. Руководящие должности занимают люди с разным стажем работы, больший процент по группе занимают сотрудники, чей стаж от 10 до 15 лет.
- 6) В организации наблюдается большое число работников среди руководителей (21 человек), имеющих высшее образование. Среди специалистов наблюдается разделение сотрудников с высшим и средне-специальным образованием. Данный показатель равен 76,9% и 23,1% соответственно. В группе рабочих преобладает средне-специальное образование (46,2%) и среднее (42,9%). Людей с высшим образованием крайне мало (10%).

- 7) Ежегодно выбывает большое количество сотрудников. В 2013 году уволено 644 человек, а том числе 629 по собственному желанию. В 2014 году-759. В 2015-747, из них 734 по собственному желанию. Коэффициент текучести на предприятии является высоким (>50%), и в значительной мере превышает норму (3-5%). Возможно наличие проблем в системе адаптации.
- 8) Затраты на персонал возрастают с каждым годом, это связано с повышением текучести персонала, так как, нужны средства на набор и отбор персонала и на обучение.

2.3 Актуальное состояние системы адаптации в ОАО «Колос»

Основной целью адаптации работников ОАО «Колос» является взаимное приспособление работника и предприятия, основанное на планомерном освоении работником профессиональных знаний и навыков, понимание социальных и организационно-экономических условий труда, приобщение к корпоративным ценностям предприятия.

Ответственность за планирование и проведение мероприятий по адаптации работников предприятия несут начальник службы управления персоналом и руководитель подразделения, в котором работает человек проходящий процесс адаптации.

Основными целями и задачами адаптации является:

- 1) ускорение процесса вхождения в должность нового сотрудника;
- 2) достижение необходимой эффективности работы в наиболее короткие сроки;
- 3) уменьшение количества ошибок, связанных с включением в работу вновь принятого сотрудника;

- 4) оценка уровня квалификации и потенциала сотрудника во время прохождения им испытательного срока;
- 5) освоение схем взаимодействия со структурными подразделениями предприятия;
- 6) освоение основных норм корпоративной культуры и правил поведения;
- 7) развитие позитивного отношения к работе;
- 8) снижение текучести кадров и связанных с ней финансовых потерь;
- 9) формирование образа предприятия как привлекательного работодателя.

Система адаптации в ОАО «Колос» имеет 4 основных направления:

- 1) Организационно-административная адаптация — этап введения сотрудника в организацию; ознакомление с организацией управления, местом своего подразделения и должности в общей системе целей и организационной структуре, формирование понимания собственной роли в общем производственном процессе, разъяснение норм, правил и требований трудовой, производственной и технологической дисциплины, правилами внутреннего трудового распорядка, промышленной безопасности, комплексом производственно-бытовых вопросов.
- 2) Социально-психологическая адаптация — этап введения в подразделение; адаптация к ближайшему социальному окружению в коллективе, ознакомление с традициями, стилем работы, особенностями межличностных отношений, сложившихся в коллективе.
- 3) Профессиональная адаптация — этап введения в должность; полное и успешное овладение профессией, формирование профессионально необходимых качеств личности, привыкание к содержанию и характеру труда.
- 4) Психофизиологическая адаптация — приспособление работника к условиям труда, режиму работы и отдыха.

Адаптационные мероприятия начинаются с момента принятия решения о приеме на работу кандидата (первичная адаптация) или переводе работника в другое структурное подразделение (вторичная адаптация).

Рассмотрим программу адаптации для рабочих должностей (таблица 2.16).

Таблица 2.16

Программа адаптации работников рабочих должностей в ОАО «Колос»

Мероприятия адаптации	Ответственный, срок выполнения	Примечание
Введение в организацию		
Принятие решения о найме нового работника/ ротации.	Непосредственный руководитель работника, руководитель подразделения, отвечающий за проверку персональных данных кандидатов. Срок выполнения: после отбора кандидата на занятие вакантной должности.	Проверка анкеты кандидата.
Оформление приёма кандидата на работу/перевод работника.	Сотрудник кадровой службы. Срок выполнения: первый рабочий день сотрудника.	Сотрудник кадровой службы знакомит работника с локальными нормативными документами, имеющими отношение к трудовой функции работника. Осуществляет прием документов, оформление приказа о приеме на работу или переводе, заключение трудового договора, оформление отпуска.
Инструктаж работника.	Руководитель структурного подразделения по охране труда и промышленной безопасности. Срок выполнения: первый рабочий день.	Инструктаж работника по охране труда, правилам пожарной безопасности, порядку поведения при несчастных случаях и оказанию медицинской помощи.
Информирование работника.	Непосредственный руководитель работника. Срок выполнения: первый рабочий день.	Непосредственный руководитель работника информирует сотрудника о видах деятельности предприятия, производимой продукции, представляет необходимую информацию о руководстве компании и подразделениях, обращает внимание работника о требованиях к внешнему виду.

Продолжение таблицы 2.16

Введение в подразделение.		
Представления работника коллективу подразделения, мастеру, бригадиру.	Непосредственный руководитель работника. Срок выполнения: первый рабочий день.	Непосредственный руководитель знакомит работника с местом и ролью структурного подразделения в структуре предприятия, его задачами и функциями рассказывает взаимосвязь с другими подразделениями, представляет нового работника коллективу, знакомит с сотрудниками, с распределением должностных обязанностей, со способами коммуникации внутри коллектива, с традициями и т.д.
Введение в должность (профессию, специальность)		
Назначение наставника сроком на один месяц.	Непосредственный руководитель совместно с Руководителем кадровой службы. Срок выполнения: первый рабочий день.	Наставник должен иметь стаж работы не менее трех лет.
Адаптация под руководством непосредственного руководителя.	Руководитель подразделения. Срок выполнения: по завершению наставничества.	Руководитель подразделения обсуждает с новым работником направления и основные задачи его профессиональной деятельности.
Проведения анкетирования работника.	Сотрудник кадровой службы. Срок выполнения: за 10 рабочих дней до завершения периода адаптации (испытательного срока).	Сотрудник кадровой службы с помощью опросника: «Удовлетворенность работой» проводит анкетирование работника.
Оценка результатов адаптации		
Оценка прохождения работника адаптационного периода (испытательного срока).	Непосредственный руководитель работника совместно с наставником. Срок выполнения: за рабочих дней до окончания адаптационного периода (испытательного срока).	Непосредственный руководитель работника заполняет бланк: «Результат прохождения адаптационного периода» (и передает его в Кадровую службу предприятия).

