РЕФЕРАТ

На дипломную работу: «Разработка системы адаптации персонала холдинговой компании»

Данная дипломная работа выполнена на 95 листах печатного текста (без учета приложений).

Количество таблиц – 8 (без учета приложений)

Количество рисунков – 12 (без учета приложений)

Количество формул – нет

Ключевые термины: аттестация персонала, критерии.

Дипломная работа состоит из введения, двух частей, заключения, библиографического списка, приложений.

В теоретической части представлены основные понятия, цели и задачи адаптации, ее виды, формы и этапы, участники адаптационного процесса и зарубежный опыт в сфере адаптации персонала.

В практической части описывается общая характеристика исследуемого предприятия, изучена системы управления персоналом, проведен анализ существующей системы адаптации персонала в ООО «Радио СИ» и проведено исследование. На основе полученных данных разработано положение по адаптации персонала организации и проанализированы результаты внедрения.

В заключении подведены итоги в соответствии с поставленными задачами и даны рекомендации по совершенствованию системы адаптации.

ВВЕДЕНИЕ

Адаптация персонала в организации является необходимым звеном кадрового менеджмента. 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 в предприятия представляет собой достаточно сложную задачу, но от ее нее зависит решение таких важных задач для предприятия, как: уменьшение стартовых издержек, уменьшение текучести кадров, возможно более быстрое достижение 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. Это нормальный страх перед новым и неизвестным, экономия времени непосредственного руководителя и рядовых работников, развитие у нового работника удовлетворенности работой, позитивного отношения к работе и реализма в ожиданиях.

Система адаптации призвана решать вышеперечисленные проблемы.

В связи с этим является актуальным определение сущности адаптации, описание ее как системы, определение направлений, этапов, изучение показателей оценки состояния работы по адаптации, разработка программ адаптации.

Интерес к данной проблеме заметен и по обилию литературных источников, статей, посвященных не только теоретическому аспекту проблемы адаптации работников, но и применению описанных в них методов и процедур на практике.

Данная проблема рассмотрена на примере холдинговой компании «Медиа - Лайн». В холдинговую кампанию входят многочисленные организации, одной из которой является радиостанция ООО «Радио СИ», для которой будет разрабатываться система адаптации персонала.

Объектом исследования в данной работе является процесс адаптации персонала.

Предмет исследования – адаптация сотрудников в холдинговой компании.

Цель данной работы – Разработка системы адаптации персонала в ООО «Радио СИ

В холдинговую компанию входит радиостанция «Радио Си», для которой будет разрабатываться система адаптации.

В рамках поставленной цели ставятся следующие задачи:

1. Провести теоретический анализ процесса адаптации персонала;

2. Проанализировать деятельность компании ООО «Радио СИ»;

3. Изучить существующую в ООО «Радио СИ» систему адаптации персонала;

6. Разработать систему адаптации персонала в ООО «Радио СИ»

В работе используются следующие методы исследования: анализ документов организации; изучение материалов исследовательского центра «МЕДИАсоциум»; метод анкетирования; метод включенного наблюдения.

1 Теоретические аспекты процесса адаптации персонала

1.1 Сущность и основные аспекты адаптации

Потребность в формировании системы адаптации возникает на этапе активного развития компании. Вместе с ростом организации увеличивается общее количество подразделений и сотрудников, а значит, и новичков. В какой-то момент руководители компании уже не могут лично заниматься новыми сотрудниками, как это обычно происходит в малых компаниях.

Основной целью, которую ставят перед собой коммерческие организации, является получение максимально возможной прибыли. Естественно, что этой цели подчинена деятельность каждого подразделения коммерческого предприятия. Причем эта задача может решаться двумя путями - либо путем максимизации прибыли, либо путем минимизации издержек предприятия. В каждом конкретном подразделении эта задача решается по-разному. Служба персонала относится к числу «затратных» подразделений, т.е. подразделений, которые самостоятельно прибыли не приносят. Поэтому она участвует в прибыли путем минимизации издержек за счет оптимизации бизнес процессов в организации. Один из бизнес-процессов, которые призвана оптимизировать служба персонала - это процесс скорейшей мобилизации вновь принятого сотрудника. Процесс, от которого зависит, как быстро новый сотрудник сможет приносить организации необходимую прибыль - это процесс его адаптации в организации. С этого момента возникает потребность в стандартизации процедур взаимодействия с новыми сотрудниками, следовательно – в создании системы адаптации.

Адаптация (от латинского adaptio – приспособлять) – это процесс ознакомления работника с новой организацией и изменения его поведения в соответствии с требованиями и правилами организационной культуры новой компании.

Как отмечается в работе Веснина В.Р. адаптация – это приспособление нового сотрудника к содержанию и условиям труда, социальной среде. В ее рамках происходит детальное ознакомление с коллективом и новыми обязанностями; усвоение стереотипов поведения; ассимиляция – полное приспособление к среде и, наконец, идентификация – отожествление личных интересов и целей с общими.

Профессиональная адаптация выражается в : процессе приспособления работника к профессии, овладения профессиональными навыками и умениями, в формировании некоторых профессиональных качеств, развитий положительного отношения работника к своей профессии.

В зарубежной психологии значительное распространение получило необихевиористское определение адаптации, которое используется, например, в работах Г. Айзенка и его последователей. Адаптацию они определяют двояко: а) как состояние, в котором потребности индивида, с одной стороны, и требования среды – с другой полностью удовлетворены. Это состояние гармонии между индивидом и природой или социальной средой; б) процесс, посредством которого это гармоничное состояние достигается.

Авторы учебника по управлению персоналом Базарова Т.Ю. и Еремина Б.Л. считают, что адаптация - процесс изменения знакомства сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды. [7]

В работах Егоршина А.П. дается следующие определение адаптации персонала - это процесс приспособления коллектива к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации. Адаптация работника - это приспособление индивидуума к рабочему месту и трудовому коллективу.

Многие авторы в своих определениях говорят только о приспособлении работников к организации, хотя в ходе взаимодействия работника и организации происходит их взаимное приспособление, основу которого составляет постепенное вхождение работников в новые профессиональные и социально-экономические условия труда. За рабочее берем определение Кибанова А.Я «Адаптация – это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной врабатываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда».

Вновь поступивший на работу сотрудник включается в систему внутриорганизационных отношений, занимая в ней одновременно несколько позиций. Каждой позиции соответствует совокупность требований, норм, правил поведения, определяющих социальную роль человека в коллективе как работника, коллеги, подчиненного, руководителя, члена коллективного органа управления, общественной организации и т.п. От человека, занимающего каждую из названных позиций, ожидается соответствующее ей поведение. Поступая на работу в ту или иную организацию, человек имеет определенные цели, потребности, нормы поведения. В соответствии с ними сотрудник предъявляет определенные требования к организации: к условиям труда и его мотивации.

Процесс взаимного приспособления, или адаптации, сотрудника и организации будет тем успешнее, чем в большей степени нормы и ценности коллектива являются или становятся нормами и ценностями отдельного сотрудника, чем быстрее и лучше он принимает, усваивает свои социальные роли в коллективе.

Часто испытательный и адаптационный сроки приравниваются друг к другу, однако надо помнить, что это отнюдь не тождественные понятия.

Испытательный срок — это юридический термин, и он может быть сокращен решением руководителя, в то время как адаптационный период останется прежним. [4]

Опыт российских компаний показывает, что адаптационный период для новых сотрудников в зависимости от их должности может составлять от месяца до полугода. В некоторых компаниях адаптационный период приравнивается к испытательному сроку, то есть трем месяцам, разрешенным ТК РФ.

Один из самых длительных сроков установлен в Швеции, где работника проверяют на профпригодность в течение полугода. Самое непродолжительное испытание установлено для рабочих в Бельгии — 7—14 дней. Согласно проведенному консультантами исследованию, 48% российских компаний устанавливают срок испытания в один месяц, 16,8% — в два, 31,7% — в три; 3,2% работодателей не имеют заранее точно установленного срока испытания и назначают его в зависимости от результатов собеседования с кандидатом. [10]

Американские исследователи утверждают, что время, необходимое для того, чтобы сотрудник начал работать в полную силу, составляет 8 недель для менеджеров младшего звена, 20 недель — Для среднего и более 26 — для топ-менеджера. Определяя продолжительность адаптационного периода, важно помнить, что три месяца — немалый период, и если в течение этого времени от сотрудника нет отдачи, то какой результат вряд ли будет приемлем для компании. Хотя в тоже время этот срок может оказаться недостаточным для успешной «социализации», то есть процесса усвоения новичком определенной системы знаний, норм и ценностей, позволяющих ему стать полноправным членом коллектива. В любом случае необходимо помнить, что адаптация – не однодневное мероприятие, а многоступенчатый процесс, занимающий длительное время. [52]

В трудовом кодексе Российской Федерации. Статья 70 (Испытание при приеме на работу) сказано, что при заключении трудового договора соглашением сторон может быть обусловлено испытание работника в целях проверки его соответствия поручаемой работе. Условие об испытании должно быть указано в трудовом договоре. Отсутствие в трудовом договоре условия об испытании означает, что работник принят без испытания.

В период испытательного срока на работника распространяются положения настоящего Кодекса, законов, иных нормативных правовых актах, локальных нормативных актов, содержащих нормы трудового права, коллективного договора, соглашения.