Продолжение таблицы 2.16

Принятие решения о прохождении / не прохождении периода адаптации (испытательного срока).	Непосредственный руководитель работника совместно с Руководителем кадровой службы. Срок выполнения: за рабочих дней до окончания адаптационного периода (испытательного срока).	Решение принимается на основании результатов наставничества, анкетирования и результатов прохождения адаптационного периода.
---	--	--

Анализируя план адаптации персонала рабочих должностей, необходимо заметить, что система построена последовательно и поэтапно. На каждом этапе адаптации новому сотруднику помогает более опытный наставник. Кандидату вся необходимая информация излагается в определенной очередности для лучшего усвоения.

Но, не смотря на это коэффициент текучести в организации очень высокий, а большинство новых сотрудников увольняются в первые месяцы работы, что говорит о не успешном прохождении процесса адаптации. Для того что бы выявить основные причины увольнения мы провели анкетирование «Оценка эффективности адаптации персонала» (приложение 2). Анкета смоделирована так, что ответы «да» — означают положительную оценку адаптации, «нет» — отрицательную, ответы «скорее да, чем нет» или «скорее нет, чем да» большую или меньшую степень удовлетворённости. В исследовании приняли участие 200 человек работающие на предприятии от 20 дней до 3 месяцев.

Данные анкетирования представлены на рисунке 2.2.

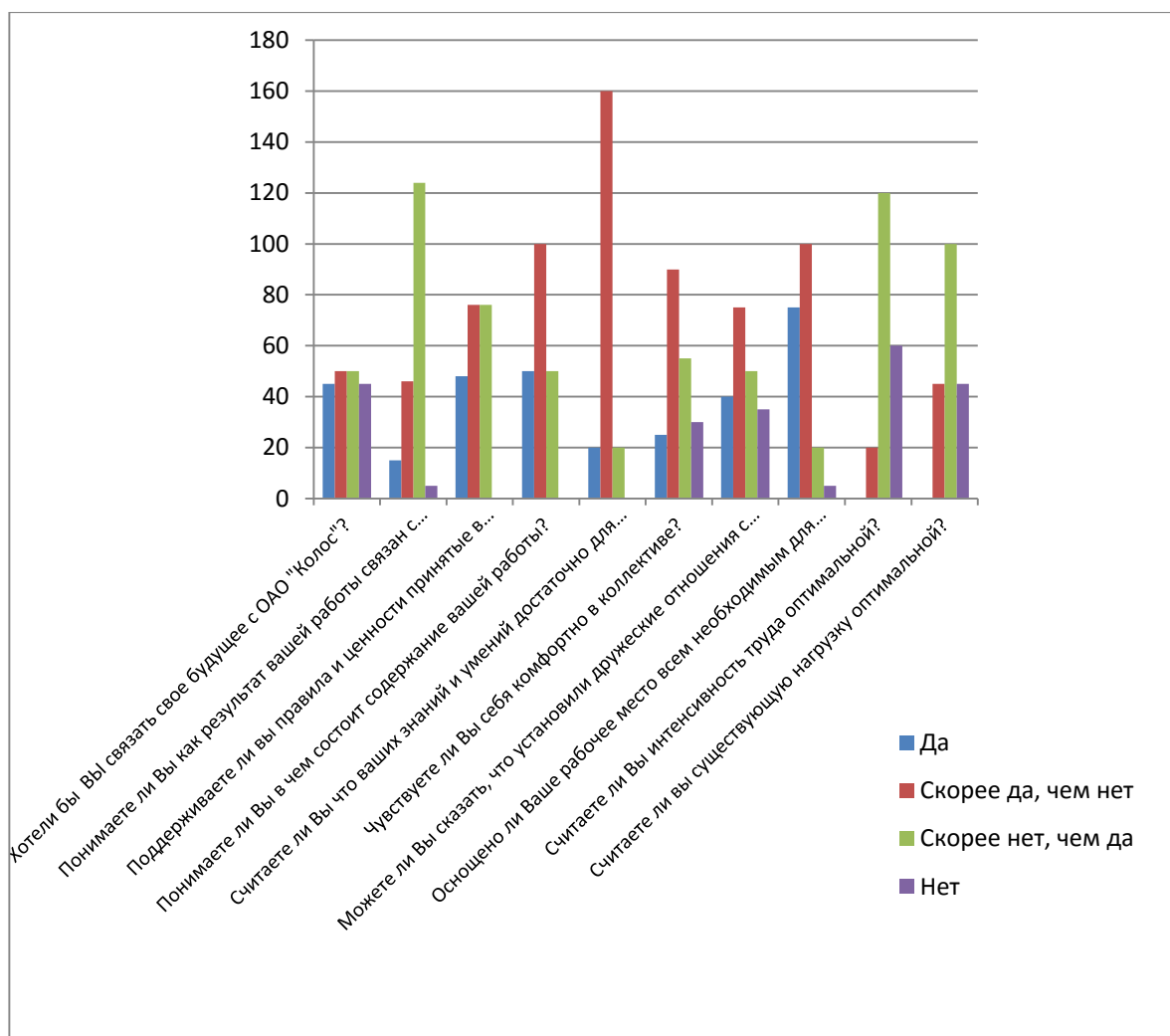


Рис. 2.2 Оценка эффективности адаптации персонала

Анализируя ответы анкетирования, мы видим, что большинство ответов «скорее, да чем нет» или «скорее нет, чем да». Точное соотношение ответов друг к другу представлено на рисунке 2.3.



Рис. 2.3 Удовлетворенность системой адаптации

Исходя из того что анкета смоделирована так, что ответы «да» — означают положительную оценку адаптации, «нет» — отрицательную, ответы «скорее да, чем нет» или «скорее нет, чем да» большую или меньшую степень удовлетворённости, мы можем сделать вывод, о том что персонала не удовлетворен процессом адаптации. Так как ответов «нет»(16%) и «скорее нет, чем да»(38%) больше чем положительных (12% и 34% соответственно).

Проведя анализ адаптации ОАО «Колос», мы выявили основные ее проблемы:

- высокая текучесть персонала;
- отсутствие у новых сотрудников благоприятного и позитивного отношения к работе, наличие чувства дискомфорта, тревожности и неуверенности у новых сотрудников;
- длительный период приспособления вновь принятых работников к требованиям и условиям труда на предприятии.

Таким образом, мы видим, что в ОАО «Колос», система адаптации плохо функционирует, в результате чего в организации наблюдается большая текучесть кадров, что увеличивает издержки по содержанию персонала.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОАО «КОЛОС»

3.1 Рекомендации по совершенствованию адаптации персонала в ОАО «Колос»

Проанализировав систему адаптации, нами были выявлены следующие проблемы:

- высокая текучесть персонала;
- отсутствие у новых сотрудников благоприятного и позитивного отношения к работе, наличие чувства дискомфорта, тревожности и неуверенности у новых сотрудников;
- длительный период приспособления вновь принятых работников к требованиям и условиям труда на предприятии.

Для решения данных проблем нами была разработана система мероприятий, которая будет направлена на решения следующих задач:

- сокращение текучести персонала;
- создание у новых сотрудников благоприятного и позитивного отношения к работе.
- сокращение периода адаптации новых сотрудников.

Рекомендации по совершенствованию адаптации персонала в ОАО «Колос» представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Рекомендации по совершенствованию адаптации в ОАО «Колос»

№ п/п	Проблема	Рекомендации	Мероприятия	Результаты
1.	Высокая текучесть персонала	Снижение текучести персонала	Привлечение /расширение функций менеджера по персоналу в области адаптации персонала	Снижение текучести кадров, уменьшение затрат связанных с трудоустройством новых сотрудников.

Продолжение таблицы 3.1

2.	Чувство дискомфорта у новых сотрудников	Формирование у нового сотрудника хорошего отношения к работе, помощь в освоении в новом коллективе	Обучение наставников	Снижение стресса, связанного с работой и отношениями в коллективе у вновь принятых работников.
3.	Длительный период адаптации в связи с большим количеством информации, которую должен узнать новый сотрудник	Сориентировать новичка в большом объеме необходимой ему информации	Создание справочника сотрудника	Ускорение адаптации сотрудника, за счет визуализированной информации, формирование корпоративного духа.

Рекомендация 1. Для повышения эффективности системы адаптации, на наш взгляд необходимо, привлечь сотрудник, который будет организовывать, развивать, предоставлять методологический материал и осуществлять контроль над правильным функционированием системы адаптации. Или же для уменьшения затрат, расширить функции одного из сотрудников службы управления персоналом и провести для него курс повышения квалификации в данном вопросе. Серьезный подход к найму персонал, постоянный контроль процесса адаптации и быстрое реагирование на трудности, возникающие у новичков, по нашему мнению позволит сократить текучесть персонала и снизить затраты связанные с наймом новых работников.

Рекомендация 2. Обучение наставников и их оценка. Наставничество – один из приемов управления, который благодаря индивидуальному подходу позволяет повысить результативность труда.

Средства в развитие наставников не вкладывается, что влечет за собой снижение эффективности труда. В результате этого, предлагается провести комплекс мер по выбору наставника и его обучению.

Согласно Положению «О системе адаптации работников предприятия» от 08.09.2011 № 2020 наставника назначает руководитель структурного подразделения, основываясь на своих личностных предпочтениях и который

имеет стаж работы в данном подразделении более трех лет. Чтобы избежать ошибки, предлагается провести тест для сотрудников, по результатам которого будут выбраны лучшие кандидаты, с которыми специалист по кадрам проведет собеседование и только после него будет выбран наставник.

Тестируются все сотрудники отдела стаж работы, которых в данном подразделении более трех лет. Данный тест проводится раз в год с целью выявления потенциального наставника. По результатам теста выбирается потенциальный наставник, с которым проводится беседа, после чего его отправляют на тренинг по наставничеству. Программа тренинга включает в себя:

а) сущность наставничества и основные понятия:

- 1) Понятие наставничества, цели, задачи.
- 2) Польза наставничества для организации, сотрудников, наставника.
- 3) Роль наставника для каждой группы сотрудников.

Б) психологические аспекты наставничества:

- 1) Восприятие наставничества линейными сотрудниками.
- 2) Сопротивление сотрудников наставничеству: причины и как бороться.
- 3) Роль эмоций в наставничестве.
- 4) Способы мотивирования сотрудников к обучению.
- 5) Формирование личной ответственности у обучаемых.

В) реализация наставничества:

- 1) встраивание обучения в процесс работы.
- 2) Постановка задач на самообучение.
- 3) Кризисные периоды в процессе обучения.

Тренинг длится в течение двух дней. Данное мероприятие повысит роль наставничества в ОАО «Колос», а так же профессионально подготовленные наставники, смогут быстрее и качественнее помочь адаптироваться новому сотруднику.

Рекомендация 3. Для более легкого процесса адаптации и повышения лояльности к организации мы предлагаем инновационный метод адаптации персонала — корпоративная брошюра, или книга сотрудника. Книга может издаваться как в печатной форме, так и в электронной. Рекомендован формат издания – А6, или 105 x 148 мм, что позволит ему называться карманным справочником

Цель книги сотрудника – сориентировать новичка в большом объеме информации, которую ему необходимо узнать об организации.

Содержание Книги сотрудника определяется, прежде всего целевой группой издания. Для рядовых сотрудников рабочих специальностей имеет смысл подготовить Памятку нового сотрудника, включив в нее сведения, связанные с условиями труда и быта.

Помимо информационных блоков Книга сотрудника также может включать следующие блоки:

- приветствие руководителя;
- карту-схему предприятия;
- описание организационной структуры с указанием имен и фотографиями;
- описание функций и сферы ответственности подразделений;
- основные положения кадровой политики;
- сведения о корпоративной символике;
- словарь основных терминов (как приложение к характеристике деятельности);
- телефонный справочник.

Во время разработки таких книг и памяток надо сразу запланировать периодичность их обновления, так как указанная там информация изменяется очень быстро. Обновленную информацию необходимо доводить и до уже работающих сотрудников.