Срок испытания не может превышать трех месяцев, а для руководителей организации и их заместителей, главных бухгалтеров и их заместителей, руководителей филиалов, представительств и иных обособленных структурных подразделений организаций – шести месяцев, если иное не установлено федеральным законом.

Адаптационный период является для каждого нового (перемещенного) работника объективно необходимым – и в этом состоит первое отличие между адаптацией и испытанием при приеме на работу.

Второе отличие – продолжительность. Трудовой кодекс РФ определяет предельную продолжительность испытательного периода в три месяца. Адаптация нового работника, как правило, существенно (в полтора-два раза) превышает этот срок. Как свидетельствуют практика управления персоналом, подобная продолжительность адаптации обусловлена, наряду с адаптационных мероприятий.

Третье отличие - в процессе испытания акцент делается на профессионализацию нового работника, тогда как адаптация в абсолютном большинстве случаев двухкомпонентна – т.е. предполагает, наряду с профессионализацией, и социализацию персонала. В то же время говорить о полной несовместимости адаптации и испытания не следует. Более того, в тех случаях, когда в соответствии с трудовым договором вновь нанятому или перемещенному работнику испытание является одним из его условий, эти процедуры реализуются параллельно.

В пользу адаптации красноречиво говорят следующие цифры. Порядка 80% людей, уволившихся в первые полгода – год работы, принимаю решение об уходе из компании в первые 2 недели. Почему так случается? Обычная ситуация, когда новичок сталкивается с большим количеством трудностей, причем основная их масса вызвана отсутствием информации о порядке работы и месте расположения отдельных подразделений организации. Реальность, в которую попадают новые сотрудники, не всегда отвечает их ожиданиям. Причин может быть несколько.

- Информация о положении дел в компании, полученная сотрудником в ходе его собеседований с представителями службы персонала и непосредственным руководителем, не соответствует истинной ситуации.

- приступив к работе, сотрудник оказывается в информационном вакууме, что влияет на объективные результаты его работы, так и на его личную удовлетворенность.

Первые недели работы – это всегда стресс. В соответствии со шкалой стресс-факторов, составленной американским психологом М. Аргайлом, увольнение приравнено к стрессу среднего уровня и составляет 47% по отношению к максимальному стрессу, а по шкале стрессогенных факторов Холмса-Рея смена мета работы находится на третьем месте по силе воздействия на человека после смерти близкого родственника или развода.

Консультанты утверждают, что в случае успешной адаптации сотрудник начинает эффективно работать уже через несколько месяцев, а в случае спонтанного развития – только после истечении года. [10]

Помимо традиционной адаптации нового сотрудника в компании целесообразно рассмотреть также адаптацию сотрудника к новой должности. Переход работника на новую должность обычно бывает следствием одного из следующих действий:

- продвижение по карьерной лестнице (вертикальное перемещение)

- ротация в другое подразделение одного уровня иерархии компании или расширение полномочий в рамках своей должности, то есть профессиональный рост (горизонтальное перемещение)

В случае продвижения по карьерной лестнице сотруднику необходимо в короткие сроки обзавестись новыми связями, освоить бизнес - процессы нового уровня. Нового руководителя необходимо в короткие сроки интегрировать в среду таких же руководителей подразделений, обучить приемам управления персонала и дать ему понять, что по отношению к своим прежним коллегам он работает в новом качестве. В случае «горизонтального» передвижения приоритетным является освоение профессиональных качеств, требуемых на новой должности.

Успешность адаптации зависит от целого рада условий, главными из которых являются:

* качественный уровень работы по профессиональной ориентации потенциальных сотрудников;
* объективность деловой оценки персонала (как при отборе, так и в процессе трудовой адаптации работников);
* отработанность организационного механизма управления процессом адаптации;
* престиж и привлекательность профессии, работы по определенной специальности именно в данной организации;
* особенности организации труда, реализующие мотивационные установки сотрудника;
* наличие отработанной системы внедрения новшеств;
* гибкость системы обучения персонала, действующей внутри организации;
* особенности социально-психологического климата, сложившегося в коллективе;
* личностные свойства адаптируемого сотрудника, связанные с его психологическими чертами, возрастом, семейным положением и т.п.

Успешность адаптации для нового работника следует рассматривать, по меньшей мере, с двух позиций. Во - вторых, оценивая фактический результат адаптации относительно того, что было запланировано ранее в соответствии с программой адаптационных мероприятий и иными соответствующими документами. Если основные мероприятия выполнены (по сути, а не по форме) и сам работник оценивает их как полезные, то адаптацию в данном случае следуют рассматривать как вполне успешную.

Во – вторых, оценка адаптации может производиться и по «абсолютной» шкале. Чаще всего такая оценка основывается на том, какие чувства испытывает работник по окончании адаптационных мероприятий, что не трудно установит в процессе доверительной беседы с ним или, скажем, посредством анкетирования.

При этом особое внимание следует обратить прежде всего на то, насколько уверенно и комфортно чувствует себя работник в процессе исполнения профессиональных обязанностей и в ходе общения с коллегами. Неуверенность, внутренний дискомфорт, испытываемые работником в повседневной деятельности определенно указывают на то, что эффективность адаптации в данном случае оказалась явно недостаточной.

1.2 Этапы адаптации персонала

Для каждой категории сотрудников (в зависимости от должности и начального уровня подготовки) желательно применять свой набор адаптационных инструментов.

До начала адаптации требуется понять уровень подготовленности новичка, так как от этого будет завесить индивидуальный набор адаптационных мероприятий. Ели есть возможность дифференциации, то наполнение адаптационного курса лучше всего сделать разным.

Этап 1. На данном этапе происходит ознакомление нового сотрудника с компанией, корпоративными правилами, историей, структурой, трудовым распорядком, традициями, политиками в области управления персоналом и т.д. 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 других компаний, период его адаптации будет минимальным. Однако поскольку организационная структура зависит от ряда параметров, таких, как технология деятельности, внешняя инфраструктура и персонал, новичок неизбежно попадает какой-то степени в незнакомую ему ситуацию.

Инструменты, применяемые на первом этапе - вводные тренинги и инструктажи, корпоративная документация.

Этап 2. Вхождение в должность. Второй этап включает ознакомление с функциями и целями подразделения, целями и задачами самого сотрудника, процедурами и правилами, а также установление отношений с коллегами. К этой работе привлекаются как непосредственные руководители новичков, так и сотрудники служб по управлению персоналом.

Инструментами данного этапа являются: положение о подразделении, должностная инструкция сотрудника, составленный план работы нового сотрудника на первые три месяца, утвержденные регламенты и правила.

Этап 3. Действенная ориентация. На данном этапе у нового сотрудника появляется возможность применить имеющиеся или только что приобретенные знания и получить обратную связь от руководителя или наставника. Этот этап начинается не ранее чем через неделю после выхода сотрудника на работу.

Этап 4. Функционирование. В любой компании будет полезным иметь статистику по должностям относительно средней продолжительности адаптационного периода, то есть того, через какое время после трудоустройства сотрудник должен начать работать в полную силу. Такие данные довольно сложно собрать по позициям высшего звена, но если речь идет о более распространенных должностях (Например: обслуживающий персонал, менеджеры по продажам, технические специалисты), то накапливать подобные сведения нужно обязательно. В противном случае многие мероприятия по подбору и адаптации могут оказаться совершенно невыгодными с финансовой точки зрения. [10]

Смена этапов вызывает трудности, называемые «адаптационные кризисы», поскольку воздействие социальной среды обычно резко возрастает. В результате у работника возникает состояние тревоги, сопротивляемости, стресса, поиска выхода, возникновение потребности в более активном освоении доселе неизвестного.

На каждом из перечисленных этапов необходима продуманная система управления адаптацией.

1.3 Цели и задачи управления адаптацией персонала

Адаптация работника на производстве, требует большой организационной работы. Важно отметить, что при переходе на новую должность или в другое подразделение акцент адаптации перемещается со знакомства с самой компанией и внутренними процедурами на освоение новых профессиональных знаний и навыков, бизнес-процессов, необходимых для выполнения новых должностных обязанностей.

- Ускорение процесса вхождения в должность.

-Освоение процессов взаимодействия с другими подразделениями и коллегами.

Целью системы адаптации является в основном снижение организации за счет факторов, указанных ниже.[42]

1. Ускорение процесса вхождения нового сотрудника в должность:

- Достижение необходимой эффективности работы в минимальные сроки.

- Уменьшение количества возможных ошибок, связанных с освоением функциональных обязанностей.

2. Сокращение текучести кадров:

- Снижение количества сотрудников, не прошедших испытательный срок

- Уменьшение количества сотрудников, покинувших компанию в течение первого года работы.

3.Формирование у нового члена коллектива чувства удовлетворенности работой, снижение тревожности и неуверенности.

Адаптация проходила бы легче для новичка, если бы коллеги объясняли основные моменты в работе, проявляли понимание, тренировали и постепенно включали в самостоятельную работу, ошибок в его работе становилось меньше, а удовлетворенности собой и работой больше.

Выгодами, получаемыми сотрудником после прохождения адаптации, являются:

- Получение полной информации, требуемой для эффективной работы

- Снижение уровня неопределенности и беспокойства

- Повышение удовлетворенности работой и развитие позитивного

отношения к компании в целом.

- Освоение основных норм корпоративной культуры и правил поведения

- Выстраивание схемы взаимодействия с коллегами

- Получение эффективной обратной связи от наставника и линейного руководителя по итогам испытательного срока.