Для новых сотрудников рекомендовано разработать Комплект новичка, который должен включать:

- должностную инструкцию, локальные нормативные документы, в том числе Положение о персонале;
- адаптационный лист;
- книгу сотрудника;
- корпоративные памятки, положения;
- последний выпуск корпоративного издания;
- корпоративный сувенир (например, ручка, блокнот и т. п.);
- телефонный справочник;

Часть документов может быть записана на компакт-диск, например, вместе с фильмом о предприятии.

Данная книга поможет в адаптации, так визуализированная информация лучше усваивается, так же благодаря информации находящейся в брошюре, например карте-схеме сотрудник сможет без труда найти нужный ему цех.

Проведем оценку стоимости работ, для определения стоимостных характеристик предлагаемых мероприятий с учетом стоимости привлекаемых ресурсов для создания возможности дальнейшего расчета экономической эффективности предлагаемых решений (таблица 3.2).

Таблица 3.2

Оценка стоимости мероприятий по совершенствованию адаптации в ОАО «Колос»

№ п/п	Мероприятие	Период реализации	Ресурсы	Затраты в руб.
1.	Назначение и обучение работника ответственного за развитие и контроль адаптации	1 июля 2016 г. – 1 августа 2016 г.	Финансовые	60 000
2.	Определение, обучение наставников и их оценка	3 августа 2016 г. – 3 октября 2016 г.	Финансовые	250 000
3.	Создание книги сотрудника	3 октября 2016 г. – 3 декабря 2016 г.	Финансовые	70 000
Итого:				380 000

Анализируя таблицу 3.2, мы видим, что для реализации предложенных нами мероприятий потребуются, денежные средства в размере 380 000 руб. Это

объясняется тем, что нами были предложены экономичные способы совершенствования адаптации в ОАО «Колос», не требующие капитальных затрат. Планируемый срок исполнения представленной системы мероприятий — 6 месяцев.

Вывод: предложенная нами система мероприятий поможет решить выявленные нами ранее проблемы адаптации. Так, например квалифицированный наставник и книга сотрудника будут способствовать сокращению периода адаптации вновь принятого сотрудника и формированию позитивного отношения к работе, как у новичков, так и у рядовых сотрудников. Назначенный специалист по адаптации, сможет усовершенствовать план адаптации для более быстрого достижения новыми сотрудниками необходимых показателей работы и сокращения текучести персонала, что позволит сократить не которые статьи затрат на персонал.

3.2 Обоснование социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию адаптации персонала в ОАО «Колос»

Для осуществления разработанных нами предложений потребуются затраты в сумме 380000 руб. Основные статьи затрат для реализации предложенных мероприятий представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3

Основные статьи затрат на реализацию проекта

№ п./п.	Мероприятие	Затраты (руб.) в год	Удельный вес статьи затрат в %
1.	Повышение квалификации сотрудника в области адаптации персонала	20 000	2,8
2.	Доплата за совмещение профессий менеджера по кадрам и специалиста по адаптации	40000	10,3
3.	Определение наставников, их обучение и оценка	250 000	71,2
4.	Создание книги сотрудника	55 000	15,7
Итого:		351 000	100

По данным таблицы видно, что самой большой статьёй затрат является определение наставников и их обучение, так как нам понадобится большое количество

профессионалов, для успешной адаптации всех вновь принятых работников. На создание книги сотрудника мы выделили 70 000 руб., так как примерный план нами уже разработан, а полным составлением займется специалист по адаптации, на курсы повышения квалификации которого, будет потрачено 20 000 руб. Доплаты за совмещение профессий составят 40 000 руб. в год или 3333 руб. в месяц.

Экономический эффект от данных мероприятий состоит в увеличении производительности, за счет снижения текучести персонала и следовательно сокращения издержек связанных с длительным вхождением нового работника в должность и достижением новыми работниками необходимых показателей работы.

Рассчитаем производительность труда за 2015 год по формуле 3.1:

$$Пт = \frac{ВП}{Ч.р.} \quad (3.1)$$

где Пт – производительность труда:

ВП – валовая прибыль;

Ч.р. – число работников,

отсюда,
$$Пт_{2015г.} = \frac{439\,809 \text{ (тыс.)}}{1031} = 426 \text{ (тыс.)}$$

Изучив организации подобные ОАО «Колос» (ОАО «Старооскольский хлебокомбинат», ОАО «Курскхлеб», ОАО Хлебный дом), которые применяли подобные мероприятия для совершенствования адаптации, мы узнали, что в среднем производительность труда увеличивается от 0,5%, до 7%.

Предположим, что производительность труда за счет проведенных мероприятий в ОАО «Колос» увеличится на 1% (см. формулу 3.2):

$$П_{\text{план.}} = Пт + 1\% \quad (3.2)$$

где $П_{\text{план.}}$ — Планируемая производительность

Пт — текущая производительность

$$П_{\text{план.}} = 426 + 1\% = 430 \text{ (тыс.)}$$

Далее рассчитаем планируемую валовую прибыль, формула 3.3:

$$ВП_{\text{план.}} = П_{\text{план.}} * Ч.р. \quad (3.3)$$

где $ВП_{\text{план.}}$ — планируемая валовая прибыль;

$P_{\text{план.}}$ — планируемая производительность;

$Ч.р.$ — число работников.

$$ВП_{\text{план.}} = 430 * 1031 = 443330 \text{ (тыс.)}$$

Исходя из данных расчета, мы можем посчитать экономический эффект от предложенных мероприятий по формуле 3.4:

$$Э.э. = ВП_{\text{план.}} - ВП \quad (3.4)$$

где Э.э. — экономический эффект;

$ВП_{\text{план.}}$ — планируемая валовая прибыль;

$ВП$ — валовая прибыль.

$$Э.э. = 443330 - 439809 = 3521 \text{ (тыс.)}$$

Экономический эффект от предложенных мероприятий 3521 тыс. руб., что составляет 0,8% от прибыли.

Срок окупаемости мероприятий можно рассчитать по формуле 3.5:

$$T = \frac{З}{П} \quad (3.5)$$

где T — срок окупаемости;

$З$ — затраты на мероприятия;

$П$ — прибыль.

$$T = \frac{380000}{3521000} = 0,11 \quad (3.5)$$

Из приведенных расчетов мы видим, что срок окупаемости мероприятий меньше года.

Социальная эффективность от предложенных мероприятий представлена в таблице 3.4.

Таблица 3.4

Социальная эффективность от предложенных мероприятий по совершенствованию адаптации

№ п/п	Мероприятие	Позитивный эффект	Показатель
1.	Назначение работника ответственного за процесс адаптации	-обеспечение условий для всесторонней адаптации персонала к условиям работы в организации; -реализация и развитие индивидуальных способностей сотрудника; -обеспечение своевременного выявления проблем в групповых и индивидуальных взаимоотношениях.	- сокращение требуемой продолжительности периода адаптации; -сокращение уровня текучести по причине неудовлетворенности трудом и процессом адаптации; - увеличение удельного веса работников, выразивших удовлетворение возможностями личного возвышения.
2.	Обучение наставников и их оценка	- повышение содержательности труда у новичка; - увеличение эффективности производительности труда нового сотрудника; - быстрое освоение рабочего места; - повышение роли наставничества и заинтересованности наставников в обучении новых работников.	- увеличение производительности труда; -увеличение удельного веса работников, повышающих квалификацию.
3.	Создание книги сотрудника	- повышение уровня удовлетворенности у нового сотрудника процессом адаптации, условиями труда; - поднятие коллективного духа, сплоченность коллектива; - овладение социокультурными нормами организации.	- сокращение уровня текучести по причине неудовлетворенности трудом и процессом адаптации; - повышение лояльности к организации; - создание корпоративного духа.

Вывод: В ходе данной главы разработана система мероприятий по адаптации персонала на базовом предприятии – ОАО «Колос», основанная на современных подходах к системам адаптации кадров. Мероприятия преследуют цель создания эффективной системы адаптации в организации, обеспечивающей снижение текучести кадров, рост производительности труда.

Низко затратный характер системы мероприятий, ее быстрая окупаемость и отсутствие затрат капитального характера делают внедрение весьма привлекательным для базового предприятия. В то же время, как показали расчеты, экономический эффект от внедрения достаточно велик.

Совершенствование адаптации, положительно повлияет на текучесть персонала, что позволит сэкономить предприятию на компенсации медицинского осмотра работников. Стоимость медкомиссии для одного работника — 3846р. Так же организация экономит на расходах, связанных с обучением новых сотрудников.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что предложенные мероприятия по совершенствованию адаптации персонала целесообразны и принесут ОАО «Колос» положительный экономический и социальный эффект.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Адаптация персонала в организации является необходимым звеном кадрового менеджмента. Действительно, становясь работником конкретного предприятия, новичок оказывается перед необходимостью принять организационные требования: режим труда и отдыха, положения, должностные инструкции, приказы, распоряжения администрации и т. д. Он принимает также совокупность социально-экономических условий, предоставляемых ему предприятием. Он вынужден по-новому оценить свои взгляды, привычки, соотнести их с принятыми в коллективе нормами и правилами поведения, закрепленными традициями, выработать соответствующую линию поведения.

Внедрение системы управления адаптацией на предприятия представляет собой достаточно сложную задачу, но от ее решения зависит решение таких важных задач для предприятия, как: уменьшение стартовых издержек, уменьшение текучести кадров; более быстрое достижение рабочих показателей, приемлемых для организации – работодателя; вхождение работника в рабочий коллектив, и ощущение себя членом команды; снижение тревожности и неуверенности, испытываемых новым работником.

В первой главе описывались теоретические основы управления адаптацией персонала, дано определение адаптации, ее классификация, аспекты, система управления адаптацией персонала; исследован опыт зарубежных и российских компаний по данной проблематике; исследованы методы оценки работы по адаптации.

Во второй главе проведен анализ управления системой адаптацией персонала в ОАО «Колос». Для этого изучена система управления персоналом в целом, так как система адаптации является ее составляющей. Проанализирована существующая программа адаптации персонала. Дана оценка состояния работы по адаптации в ОАО «Колос» при оценивании,

которой были использованы данные анкетного исследования адаптантов и уволившихся работников и были выявлены основные ее проблемы:

- длительный период приспособления вновь принятых работников к требованиям и условиям труда на предприятии;
- высокая текучесть персонала;
- отсутствие у новых сотрудников благоприятного и позитивного отношения к работе, наличие чувства дискомфорта, тревожности и неуверенности у новых сотрудников;
- наличие издержек, связанных со временем достижения новыми сотрудниками необходимых показателей работы.

В третьей главе разработана улучшенная система адаптации с расчетом эффективности после внедрения ее на предприятии. В результате выполнения работы разработана система мероприятий по совершенствованию адаптации персонала в ОАО «Колос».

Оценив экономическую эффективность мероприятий можно сделать вывод, что совершенствование адаптации в организации позволит увеличить прибыль, а так же уменьшить текучесть персонала и затраты связанные с привлечением и обучением новых работников.

Социальный эффект от предложенных мероприятий заключается в следующем:

- обеспечение условий для всесторонней адаптации персонала к условиям работы в организации;
- реализация и развитие индивидуальных способностей сотрудника;
- обеспечение своевременного выявления проблем в групповых и индивидуальных взаимоотношениях;
- повышение содержательности труда у новичка;
- увеличение эффективности производительности труда нового сотрудника;
- быстрое освоение рабочего места;

- повышение роли наставничества и заинтересованности наставников в обучении новых работников;
- повышение уровня удовлетворенности у нового сотрудника процессом адаптации, условиями труда;
- поднятие коллективного духа, сплоченность коллектива;
- овладение социокультурными нормами организации.