Выгодами, получаемыми компанией с выстроенной системой адаптации, являются:

- Создание механизма оценки профессиональных и управленческих компетенции сотрудника и его потенциала по итогам работы в первые месяцы

- Выявление недостатков существующей в компании системы подбора

- Возможность планирования карьеры нового сотрудника на период 1-2 года

- Развитие управленческих компетенций наставников в линейных руководителей

- Обоснование кадровых решений в отношении как новичков, так и наставников после окончания адаптационного периода

- Повышение лояльности сотрудника компании

Задачами подразделения или специалиста по управлению адаптацией в области организации технологии процесса адаптации, являются:

- Организация семинаров, курсов по различным вопросам адаптации;

- Проведение индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником;

- Интенсивные краткосрочные курсы для руководителей, вновь вступающих в должность;

- Специальные курсы подготовки наставников;

- Использование метода постепенного усложнения выполняемых новичком заданий;

- Выполнение разовых общественных поручений для установления контактов нового работника с коллективом;

- Подготовка замены при ротации кадров; проведение в коллективе специальных ролевых игр по сплочению сотрудников;

- Управление проектами по разработке адаптационных процедур и инструментов;

- Периодический мониторинг системы адаптации, оценка эффективности адаптационных инструментов и системы в целом;

- Участие в проведении функциональных мероприятий по адаптации, например, проведение вводного инструктажа о правилах внутреннего распорядка, нормах техники безопасности, положение о коммерческой тайне и т.д.

- Эмоциональная поддержка новичка во время всего периода адаптации.

- Получение обратной связи со стороны новичка после окончания адаптационного периода.

1.4 Виды и формы адаптации персонала

Мероприятия по адаптации персонала не новы для российских компаний. Тем не менее о комплексной системе как части стратегии управления персоналом пока задумываются далеко не все, в то время как именно такой подход значительно повышает эффективность всех остальных процессов.

Адаптация нового сотрудника оказывает непосредственное влияние на всю его дальнейшую работу в компании, формирует отношение к ней в конечном итоге сказывается на ее имидже как работодателя. Специалисты в области управления персоналом выделяют несколько видов адаптации ( в зависимости от них информация, подаваемая новичку, будет существенно различаться по содержанию)

Организационная адаптация . Для того чтобы начать работать эффективно, человеку необходимо получить ответы на вопросы, связанные с организацией деятельности в компании, например:

- Каковы стратегические цели и приоритеты компании?

- Как осуществляется управление компанией?

- Кто принимает решения?

- Какова структура компании?

- Что можно делать и что нельзя?

- Как решать бытовые проблемы?

Организационная адаптация — один из самых сложных этапов освоения сотрудника в компании, так как она подразумевает получение и анализ большого объема информации. К сожалению, немногие предприятия в состоянии обеспечить персонал необходимой информацией в структурированном виде из-за отсутствия прописанных правил и процедур и новичку приходится разбираться во всех тонкостях самостоятельно.

Социально-психологическая адаптация.

Приходя на работу, человек принимает те нормы поведения и общения, которые существуют в коллективе, включается в систему взаимоотношений с коллегами. На этом этапе он знакомится с «атмосферой компании» — корпоративной культурой. Часто случается, что хорошего кандидата «отбраковывают» на этапе подбора из-за того, что он не подходит компании по стилю поведения и вероятность неприятия им ценностей организации очень высока.

Поэтому очень важно приложить максимальные усилия, чтобы выбранный специалист чувствовал себя комфортно в коллективе. Здесь, по большому счету, компании надо постараться ему понравиться.

Профессиональная адаптация.

Данный аспект адаптации можно назвать «дообучением», он напрямую связан с приобретением новым сотрудником недостающих знаний и навыков в профессиональной области.

Профессиональная адаптация обычно необходима в двух случаях.

- Новичок обладает заведомо более низкими профессиональными компетенциями, чем требуется для эффективного выполнения его должностных обязанностей. В этих случаях для него разрабатывается дополнительный план развития и он проходит обучение в первые месяцы.

- В компании приняты собственные стандарты работы (профессиональные или технологические). Например, в дистрибьюторских компаниях принятый на должность супервайзера отдела продаж специалист, вне зависимости от своего предыдущего опыта, посещает тренинг «Техника продаж». Это нужно не столько для обработки непосредственно навыков продаж, сколько для ознакомления с существующими в компании профессиональными стандартами в этой области.

Психофизиологическая адаптация.

Данный аспект в первую очередь включает приспособление к определенному, часто отличному от привычного, режиму труда и отдыха. Особое внимание психофизиологической адаптации нужно уделять в следующих ситуациях.

- Сменный график работы. Если человек никогда не работал по ночам, ему будет объективно тяжело работать посменно или менять время пребывания на работе.

- График работы сдвинут. Резко переключатся с одного режима работы на другой, нередко бывает довольно сложно.

- Ненормированный рабочий день. К ненормированной работе сложно привыкнуть, если в предыдущей компании график работы сотрудника был нормированным. Необходимость сверхурочной работы нужно обговаривать на собеседовании.

- Длительные командировки. Для ряда сотрудников длительные отъезды могут стать дополнительным стрессом.. Проектная работа. В случае проектной работы сотрудник должен быть готов к пиковым нагрузкам, которые обычно возникают перед сдачей проекта.

1.5 Управление процессом адаптации

Адаптация новых сотрудников. Приход в новую организацию - психологически сложный момент для любого человека. Если он не ощущает поддержки со стороны организации, у него появляются сомнения в правильности выбора нового места работы, происходят ошибки в рабочем процессе, причины которых кроются в психологически некомфортном, неуверенном состоянии человека.

Эффективное управление системой адаптации включает несколько этапов:

1. Анализ текущей ситуации. Прежде всего, необходимо проанализировать существующие в компании адаптационные инструменты, оценить, насколько эффективно их применение и требуется ли обновление.

2. Разработка адаптационных процедур и алгоритмов, отвечающих стратегии развития организации, а значит, потребностям бизнеса

3. Внедрение адаптационных инструментов в практику компании.

4. Анализ эффективности системы адаптации в целом и адаптационных инструментов в отдельности (данный этап рассматривается подробно в последней главе).

Этап I. Анализ текущей ситуации

Для того чтобы понять, насколько эффективно функционирует система адаптации в компании, и проанализировать ее составляющие, необходимо провести аудит системы адаптации. В арсенале руководителя службы персонала есть ряд методов:

- Анализ документов и локальных нормативных актов, регламентирующих адаптационные процедуры

- Наблюдение

- Интервью:

- Беседа с сотрудниками, принятыми на работу до полугода назад

- Беседа с увольняющимися сотрудниками, отработавшими менее года

- Интервью с руководителями, в подразделениях которых набирается больше всего персонала

- Проведение опросов (в ходе комплексных исследований)

- фокус-группа с участием «экспертов» — представителей отдела персонала, других специалистов.

В ходе сбора информации необходимо получить ответы на ряд вопросов:

1. Понимается ли важность процедуры адаптации линейным менеджментом?

2. Кто отвечает за процесс адаптации нового сотрудника?

3. Каковы роли службы персонала и линейного руководителя в адаптации нового сотрудника?

4. Насколько введение в должность дифференцировано по уровню иерархии и профессиям?

5. Кто определяет наставника для нового сотрудника?

6. Насколько возможность быть наставником интересна и привлекательна для сотрудников компании?

7. Что входит в комплекс мероприятий по адаптации?

8. Какие адаптационные инструменты разработаны и как часто они обновляются?

9. Насколько полно и точно можно оценить результаты и знания человека, полученные в процессе адаптации?

10. Как оценивается эффективность адаптационных мероприятий?

Этап II. Определение процедур адаптации

Процесс адаптации новичка напрямую влияет на эффективность работы всего подразделения, а значит, и на экономические показатели компании. Поэтому необходимо, чтобы в его разработке и реализации принимали участие руководители отделов и ключевые сотрудники. Для разработки единой процедуры адаптации имеет смысл создать рабочую группу, в которую войдут представители как службы персонала основных подразделений компании, так и отделов с максимальным уровнем текучести кадров - то есть сталкивающиеся с наибольшим числом новичков. [38]

Основной целью рабочей группы является создание такого инструмента, который бы унифицировал подход к проведению адаптации новых сотрудников, но при этом учитывал специфику существующих профессий и подразделений. Требованиями, предъявляемыми к будущим процедурам по адаптации, являются:

- Тщательное планирование

- Логичность содержания

- Четкое определение ролей участников процесса

Грамотный HR-Директор понимает, что весь комплекс мероприятий в области подбора, адаптации, оценки, обучения сотрудников проводится не ради собственного успокоения или удовлетворенности генерального директора, а исключительно с целью увеличения стоимости бизнеса, которая достигается за счет повышения управляемости компании.

Локальными нормативными актами, регулирующими процесс  
адаптации, являются:

- Положение об адаптации нового сотрудника

- Положение о прохождении испытательного срока

- Положение о наставничестве

Адаптационный лист как инструмент адаптации

Одним из инструментов управления процессом адаптации новичка является «Адаптационный лист нового сотрудника» (в некоторых компаниях он называется «Дневником нового сотрудника», «Программа адаптации» и т.д.).

Адаптационный лист готовится линейным руководителем и подписывается новым сотрудником в первый день его работы вместе с должностной инструкцией. Адаптационный лист может быть подготовлен как в печатном, так и в электронном виде (для удобства пользования и отслеживания результатов).

Структура Адаптационного листа нового сотрудника:

1. Задачи на испытательный срок

2. Мероприятия по адаптации

3. Перечень мероприятий к исполнению

4. Проверка выполнения

Задачи на испытательный срок.

Задачи определяются руководителем и разъясняются новичку при подписании Адаптационного листа. При постановке задач обычно используются методика SMART, благодаря чему можно измерить результат их решения в любой контрольной точке, допустим, через месяц после начала работы (% выполнения запланированного).

Мероприятия по адаптации. Мероприятия по адаптации, разработанные в компании и адресованные новому сотруднику данного подразделения, могут включать:

- Вводный инструктаж о правилах компании

- «Добро пожаловать!» - тренинг

- Знакомство с сотрудниками

- Обучение в учебном центре

- Работа с наставником

Вместе с перечнем адаптационных мероприятий прописываются:

- Дата и время их проведения

- Фамилия и должность ответственного лица

- Внутренний телефон ответственного лица

- Место сбора (в случае необходимости)

Перечень мероприятий к исполнению. Перечень мероприятии к исполнению – это список так называемых «контрольных точек», или обязательств нового сотрудника перед компанией, среди которых можно выделить следующие:

- Оформление документов в отделе персонала

- Проверка на знание характеристик продукции / услуг компании

-Беседа с руководителем по прошествии первого и второго месяцев испытательного срока.

Одновременно с перечнем мероприятий к исполнению определяются контрольные даты, а также фамилия и должность ответственного лица. Последнему предоставляется возможность оставить в Адаптационном листе свои комментарии, рекомендации и замечания.

Проверка выполнения. Оценку выполнения поставленных перед новым сотрудником задач рекомендуется осуществлять в ходе его встреч с непосредственным руководителем один раз в две недели или в месяц.

По завершении испытательного срока сотруднику можно предложить заполнить отчет по индивидуальному плану работы.

Этап III. Внедрение адаптационных процедур

Положение об адаптации, включающее основные нормы в этой области, должно быть введено в действие приказом первого лица компании.

Далее важно довести информацию о нововведениях до руководителей подразделений и сотрудников, Являющихся наставниками. Это может быть сделано в ходе личных встреч представителя службы персонала с указанными сотрудниками или использованием инструментов внутреннего PR- размещения материалов в корпоративной прессе, Интернета, электронных рассылок.

Важно постараться заранее спрогнозировать и предотвратить возможное недоверие и сопротивление новым правилам взаимодействия с новым сотрудником.

Возможные трудности в управлении адаптацией.

Существуют два основных барьера на пути внедрения инноваций в процесс адаптации новых сотрудников:

1. Непонимание руководителями подразделений целесообразности адаптации как таковой и инвестиций в разработку системы, а значит — восприятие всех инициатив прежде всего как траты времени.

2. Недостаточно внимательное отношение к новичку: оставление его без внимания для того, чтобы посмотреть, «выживет он или нет» (что иногда объясняется жесткой корпоративной культурой).

Если не пытаться преодолеть эти барьеры, то либо процедура адаптации не будет достигать своих целей, либо она полностью станет задачей службы персонала, что также неэффективно.

Успешно налаженное управление адаптацией позволит компании достичь следующих результатов:

1. Стандартизация алгоритмов для различных профессий и, как следствие, существенная экономия времени в будущем
2. Возможность оценки эффективности различных мероприятий и инструментов
3. Возможность оценки эффективности системы адаптации в целом
4. Формирование имиджа современного работодателя

Этап IV. Анализ эффективности

К показателям, которые целесообразно рассчитывать, относятся:

- Стоимость адаптации одного сотрудника (включает время, затраченное наставником, непосредственным руководителем, службой персонала; стоимость раздаточных и других материалов). Данный показатель целесообразно рассчитывать для разных профессий в отдельности.

- Стоимость подготовки наставника (по профессиям)

- Процент должностей, охваченных системой адаптации

- Процент сотрудников, успешно прошедших испытательный срок.

- Процент сотрудников, для которых был продлен испытательный срок.

-Процент сотрудников, уволившихся из компании в течение испытательного срока.

-Процент сотрудников, уволившихся из компании в течение первого года работы.

-Процент сотрудников, уволенных после прохождения испытательного срока.

-Процент сотрудников, выполняющих функции наставников (по профессиям).

Главный вопрос в определении эффективности адаптации новых сотрудников звучит следующим образом: «Сколько должна стоить адаптация?» Специалисты по управлению персоналом обращают внимание на то, что расходы на адаптацию нового сотрудника должны быть сопоставимы с инвестициями, затраченными на его привлечение. Оптимальное соотношение затрат на поиск к затратам на адаптацию составляет около 3:1.

Американские и европейские директора имеют возможность сравнивать затраты на адаптацию со среднеотраслевыми и оценивать эффективность данного процесса с использованием данных ежегодных исследований ведущих консалтинговых компаний. В России такие исследования только начинают проводиться.

В тех случаях, когда период адаптации приравнивается к продолжительности испытательного срока, по результатам последнего может быть принято одно из трех приведенных ниже решений:

1. Испытательный срок пройден.
2. Испытательный срок сокращен решением руководителя.
3. Испытательный срок не пройден.

В третьем случае нередко принимается решение об увольнении сотрудника. Стоит также оговориться, что есть случаи, когда сотрудник уходит из компании по собственной инициативе. Рассмотрим возможные причины этого.

1.6 Участники адаптационного процесса

В успешном проведении адаптации нового сотрудника заинтересован, прежде всего, работодатель. Ведь правильная адаптация - это вопрос не только комфорта новичка, но и обретения компанией эффективного и лояльного работника. В период испытательного срока у сотрудника складывается устойчивое мнение о компании, которое в дальнейшем будет сложно изменить.

Опыт показывает, что не все работодатели уделяют должное внимание адаптации, отдавая ее на откуп руководителям тех подразделений, в которые приходят новички. Тем не менее, у последних может не оказаться достаточно ресурсов (времени, желания и терпения) для полноценной адаптации не только на уровне бизнес-процессов, но и на уровне корпоративной культуры и взаимоотношений с коллегами.

В некоторых компаниях принято считать, что развитие персонала является исключительной прерогативой сотрудников HR- службы, что в корне неверно.

Идеально, если со стороны компании в адаптации нового сотрудника принимают участие три стороны:

- Наставник

- Непосредственный руководитель

- Служба персонала

На практике участие всех сторон встречается не во всех компаниях. Обычно это обусловлено двумя причинами:

- Отсутствие большого количества новичков, что делает

нецелесообразным участие всех сторон

- Отсутствие или чрезмерная занятость какой-либо из сторон

И в том и в другом случае функции отсутствующего участника адаптационного процесса распределяются между остальными участниками: например, непосредственный руководитель, кроме своих собственных, может также выполнять функции наставника. Рассмотрим функции каждой из сторон.

Функции службы персонала.

Опыты показывает, что эффективнее всего, когда HR-служба выполняет координирующую роль в процессе адаптации, а именно разрабатывает и внедряет адаптационные инструменты, обучает внутренних клиентов (руководители и наставники) их использованию, а также контролирует исполнение утвержденных процедур.

Здесь кроется одна из причин, по которым во многих компаниях процесс адаптации отсутствует вовсе. Дело в том, что HR-отдел часто жалуется на отсутствие ресурсов для проведения адаптационных мероприятий. Ресурсов действительно не хватает, так как HR-менеджеры пытаются взять на себя дополнительные обязательства, присущие другим участникам процесса, вместо того чтобы выполнять только координирующую функцию. Необходимо делегировать обязанности другим сторонам, обосновывая целесообразность и эффективность этого шага. Соответственно, передавая эти функции, следует обучать участников процесса (например, наставник должен понимать, зачем он выполняет ту или иную задачу и как это нужно делать).

Задачи:

1. Управление проектами по разработке адаптационных процедур и инструментов

2. Периодический мониторинг системы адаптации, оценка

эффективности адаптационных инструментов и системы в целом

По отношению к новым сотрудникам:

1. Участие в проведении функциональных мероприятий по адаптации, например, проведение вводного инструктажа о правилах внутреннего распорядка, нормах техники безопасности, положений о коммерческой тайне и т.д.

4. Проведение «Welcome! Тренинга»

5. Подготовка Комплекта новичка

6. Эмоциональная поддержка новичка во время всего периода адаптации

7. Получение обратной связи со стороны новичка после окончания адаптационного периода

По отношению к наставникам и линейным руководителям:

8.Обучение навыкам наставничества

9. Разработка мотивационных схем для наставников

Лицо, ответственное за координацию адаптации нового сотрудника, определяется прежде всего исходя из структуры службы и распределении обязанностей внутри нее: это может быть менеджер по персоналу, менеджер по подбору персонала, тренинг-менеджер. [2]

Функции линейного руководителя

К функциям линейного руководителя можно отнести следующие.

1. Определение должностных обязанностей нового сотрудника.

2. Постановка целей и задач на период испытательного срока, определение содержания работы на это время. Новичок должен четко понимать, по каким критериям его будут оценивать в конце испытательного срока.

3. Определение наставника из числа ведущих специалистов отдела. Следует помнить, что неправильный выбор наставника может свести на нет эффективность всей адаптации.

4. Ознакомление новичка с содержанием адаптационного листа и разъяснение назначения запланированных мероприятий.