Таким образом, цель работы через реализацию поставленных задач выполнена.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Российская Федерация. Государственная Дума. Гражданский кодекс Российской Федерации. [Текст] Части первая, вторая и третья: по состоянию на 1 февр. 2005 г : офиц. текст / М-во юстиции Рос. Федерации. – Москва :Юрайт, 2005. – 480 с.
2. Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации [Текст]: учеб. - метод. пособие /О.Е. Алехин; СПбГУ; СПб, 2013.—187с.
3. Бодрунов, С. Д. Концепция нового индустриального развития России в условиях ВТО [Текст]: учеб.-метод. пособие /С.Д. Бодрунов/Институт нового индустриального развития (ИНИР); СПб, 2013. — 172 с.
4. Бородин, А. Обучение персонала: формы, методы, показатели эффективности [Текст]: учеб.-метод. пособие / А. Бородин, О. Белокрылова, Н. Шаш // Человек и труд; Москва, 2012. —241 с.
5. Бройдо В. Л. Вычислительные системы, сети и телекоммуникации [Текст]: учеб.-метод. пособие для «Информационные системы в экономике» / В. Л. Бройдо, О. П. Ильина; ПГУПС; Питер, 2011. — 554 с.
6. Булдашев, Е.С. Влияние размера инвестиций на результаты инвестирования в человеческий капитал [Текст]: учеб.-метод. пособие / Е.С. Булдашев // Теория и практика общественного развития.- 2013.- №4.- С.237-240.
7. Бураншина, Н.А. Человеческий капитал в современных междисциплинарных исследованиях /Н.А. Бураншина // Креативная экономика. - 2015. -№ 10 - С. 74-79.
8. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: [Текст]: учеб.-метод. пособие по кадровой работе. - М.: Юрист; Москва, 2014. - 496с.
9. Голованова, Е.Н. Инвестиции в человеческий капитал предприятия: [Текст]: учеб.-метод. пособие / Е.Н Голованова., С.А. Лочан, Д.В. Хавин.-М.: ИНФРА-М, 2011.-88 с.

10. Городнова, А.А. Особенности изучения потребностей в обучении на предприятии: [Текст]: / А.А. Городнова//В кн.: Проблемы развития информационного общества и социально-инновационного благополучия современной России: Всероссийская научно-практическая конференция (2013; Волгоград). М., Волгоград: Центр прикладных научных исследований, 2013.-С. 24-35.

11. Дедкова, И.Ф., Управление эффективностью рабочего места [Текст]: / И.Ф.Дедкова, Т. П. ФЕДОРОВА // Теория и практика общественного развития.- 2014 - №8.-С.321-323.

12. Дуданов, Е.И. Проблемы реализации кадрового потенциала промышленных предприятий в современных условиях// Е.И. Дуданов, О.В. Толстякова // Известия ВУЗов. Поволжский регион. Общественные науки. - 2012.-№1.- С.108-115.

13. Евсеева, О.А. Формирование стратегии развития промышленного предприятия малого и среднего бизнеса на основе повышения эффективности использования его совокупного потенциала/ О.А. Евсеева // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. - 2011. -№ 2 (15). - С. 68-72.

14. Желнина, Е.В. Социально-экономические проблемы развития общества влияние экономического кризиса на профессиональную подготовку персонала крупной промышленной компании [Текст] / Е.В. Желнина//.- Современные Исследования Социальных Проблем (Электронный Научный Журнал).- 2015.-№ 3.- С.110-114.

15. Жернова, А.А. Интеллектуальный капитал инновационных кадров как важная составляющая человеческого капитала современной фирмы [Текст] / А.А. Жернова // Научно - практический журнал; Экономические и гуманитарные науки; 2014. - (223). - С. 19-23.

16. Жернова, А.А. Использование компетентностного подхода при оценке инновационных кадров методом «360 градусов» [Текст] / А.А. Жернова // Вестник ОрелГИЭТ.-2013.-№4. - С. 146-149.
17. Жильцов, В. Эффективность обучения государственных гражданских служащих РФ за рубежом [Текст]/ В. Жильцов // Государственная служба. - 2012. -№ 2. - С. 14-17.
18. Забродин Ю.М. Психология личности и управление человеческими ресурсами [Текст]: учеб.-метод. пособие / Ю.М. Забродин; Финстатинформ, Москва, 2013. - 360 с.
19. Землянухина, Н.С. Инженерное образование в условиях становления инновационной экономики в России [Текст] / Н.С. Землянухина, Т.М. Исакова // Инновационная деятельность. - 2012.- №3 (21).-С. 26-33.
20. Землянухина, С.Г. Уровень жизни в системе факторов формирования конкурентных преимуществ трудовых ресурсов [Текст] / С. Г. Землянухина // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. - 2013. - № 2. - С. 41 -46.
21. Иванова, Н.А. Анализ производительности и оплаты труда работников сельского хозяйства [Текст] /Н.А. Иванова//Региональные агросистемы: экономика и социология.- 2015. -№ 1.- С. 17-17.
22. Иванова, С.В. Инвестиции в человеческий капитал - неотъемлемый элемент успешного развития предприятия [Текст] /С.В. Иванова // Современная наука: актуальные проблемы и пути их решения. -2013. -№5.- С.39-40.
23. Иванова-Швец Л.Н. Инновационно-ориентированное управление человеческими ресурсами: сущность, принципы, модель [Текст]: учеб.-метод. пособие // Креативная экономика. - 2014. - № 3 (87). - С. 23-34.
24. Каверзин Н. Метод кнута и пряника: Всегда ли он оправдывает себя и в каких условиях эффективен? [Текст]// Служба кадров.- 2013.- № 8. - С. 32-37.

25. Каменев И.Г. К вопросу о структуре инвестиций в человеческие ресурсы [Текст]/И.Г. Каменев// Креативная экономика. - 2014. - № 5 (89). - С. 47-56.
26. Капелюшников, Р.И. Сколько стоит человеческий капитал России? [Текст]/ Р. И. Капелюшников // Вопросы экономики. - 2013. - № 1. - С. 27-47.
27. Карташова, Л.В. Поведение в организации [Текст]/ Л.В. Карташова, Т.В. Никонова, Т.О. Соломанидина.-М.: ИНФРА-М., 2016.- 203 с.
28. Касатеев П.А. Повышение качества рабочей силы в процессе внутрифирменной подготовки: автореф. дис. . канд. экон. наук: 08.00.05 / Павел Александрович Касатеев. - Саратов, 2014.-24 с.
29. Касатеев, П. А. Тенденции развития внутрифирменного обучения в условиях формирования экономики знаний/ П. А. Касатеев, О. В. Мраморнова // Региональная экономика: ключевые проблемы и их решение : сб. материалов науч.-практ. конф., г. Саратов, 28-30 апр. 2014 г. / СГТУ. - Саратов, 2014. - С. 305-309.
30. Касатеев, П. А. Факторы и критерии повышения качества рабочей силы в процессе внутрифирменного обучения персонала [Текст]/П.А. Касатеев, ОВ. Мраморнова// Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки.- 2013.- № 4 (28).- С. 247-253.
31. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации [Текст]: учеб.-метод. пособие / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 512 с.
32. Качнев, В.И. Рабочий высшей квалификации: как его готовят сегодня [Текст]/ В. И. Качнев // Высшее образование сегодня. - 2012. - № 2. - С. 33-34.
33. Кондурар, М.В. Понятия компетенция и компетентность в образовании [Текст]/М.В. Кондурар//Вектор науки ТГУ.-2012.-№1(8).-С. 189-191.
34. Косарева, А.В. Оценка эффективности программ активной политики занятости: теория и методология [Текст]/ Л.В. Санкова, А.В.