5. Отслеживание промежуточных результатов. Важно избежать ситуации, когда сотрудника оставляют без контроля на весь испытательный срок, в конце которого фактические результаты его деятельности расходятся с запланированными. Хотя бы раз в месяц необходимо беседовать с новым работником о том, каких успехов он достиг, с какими сложностями он сталкивается. По результатам такой встречи может быть принято решение о сокращении продолжительности испытательного срока.

6. Оценка выполненных заданий, проведение оценочных мероприятий для проверки приобретенных знаний в случае обучения сотрудника во время адаптационного периода.

7. Принятие решения относительно работы нового сотрудника в компании.

Функции наставника

Наставничество - процесс обучения, консультирования и оценки новичка более опытным сотрудником. Следует помнить, что наставник (в некоторых компаниях используется термин «куратор») не только помогает новичку адаптироваться в компании, но и развивает собственные управленческие навыки. Это, несомненно дополнительная ответственность, так как успешность адаптации новичка является показателем качества работы самого наставника. Наставничество может быть как дополнением к основным обязанностям специалиста, так и основной деятельностью опытного сотрудника на какое – то время. Ряд компаний вводят специальную должность наставника (тренер, инструктор), который занимается только обучением новичков. Такие позиции обычно включаются в штатное расписание конкретных подразделений, а не службы персонала.

На практике компании можно разделить на те, в которых к наставничеству прибегают только при появлении нового сотрудника, и те, в которых институт наставничества существует на постоянной основе и используются как важный инструмент развития и обучения персонала наряду с тренингами, самообразованием.

Действия, выполняемые наставником в адаптационном процессе.

1. Подготовка рабочего места нового сотрудника к первому дню его работы.

2. Поздравление с началом работы.

3. Рассказ о деятельности подразделения и знакомство новичка с коллективом. Часто эту функцию выполняет отдел персонала, но по опыту, эффективней, если ее возьмет на себя наставник. Наставник лучше, чем представитель HR-службы, сможет акцентировать внимание на то, с кем человеку придется общаться в большей степени, к кому обращаться за помощью в тех и иных случаях.

4. Ознакомление с рабочим местом, оборудованием, содержанием функциональных обязанностей, подготовленных руководителем.

5. Обеспечение доступа в Интернет, обучение работе в корпоративной базе данных.

6. Обучение в процессе работы,

7. Предоставление обратной связи, которая является инструментом развития новичка.

Важно не столько довести всю подробную информацию в первый же день, сколько объяснить сотруднику, где ее можно самостоятельно найти в будущем.

Одна из новых для российских компаний форм наставничества – budding (от англ. Buddy. – друг, приятель). В этом случае к новичку «прикрепляется» наставник – «приятель». Он помогает только что пришедшему сотруднику сориентироваться в негласных правилах компании, например объясняет, как принято обедать в компании, поздравлять коллег с днем рождения и так далее. Обычно статус у традиционного наставника и «приятеля» Iразный: первый имеет больший опыт и может занимать более высокую позицию, а второй равен по статусу новичку. В некоторых случаях эти функции выполняет один человек.

Институт наставничества.

Развивая в компании институт наставничества, важно уделить внимание вопросам отбора, обучение и стимулирования наставников.

Мотивирование наставников. Материальная мотивация. В компании должен быть решен вопрос о том, оплачивать или не оплачивать работу кураторов.

Как правило, это зависит от следующих факторов:

- Интенсивность подбора персонала. Если поток большой и компания заинтересована как в успешной адаптации новичков, так и отсутствии недовольства со стороны наставников, то их работу необходимо оплачивать.

- Корпоративная культура. Наставничество может рассматриваться как почетная обязанность, способ получить определенное признание и статус среди коллег.

- Размеры организации. Обычно в больших компаниях система наставничества взаимосвязана с системой ключевых показателей и бонусов то есть за этот труд предусмотрено вознаграждение или какое-либо поощрение.

Аргументом «за» может быть то, что наставничество не входит в круг непосредственных обязанностей специалистов и руководителей подразделений.

Аргументом «против» может быть отношение к наставничеству как инструменту развития управленческих компетенций самих наставников.

Если принято положительное решение по вопросу об оплате труда наставника, то требуется определить размер вознаграждения. Это может быть фиксированная премия. В компаниях с выстроенной системой оплаты труда вознаграждение наставника зависит от выполнения им поставленных задач: в ряде компаний для каждого куратора разработаны персональные KPI (ключевые показатели эффективности).

Нематериальная мотивация. Основные составляющие нематериальной мотивации наставника — это профессиональное развитие и признание статуса.

В некоторых компаниях возможность быть наставником позиционируется как привилегия: победитель определяется из нескольких претендентов в результате конкурса. Это дает сотруднику новый статус и дополнительную возможность для развития. Нередко наставниками становятся сотрудники, входящие в кадровый резерв: обучение новичков является частью их программы развития.

В ряде компании есть практика предоставления наставникам особых отличий: нагрудных значков, сертификатов. Поощрением для успешных кураторов может также стать возможность самостоятельного выбора дополнительной программы обучения, которая не включена в их план индивидуального развития в текущем году.

При этом, мотивируя наставников, важно не переусердствовать. Желательно создать такую атмосферу, чтобы сотрудники стремились получить статус наставника, но это при этом дели свою основную работу качественно и в срок.

Оценка и обучение наставников

При разработке и внедрении института наставничества возникает вопрос, кто должен выполнять функции наставника. В некоторых компаниях наставником, как правило, становится опытный сотрудник с большим стажем работы в данной организации. Но большинство специалистов сходятся во мнении, что им должен быть человек, прежде всего умеющий слушать и быть терпимым. Таким образом, не каждый хороший работник может стать хорошим наставником. Важно не ошибиться при выборе того специалиста, в которого компания будет инвестировать средства для подготовки его в качестве наставника.

Оценка по компетенциям. Кандидат в наставники может быть или самовыдвиженцем, или предложен руководителем. После чего кандидаты проходят оценочные процедуры, организованные службой персонала.

Хорошо, если в компании разработан профиль компетенции для наставника. В качестве примера ниже приведены несколько компетенций. Профиль компетенции наставника подразумевает владение сотрудником этими компетенциями на уровне руководителей.

1.7 Зарубежный опыт в сфере адаптации персонала

В изучении данной проблемы целесообразно рассмотреть опыт зарубежных компаний.

Интересен в отношении адаптации опыт Японии. Система подготовки кадров здесь отличается большой спецификой. Учащиеся японской школы до перехода на вторую ступень среднего образования (10—12 классы) практически не могут получить какой-либо профессиональной подготовки, т. е. большая часть японской молодежи, имея среднее образование, выходит на рынок труда если не вовсе профессионально не подготовленной, то, во всяком случае, без какого-либо свидетельства о присвоении квалификации.

Это, однако, мало смущает руководство японских компаний. Профессиональная подготовка в фирмах — неотъемлемая часть японской системы управления кадрами.

Руководство компаний стремится привлечь молодых людей непосредственно со школьной скамьи, потому что отсутствие каких-либо навыков в работе свидетельствует о неиспорченности, отсутствии стороннего влияния, готовности воспринять правила поведения, принятие в данной корпорации. Поступившая молодежь проходит обязательный курс начальной подготовки — адаптации. Это происходит в течение относительно короткого периода — двух месяцев.

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

Все вопросы о перемещении молодого специалиста решаются при участии наставника. Такое наставничество осуществляется до 35 лет.

Особое внимание в социальной и профессиональной адаптации в японских фирмах отводится программам воспитания корпоративной культуры организации, ее имиджу, воспитанию гордости за свою компанию, корпорацию. Это так называемый “корпоративный дух” фирмы или компании. Он воспитывается через систему приобщения работника к делам фирмы, к ее атмосфере, задачам и миссии.

Каждая компания имеет свою форму рабочей одежды, девиз, нередко гимн. Постоянно внедряются целенаправленные ритуалы, всевозможные собрания, конференции. Заметную роль в этом играют ветераны компаний, умельцы, воспитатели.

В Японии во время адаптации большинство новых рабочих и служащих несколько месяцев проходят подготовку по специально разработанной фирмой программе. Обучение построено таким образом, чтобы развивать мощный корпоративный дух уже на этапе специального обучения и участвовать в обсуждении проблем и задач подразделения. Более того, многие молодые рабочие и служащие в течение нескольких лет после поступления на работу живут в общежитиях фирмы. [34]

В таблице 1.2 приведено содержание ориентационной программы, принятой во многих японских компаниях и призванной ознакомить новых работников с максимально широким кругом сведений об организации и ее деятельности.

Таблица 1.2- Типичная тематика ориентации новых работников в японских компаниях

|  |  |
| --- | --- |
| Тема | Содержание |
| Информация о компании | Основная информация, оргструктура и основные направления деятельности компании, долгосрочные и краткосрочные планы, бюджет и финансовая ситуация, отношение работников и работодателя, профсоюзы, условия труда и трудовой распорядок, структура зарплаты, социальное обеспечение и дополнительные льготы. |
| Продукция | Основная номенклатура продукции фирмы, цена и пользователи основной продукции, ее конкурентоспособность в сравнении с продукцией конкурентов. |
| Производство | Структура производства, принципы работы, производственные потоки, действующая система управления производством, основные принципы, обеспечивающие эффективность производственного процесса. |
| Продажи | Реклама и доля, которую занимает на рынке продукция компании, перспективы и тенденции конкурентной борьбы, организация продаж, техника и методы продаж. |
| Основные трудовые навыки | Овладение необходимыми профессиональными знаниями и основными рабочими навыками на уровне, отвечающем требованиям к должности. Установление рабочих связей, правильная организация рабочего места. |

Многие организации издают буклеты, содержащие всю необходимую информацию, связанную с ведением работников в организацию. Иногда как в компании 3М, работники на этапе введения в компанию получают целый пакет документов.

Введение работника в компанию 3М. Высокий уровень вовлеченности персонала в дела компании и необходимая дисциплина обеспечиваются на заводах «3М» целенаправленной совместной работой кадровых подразделений и менеджеров по адаптации персонала на фирме.

С системой адаптации новые работники сталкиваются в первый же день своей работы в компании. Как правило, первый день работы новых работников приходится на понедельник или первый день месяца. Кадровые службы обеспечивают обязательную для каждого четырехчасовую процедуру ориентации.

Процедура ориентации включает торжественное вручение удостоверения работника «3М» и пакета документов, разъясняющих корпоративную политику. Затем следует традиционный обед с вышестоящими руководителями. В компании считают, что индивидуальный подход к новичку создает атмосферу дружелюбия и доверия.

В пакет документов входят брошюры «Ориентация работника», «Руководство для лидерства», «Справочник работника» и другие документы, знакомящие работника с правилами поведения, оплатой труда, дополнительными льготами и другими внутрифирменными программами.

В брошюре «Ориентация работников» на восьми страницах изложены наиболее важные составляющие кадровой политики компании в области найма, содержания социальных программ и программ помощи рабочим и служащим, направления профессиональной подготовки и повышения квалификации, политика фирмы в отношении дискриминации и использования служебного положения в личных целях, отношение фирмы к употреблению наркотиков и алкоголя, к носителям вируса СПИД, содействие работникам «3М» в случае привлечения к судебной ответственности, правила пользования внутренними телефонами. Здесь же приводится режим рабочего времени, требования по охране коммерческой тайны и правила использования технической документацией корпорации.

Эти и другие сведения, но уже применительно к конкретному предприятию можно найти в «Справочнике работника».

В этом справочнике содержится краткий обзор истории фирмы и принципы, определяющие ответственность руководителей, рассматриваются политика в отношении временных работников отпусков и временной нетрудоспособности, страхования и дополнительных выплат.

И руководство, и кадровые службы прилагают большие усилия, для того чтобы каждый работник хорошо понимал корпоративные правила поведения и социальную политику, знал, что от него потребуется в тех или иных ситуациях, четко понимал свои рабочие функции.

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

В Германии имеется «Закон о правовом режиме предприятия», который требует от работодателя ознакомления нового сотрудника с условиями работы и с будущей сферой его деятельности, а также представление его будущим коллегам по работе. Работник должен знать режим и условия труда и свои обязанности. Для этого используются собеседования. Новичок знакомится с правилами, процедурами. Он получает наставления со стороны старших по должности и др.

Опыт российских компаний по адаптации персонала. Профессиональная ориентация и адаптация должны содействовать быстрым структурным сдвигам в занятости при одновременном поддерживании безработицы на возможно низком уровне. Однако практическое решение этой задачи тормозится неразвитостью рынка труда.

Государственная служба занятости пока не в состоянии эффективно управлять профориентацией и адаптацией. Механическое заполнение вакантных рабочих мест, унаследованное от службы организованного трудоустройства, удается плохо, так как мало кто согласится на любую работу. Причина здесь не только в старом грузе стереотипов, но и в отсутствии знаний о содержании профориентационной деятельности и адаптации, их формах и возможностях в условиях рынка.

В условиях экстенсивного развития, наличия свободных рабочих рук и относительно невысоких требований к квалификации работающих не ощущалось острой необходимости в единой системе информации и трудоустройства кадров. Результатом подобной практики стал хронический и повсеместный дефицит рабочих кадров при неполной и нерациональной занятости, занижение требований к уровню их подготовки. Службы профориентации, которые действовали в отдельных школах, на крупных предприятиях и в административных районах, часто выступали как вербовочные и агитационные пункты.

В результате лишь 15—20% выпускников школ выбирали профессию, связанную с полученными в школе навыками. Сейчас в республиках, краях, областях и крупных городах созданы хозрасчетные центры по трудоустройству, переобучению, профориентации и адаптации.

Как показал опыт отечественных организаций, в стране недостаточно внимания уделяется проблеме профориентации и адаптации кадров. К сожалению, управленческие работники не до конца понимают значение профориентации и адаптации как методов регулирования предложения рабочей силы в организации. К тому же сейчас управленческое звено народнохозяйственного и отраслевого уровней ослаблено в организационно-методическом отношении, что привело к образованию множества органов управления в регионе (центры профориентации и занятости, кабинеты профориентации в школах, специальных учебных заведениях, в организациях) без достаточной регламентации их полномочий.

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

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

2 Разработка системы адаптации персонала ООО «Радио

2.1 Анализ деятельности компании ООО «Радио СИ»

2.1.1 Характеристика компании ООО «Радио СИ»

Общество с ограниченной ответственностью «Радио СИ». Место нахождения Общества: 620151, г. Екатеринбург, пр. Ленина. ООО «Радио СИ» входит в холдинговую компанию «Медиа Лайн».

Одна из первых музыкальных коммерческих радиостанций. Появилась в Екатеринбурге в начале 1992 года и с тех пор, несмотря на появление на городском рынке еще полутора десятков радиостанций, большей частью московских сетевых, «Радио СИ» входит в число лидеров городского FМ вещания. Практически уникальный случай, когда местное радио успешно конкурирует с известными российскими радиобрэндами. Передатчик мощностью 5 кВт обеспечивает устойчивый, чистый прием в Екатеринбурге и окрестностях (в радиусе 100 километров).

Екатеринбург без «Радио СИ» сегодня трудно представить. Это станция, которая живет и меняется вместе с городом. Новости, которые актуальны для местных жителей, ведущие, которые говорят о том, что близко слушателям, программы и конкурсы, отвечающие требованиям местного рынка - все это делает «Радио СИ» любимой станцией многих горожан.

«Радио СИ» работает в формате AC (Adult Contemporay - музыка для современных взрослых людей), Музыка, проверенная временем - золотые хиты 70-х, 80-х годов и наших дней. Это любимые песни, которыми отмечены самые дорогие моменты жизни взрослого человека. «Радио СИ» - единственная из существующих на екатеринбургском рынке станций, которая постоянно проводит социологические исследования музыкальных предпочтений аудитории. Основные слушатели - взрослые, экономически активные люди в возрасте 24-45 лет с высшим или средне-специальным образованием и уровнем дохода выше среднего. Аудиторию характеризуют устойчивые жизненные взгляды и сформировавшиеся музыкальные вкусы.

«Радио Си» входит в сеть музыкальных коммерческих радиостанций АС формата, вещающих в крупных областных центрах Уральского региона городах Тюмень (Радио СИТИ), Челябинск (Радио ОЛИМП), Пермь (Радио Альфа), а также городах Волгоград, Тольятти, Калининград.

Реклама на «Радио Си» всегда востребована на рынке. Это легко объяснить стабильными рейтингами, составом аудитории и профессиональным подходом к размещению заказов.

Среди постоянных рекламодателей: компании сотовой связи «Билайн» и «мегафон» банки «УБРиР», «Северная казна» «Гранкомбанк», турфирмы «Фонд Мира» и «джаз-Тревел» компании «УралФранцАвто», «Екатеринбург-Форд» торговые центры Екатерининский и «Покровский пассаж» строймаркеты: «Суперстрой», мебельные салоны Фронда и «Мебель как искусство», дом бытовой техники «норд» сети магазинов «джинсовый мир», «Села» «главный проспект» меховые магазины «Дамла», «Бизон», «Снежная королева», «Атриум Палас Отель», развлекательные центры «Водолей» и «Луна-2000».

Радиостанция является коммерческой организацией, преследующей в качестве основной цели своей предпринимательской деятельности извлечение прибыли.

В соответствии с целью, организация осуществляет следующие виды деятельности:

- Создание и производство радиопрограмм;

- Рекламная деятельность;

- Производство и размещение рекламных аудио- и видеоматериалов и иной рекламной продукции;

- Музыкально-информационное радиовещание с использованием различных передающих средств;

- Издательская деятельность;

- Продюсерская деятельность;

- Оказание консультационных, информационных, маркетинговых услуг;

-производство, регулировка, сервисное обслуживание и продажа радиоэлектронного оборудования;

-Оказание услуг по профессиональной подготовке и повышению квалификации работников средств массовой информации, специалистов по рекламе;

-Разработка и осуществление проектов электронных средств массовых коммуникаций;

-Деятельность по связи в области телерадиовещания и передачи дополнительной информации;

-Изготовление фонограмм и аудиовизуальных произведений, программ для ЭВМ и произведений декоративно-прикладного искусства;

-Организация массовых культурно-развлекательных и рекламных мероприятий;

-Приобретение в собственность средств телерадиовещания, студийных помещений и комплексов, высотных сооружений, объектов и линий связи;

-Иные виды деятельности, не запрещенные действующим законодательством.

2.1.2 Основные преимущества «Радио СИ»

Основные преимущества существования радиостанции - рекламная деятельность.