Косарева // Научно-технический журнал «Вестник СГТУ». - № 3(57). - 2015. - С. 357-368.

35. Кройтер, Т. В. Стимулирование инновационной деятельности методами профессионального обучения: осмысление опыта [Текст] / Т. В. Кройтер // Научные и технические библиотеки. - 2014. - N 7. - С. 52-58.

36. Ксенофонтова, Х. З. - Процесс формирования компетенций управленческого персонала на промышленных предприятиях корпоративного типа [Текст] / Х.З. Ксенофонтова // Известия ПГПУ им. В. Г. Белинского.- 2013.- № 24. -С. 319-325.

37. Кузнецов, А.В. Управление интеллектуальным потенциалом производственной организации [Текст]/ А.В. Кузнецов // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. - 2014. -№ 3 (16). - С. 152-159.

38. Ларина, Е.В. Компетентностный подход к оценке потенциала преподавателя высшей школы [Текст]/ Е.В. Ларина// Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. - 2015. -№ 1 (14). - С. 282-284.

39. Лопухин, В. Ю. Анализ факторов, влияющих на систему человеческих ресурсов в ходе развития экономической системы России как инновационного общества [Текст]В. Ю. Лопухин // Вестник Саратовского государственного технического университета, -2014.- Т. 2. № 1.- С. 239-245.

40. Макашева, Н.П. Обучение и развитие персонала: новые подходы и формы [Текст] / Н.П. Макашева, О.А. Нестерова // Вестник Томского государственного университета.- 2011.-№345.-С.153-157.

41. Международный образовательный форум E-Learning Россия [Электронный ресурс] : официальный сайт. — Режим доступа: <http://www.elearning-russia.ru/forum/materials.php>

42. Мраморнова, О.В. Формирование российской институциональной модели социально-трудовых отношений [Текст]/О.В. Мраморнова, автореф.

дис. док. экон. наук: 08.00.05 / Ольга Владимировна Мраморнова. - Краснодар, 2010.-365 с.

43. Паронян, А.А. Теоретические аспекты категории «эффективность» в исследовании трудовых ресурсов сельского хозяйства [Текст] / А.А. Паронян// Экономические науки.- 2011.- № 5(78).- С.152-155.

44. Патутина, Н. А. внутрифирменное обучение как основная форма реализации корпоративного [Текст] / Н.А. Патутина//Науковедение.-2015.- №1.- С. 1-6.

45. Переверзев, П.П. Стратегическое управление развитием промышленного комплекса на основе процессного подхода [Текст] / П.П.Переверзев, А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова// Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент.-2013. -№3. -С.101-105.

46. Понукалин, А.А. Социально-экономические системы в инновационном обществе [Текст] / А. А. Понукалин, О. В. Понукалина // Вестник Саратовского государственного технического университета. - 2014. - № 60.- С. 357-449.

47. Санкова, Л.В. Исследование проблем конкурентоспособности работников в экономике знаний: инновации и традиций [Текст] / Л.В. Санкова, Н.В. Горнастаева /Инновационная деятельность.-2016.-№ 3.-С.46-54

48. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом [Текст]: учеб.-метод. пособие /В.А. Спивак. – Спб.: Питер, 2014. – 416 с.

49. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом [Текст] / Э.Е. Старобинский. – М.: Бизнес – школа «Интел-Синтез», 2014. – 384 с.

50. Сухорученко, О.В. Оценка и повышение эффективности профессионального развития персонала организации: автореф. дис. канд. эк. наук: 08.00.05 / Олег Владиславович Сухорученко. - Москва, 2013. - 17 с.

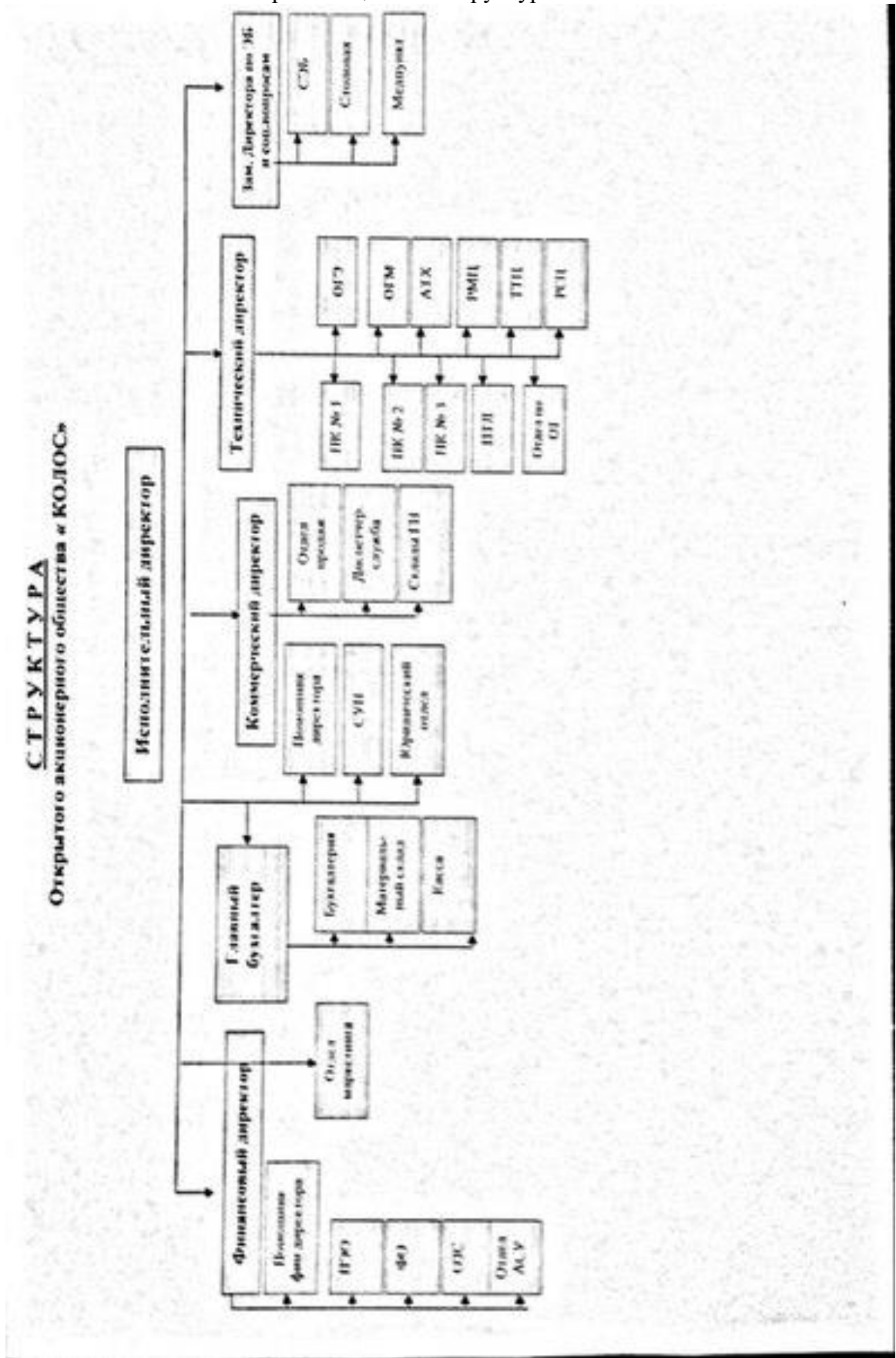
51. Таланова А.В. Основные подходы к управлению персоналом организации [Текст] / А.В. Таланов // Экономика, предпринимательство и право. - 2014. - № 1 (22). - С. 3-7.

52. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия [Текст]: учеб.-метод. пособие / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М.: Дело, 2013. – 272 с.
53. Тамынин С.М. Управление персоналом: [Текст]: учеб.-метод. пособие /С.М. Тамынина. -М.: Дрофф, 2014. – 265с.
54. Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента [Текст]: учеб.-метод. пособие / Э.А. Уткин. – М.: Издательство ЭКМОС, 2013. - 194с.
55. Хуген М. Стратегия управления трудовым персоналом предприятия [Текст]: учеб.-метод. пособие/ М. Хуген - М.: ЮНИТИ, 2014. - 168с.
56. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: [Текст] учебное пособие для вузов/ Ю.А. Цыпкин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 446 с.
57. Шаховой В.А. Мотивация трудовой деятельности. [Текст] учебное пособие / В.А. Шахова - М.: Вершина, 2014. – 224 с.
58. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации [Текст]: учеб.-метод. пособие / С.В. Шекшня. – М.: Интел-Синтез, 2013. – 368 с.
59. Шипунов В.Г. Основы управленческой деятельности: управление персоналом, управленческая психология, управление на предприятии [Текст]: учеб.-метод. пособие / В.Г. Шипунов. – М.: Высшая школа, 2013. – 304 с.
60. Файрушина, М.А. Методика оценки экономической эффективности инвестиционных программ энергетических компаний с учетом факторов риска и неопределенности [Текст] / Файрушина М.А., Шлычков В.В. -Экономические науки, 2011.-№ 3(76).- С. 117-121.

\

ПРИЛОЖЕНИЯ

Схема организационной структуры ОАО «Колос»



АНКЕТА

«Оценка эффективности адаптации персонала»

Уважаемый сотрудник!

Просим Вас принять участие в анкетном опросе. Данное исследование проводится с целью определения эффективности процесса адаптации персонала.

Все данные будут опубликованы в обобщенном виде.

Внимание! Каждый вопрос предполагает один вариант ответа. Для выражения своего мнения необходимо отметить подходящий ответ любым значком.

1. Хотели бы Вы связать свое будущее с ОАО «Колос»?

А. Да

Б. Скорее да, чем нет

В. Скорее нет, чем да

Г. Нет

2. Понимаете ли Вы, как результаты Вашей работы связаны с достижением целей организации?

А. Да

Б. Скорее да, чем нет

В. Скорее нет, чем да

Г. Нет

3. Поддерживаете ли Вы правила и ценности, принятые в организации?

А. Да

Б. Скорее да, чем нет

В. Скорее нет, чем да

Г. Нет

4. Понимаете ли Вы, в чем состоит содержание Вашей работы?

А. Да

Б. Скорее да, чем нет

В. Скорее нет, чем да

Г. Нет

5. Считаете ли Вы, что имеющихся у Вас знаний, умений, навыков достаточно для выполнения должностных обязанностей?

А. Да

Б. Скорее да, чем нет

В. Скорее нет, чем да

Г. Нет

6. Чувствуете ли Вы себя комфортно в коллективе?

А. Да

Б. Скорее да, чем нет

В. Скорее нет, чем да

Г. Нет

7. Можете ли Вы сказать, что установили дружеские отношения с коллегами?

А. Да

Б. Скорее да, чем нет

В. Скорее нет, чем да

Г. Нет

8. Оснащено ли Ваше рабочее место всем необходимым (материалами, инструментами, оборудованием и т.д.) для эффективного выполнения трудовых функций?
- А. Да
 - Б. Скорее да, чем нет
 - В. Скорее нет, чем да
 - Г. Нет
9. Считаете ли Вы существующую интенсивность труда оптимальной?
- А. Да
 - Б. Скорее да, чем нет
 - В. Скорее нет, чем да
 - Г. Нет
10. Считаете ли Вы существующую нагрузку оптимальной?
- А. Да
 - Б. Скорее да, чем нет
 - В. Скорее нет, чем да
 - Г. Нет