У радио как одного из возможных рекламных каналов, есть несколько особенностей. Одна из главных – возможность «Фонового воздействия». Слушать радио можно параллельно с каким-либо занятием – за завтраком, в автомобиле, в офисе. Именно поэтому реклама на радио работает практически круглосуточно.

Радио – это «сильнодействующее» средство. Оптимальное сочетание голоса, слов, звуковых эффектов и музыкального сопровождения рождает сильные образы. При этом каждый слушатель представляет свой уникальный понятный и приятный ему образ товара или услуги. Этим радиостанция добивается лояльного отношения слушателей к рекламе.

Еще одна немаловажная особенность – радиореклама направлена в нужную «мишень». Поскольку каждый радиоформат привлекает группу покупателей определенного возраста, уровня дохода, образования, имеющих специфический круг интересов, поэтому рекламодатели могут выбрать именно тех слушателей, которым предназначена их реклама.

Все это делает радио универсальным рекламным каналом, который можно использовать для любых целей – от массовой имиджевой рекламы фирмы или торговой марки до простого информационного объявления с адресом и телефоном.

Реклама на радио обладает краткосрочным воздействием. Когда человек уже принял решение о покупке, радио направляет и предлагает определенные марки и места, где можно приобрести необходимый товар. Эффект рекламы возрастает в несколько раз, если контакт с рекламным сообщением произошел в момент такого выбора.

Еще одно преимущество – радио позволяет «достучаться» до лучших потенциальных клиентов в течении всего дня, даже тогда, когда другие рекламные средства не имеют к ним доступа – в рабочее время.

«Радио Си» является одной из крупнейших коммерческих радиостанций Екатеринбурга. Для повышения привлекательности музыкального и программного наполнения социологическим отделом «Радио СИ» проводятся регулярные исследования.

2.1.3 Исследование аудитории ООО «Радио СИ»

Для анализа аудитории «Радио Си» были использованы результаты исследования «Медиа-СОЦИУМА» за 2008 г.

Цель музыкального тестирования - проверка всей музыкальной библиотеки радиостанции на выявление интересов слушателей.

Метод - Аудиторное тестирование. Количество участников - не менее 100 представителей целевой аудитории (отбор производится по полу, возрасту, радиопредпочтениям). Отобранных участников приглашают в одно и то же время собраться в одном месте (формируется несколько групп - от 10 до 25 человек в группе). Объясняются правила фиксации реакции участников на музыку - где-то это 5-балльная шкала, где-то набор высказываний, из которых можно выбрать подходящее. Проигрываются музыкальные отрывки (не более 600, с перерывом примерно после 300 отрывков). За участие они получают вознаграждение.

Время проведения - 2 часа.

Результаты Социально-демографического исследования представлены в таблицах 2.1.; 2.2 и на рисунках 2.1; 2.2; 2.3.

Портрет аудитории ООО «Радио СИ»

Таблица 2.1 - Объем среднесуточной аудитории радиостанции

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Радиостанция | Среднесуточная аудитория |  |
|  | в % | В тыс. человек |
| Динамит FM | 5.5 | 60.99 |
| Радио СИ | 5.3 | 58.77 |
| Европа плюс | 5.1 | 56.66 |
| Русское радио | 4.9 | 24.45 |
| Шансон | 4.5 | 49.35 |
| Авторадио | 2.7 | 29.83 |
| Радио Хит FM | 2.6 | 28.28 |
| Пилот | 2.5 | 27.61 |
| Наше радио | 2.4 | 26.84 |
| Радио СК | 2.0 | 22.51 |
| Эхо Москвы | 1.6 | 17.41 |
| Максимум | 1.6 | 17.41 |
| Радио Дача | 1.5 | 17.01 |
| Ретро FM | 1.4 | 16.89 |
| D - FM | 1.2 | 16.54 |

Как видно из таблицы, «Радио СИ» прочно удерживает свою аудиторию и долю рекламного рынка (у "Радио СИ" она составляет 20 % от всего объема рекламного радиорынка Екатеринбурга - это при 15 станциях-конкурентах в FM-диапазоне).

Данные по Социально-демографической характеристике аудитории по полу представлены на рисунке 2.1.



Рисунок 2.1 - Социально-демографические характеристики аудитории по полу

Как видно из рисунка, женщины являются основными слушателями радиостанции. 50% женщин участвовавших в аудиторном тестировании отметили, что «Радио СИ» они слушают не только в свободное время, но и на работе, активно участвуют в конкурсах и опросах.

Результаты тестирования аудитории «Радио СИ» по возрасту представлены на рисунке 2.2.



Рисунок 2.2 - Социально-демографические характеристики аудитории по возрасту

Социально- демографическое исследование показало, что целевой аудиторией «Радио СИ» являются - современные взрослые (24-34 года). Среди 14 радиостанций FM вещания идет борьба за молодежное внимание (16-20 лет)

Некоторые результаты тестирования оказались немного неожиданными. Несмотря на молодость, аудитория оказалась достаточно консервативной и очень требовательной к качеству эфира. Интересным результатом было то, что московские программы, которые «Радио СИ» покупала у столичных производителей, оказались абсолютно не подходящими для местного слушателя.

26% опрашиваемых считают, что программы на радио не интересны и радио-ведущие преподносят много лишней информации для слушателей.

Социально- демографические характеристики аудитории по образованию проанализированы на рисунке 2.3.



Рисунок 2.3 - Социально - демографические характеристики аудитории по образованию

Как видно из рисунка две трети слушателей имеют высокий уровень образования, что позволяет им добиваться высокого социального статуса.

ООО «Радио СИ» стабильно входит в шестерку лидеров потребительской группы представленных в таблице 2.2.

Таблица 2.2 - Целевая группа

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Потребительская группа | Среднесуточный охват в группе, % | Индекс соответствия |
| Туристические услуги | 19,44 | 367 |
| Банковские услуги | 12,69 | 239 |
| Покупатели автомобилей | 10,59 | 200 |
| Мобильная связь | 10,42 | 197 |
| Аудио-видео техника | 11,11 | 210 |
| Крупная бытовая техника | 8,66 | 163 |

В таблице 2, представлена группа товаров и услуг, которые чаще всего рекламируются на радиостанциях. Этой ценной информацией активно пользуются отделы продаж холдинга, прежде всего при формировании ценовой политики.

На рынке постоянно существует очень жесткая конкуренция с сетевыми станциями. Такого рода исследования может обеспечить лучшее качество радиопродукта благодаря большим возможностям для привлечения музыкальных новинок, лучших кадров и т.д. Большое внимание следует уделять постоянному совершенствованию таких методик. И - очень важен качественный рекрут, то есть набор участников исследования.

2.1.4 Анализ хозяйственно-финансовой деятельности организации

Контроль финансово-хозяйственной деятельности организации осуществляет Общество, а также внешние аудиторы в процессе осуществления контроля за деятельностью Предприятия в целом.

Финансовый год устанавливается с 1 января по 31 декабря.

Организация осуществляет учет результатов своей деятельности, ведет бухгалтерский, налоговый, статистический, оперативный учет и другую отчетность в соответствии с законодательством РФ, Уставом, иными локальными актами и представляет ее Предприятию. Списание с баланса безнадежной к взысканию задолженности, недостач и потерь товарно- материальных ценностей, морально устаревшего, изношенного и непригодного для дальнейшего использования оборудования, а также затрат по прекращенным и неосуществленным капитальным работам производится с разрешения Генерального директора или Общего собрания участников Общества, если иной порядок не предусмотрен законодательством. Радиостанция заключает договор со специализированной организацией для проведения проверки и подтверждения годовой финансовой отчетности, а так же несет ответственность за достоверность финансовой и статистической отчетности. Оперативный и статистический учет ведутся в главном офисе и обеспечивают сбор, регистрацию и обработку информации.

Информационной основой анализа деятельности организации являются данные бухгалтерской и статистической отчетности, бухгалтерские балансы.

Документооборот в организации играет очень важную роль. Здесь очень важным является документальное оформление сделок (договоров). Очень важным аспектом является оформление платежных документов.

Основу планов радиостанции составляют договоры, заключенные с рекламодателями и другими потребителями группами, работ, услуг и поставщиками материально-технических ресурсов.

Расчет за рекламную, издательскую, продюсерскую деятельность производится по договорным ценам. Основу которых составляют фактические затраты, необходимые для выпуска продукции, и прибыль.

Использование прибыли предусмотрено на техническое и социальное развитие радиостанции, на выплату доходов учредителям, на уплату налогов, на аренду помещений, на покупку нового современного оборудования.

Планирование производственной деятельности «Радио Си» производится с учетом наличия производственных мощностей, квалификационного потенциала, разработка и осуществление проектов электронных средств массовых коммуникаций, тематических планов-заявок заказчиков, организация массовых культурно-развлекательных и рекламных мероприятий. Одними из основных рекламодателей традиционно является ОАО Банк «Северная казна», сеть магазинов кожи и меха «Бизон», ОАО «Екатеринбургнефтепродукт», сеть строительных магазинов «СуперСтрой».

Для примера рассмотрим показатели рекламной деятельности ООО «Радио Си» за 2008 год, приведены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 - Показатели о хозяйственной - экономической деятельности ООО «Радио СИ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | За отчетный период | За аналогичный период предыдущего года |
| Наименование | код |  |
| Доходы и расходы по обычным видам деятельности Выручка от продажи товаров, рекламы, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей) | 010 | 32 431 |
| Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг. | 020 | (9 455) |
| Валовая прибыль | 029 | 22 976 |
| Коммерческие расходы | 030 | - |
| Управленческие расходы | 040 | 21 982 |
| Прибыль (убыток) от продаж | 050 | 994 |
| Прочие доходы и расходы Проценты к получению | 060 |  |
| Проценты к уплате | 070 | - |
| Доходы от участия в других организациях | 080 | 352 |
| Прочие доходы | 090 | - |
| Прочие расходы | 100 | - |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 140 | 156 |
| Отложенные налоговые активы | 141 | 486 |
| Отложенные налоговые обязательства | 142 | - |
| Текущий налог на прибыль | 150 | - |
| Чистая прибыль (убыток) отчетного периода | 190 | - |
| СПРАВОЧНО: Постоянные налоговые обязательства (активы) | 200 | 486 |
| Базовая прибыль (убыток) на акцию | 201 |  |
| Разводненная прибыль (убыток) на акцию | 202 | - |

Прибыль, остающаяся в распоряжении радиостанции, идет на покрытие расходов, связанных с содержанием филиалов, ремонтом помещений, закупкой оборудования и выплату премий.

Организация не прибегает к внешним заимствованиям, что нельзя считать положительной характеристикой ее финансовой политики. Разумные внешние заимствования (кредиты и займы) могут существенно улучшить финансовое положение организации.

2.2 Анализ системы управления ООО «Радио СИ»

Радиостанция имеет организационную и производственную структуру линейно-функционального типа, соответствующую потребностям технологического цикла производства. Организационная структура предприятия приведена в Приложении И. В то же время линейная компонента структуры близка к широкой линейной структуре, что отрицательно сказывается на оперативности и эффективности производства и управления. Например, Генеральный директор по производству напрямую руководит всеми главами подразделений основного и вспомогательного производства. Его функции слишком обширны, от него требуется детальное знание техники и технологии производства, осуществление и предоставление музыкальных произведений и программ, разработку проектов перспективных и годовых тематических планов издания программ и управление всеми отделами производства. Он решает все вопросы, связанные с деятельностью компании, за исключением тех, которые относятся к исключительной компетенции общего собрания участников Общества.

Генеральный Директор от имени компании имеет право:

- в пределах своих полномочий составлять и утверждать штатное расписание, издавать приказы и давать указания, обязательные для всех работников организации, принимать и увольнять работников, применять меры поощрения и взыскания, определять обязанности персонала;

- открывать и закрывать банковские счета

- заключать договоры и контракты, в том числе трудовые

- совершать все необходимые действия в целях охраны вверенных материальных ценностей и денежных средств

- осуществлять иные полномочия, предусмотренные настоящим Уставом и договором с Генеральным директором.

В подчинении директора находятся финансовый отдел, который включает должности:

- главный бухгалтер;

- экономист;

- Юрист;

- бухгалтеры.

К Основному производству относятся:

1. группа координирования и управления производством:

- технический директор;

- главный редактор;

- креативный директор

-техническая группа (сценаристы, оператор-монтажа, техники, помощник продюсер, дикторы, звукорежиссеры, монтажеры, ведущие эфира, видеоинженеры, репортеры)

2. Коммерческий отдел:

- Дизайнер;

- Маркетологи;

- Менеджеры по рекламе;

- Редактор Интернет - проектов;

- Координаторы;

3. Техническое обслуживание IT – отдел:

- Системные администраторы;

4. административно-хозяйственный отдел (АХО)

- Промоутеры;

- Курьеры;

- Копирайтеры;

- Водители;

5. Отдел управления персонала:

- Менеджер по персоналу;

Служба персонала в настоящее время состоит из одного человека и представлена в лице менеджера по персоналу. Отдел непосредственно подчиняется генеральному директору организации. В своей деятельность отдел кадров руководствуется действующим законодательством Российской Федерации, приказами генерального директора, положением об управлении по работе с персоналом, нормативными документами по направлению деятельности, а также действующим положением. Отдел кадров организации играет большую, по сути, ведущую роль в организации и текущем управлении персоналом.

1. Задачами управления персоналом организации, являются:

- Обеспечение организации квалифицированными кадрами.

- Создание необходимых условий для эффективного использования знаний, навыков и опыта работников.

- Совершенствование систем оплаты труда и мотивации.

- Повышение удовлетворенности трудом всех категорий персонала.

- Предоставление работникам возможностей для развития, повышения квалификации и профессионального роста; стимулирование творческой активности.

- Формирование и сохранение благоприятного морально-психологического климата.

- Совершенствование методов оценки персонал

- Повышение удовлетворенности трудом всех категорий персонала.

- Предоставление работникам возможностей для развития, повышения квалификации и профессионального роста; стимулирование творческой активности.

- Формирование и сохранение благоприятного морально-психологического климата.

- Совершенствование методов оценки персонала; управление внутренними перемещениями и карьерой сотрудников.

- Участие в разработке организационной стратегии

2.Принципы построения системы управления персоналом в ООО «Радио СИ» были установлены Генеральным директором и участниками Общества на собрании: [5]

- эффективность подбора и расстановки сотрудников;

- справедливость оплаты труда и мотивации, вознаграждение не только за индивидуальные, но и коллективные достижения;

- продвижение работников в соответствии с результатами труда, квалификацией, способностями, личными интересами, потребностями организации;

- быстрое и эффективное решение личных проблем

- принципы и процедуры выделения персонала компании для работы в командах проектов;

- управление персоналом в рамках конкретного проекта

Система управления персоналом компании прописана в Положении ВМ 3001-Е от 15.10.2008г, утверждена Генеральным директором, оригинал хранится в отделе кадров.

Управление персоналом на уровне компании включает в себя следующие этапы: набор на работу, удержание кадров, служебные отношения, оценка исполнения, правила охраны здоровья и безопасности, и другие предметы, относящиеся к администрированию функции управления человеческими ресурсами.

Основополагающим документом, регламентирующим порядок формирования персонала компании, правила оформления трудовых отношений, основные права и обязанности персонала и руководства компании, условия организации труда, режима рабочего времени, порядок применения мер дисциплинарного воздействия (взысканий и поощрений), принципы взаимодействия и взаимоотношения персонала и руководства компании, является «Структура положения о персонале»: [2]

1. Общие положения по управлению персоналом в компании:

- определение персонала компании;

- классификация персонала по категориям, исходя из анализа видов работ, связанных с ведением бизнеса, отражающего специфику каждого вида работ и связанных с этим нормативов, обязанностей и индивидуальных требований к персоналу, выполняющему эти виды работ;

- перечень, назначение и взаимосвязь нормативных документов компании по управлению персоналом (штатное расписание, организационная структура компании, должностные инструкции, профили компетенций, квалификационные требования)

- перечень законодательных нормативных документов, соответствие которым обязательно при регулировании трудовых отношений с сотрудниками компании

Основные принципы организации труда в компании и взаимоотношений руководства компании и персонала (носят скорее этический характер, но часть из них может иметь статус обязательных для персонала данной компании)

2. Порядок оформления трудовых отношений (описание формы возможных трудовых договоров с персоналом компании; перечень документов, необходимых для приема на работу; дополнительные требования к лицам, претендующим на занятие вакантных должностей в компании; условия прохождения испытательного срока и приема на работу; условия расторжения трудового договора) в организации отслеживаются непосредственно Генеральным директором, руководителем отдела, менеджером по персоналу:

3. Рабочее время и время отдыха прописаны в правилах внутреннего распорядка, утвержденного приказом Генерального директора (правила трудового распорядка, установленные в компании, инструменты планирования, учет и контроль использования рабочего времени сотрудниками компании; декларируются общие для всей компании правила трудового распорядка и ответственные лица за разработку специфических правил для отдельных подразделений).

4. Повышение квалификации персонала (декларация необходимости повышения квалификации и общих принципов системы развития персонала; системы обучения персонала порядок и регламенты ее функционирования вынесены в отдельное «Положение по обучению и развитию персонала» [3]

5. В организации имеются меры дисциплинарного воздействия, область действия – производственные и коммерческие отделы (перечень, используемых в компании поощрений и взысканий к сотрудникам; с указанием лиц, которые могут применять поощрения и накладывать взыскания, и критерии для применения поощрений и наложения взысканий

Каждый сотрудник организации обязан знать нормы и принципы присутствующие в организации, и следовать им. В качестве формального подтверждения ознакомления персонала с «Положением о персонале» сотрудники ставили свою роспись на листе ознакомления.

В документах «Положение о персонале» и в «Положении по обучению и развитию персонала организации» не освещены вопросы, связанные с адаптацией персонала компании.

2.2.1 Качественная и количественная характеристика персонала организации «Радио СИ»

В настоящее время численность работников «Радио СИ» составляет 221 человек. Из них 98 женщин, 123 мужчин.

Анализ состава и структуры персонала представлен на рисунках 2.4; 2.5; 2.6; 2.7; 2.8



Рисунок 2.4 – Распределение численности персонала компании по полу

Из рисунка мы видим, что по количественному составу больше мужчин, это связано, прежде всего, со спецификой организации. На радиостанции преимущественно технические профессии, которыми лучше овладевают мужчины.

Анализ персонала по возрасту представлен на рисунке 2.5.



Рисунок 2.5- Структура персонала ООО «Радио СИ» по возрасту

Основной персонал организации в возрасте от 25-30 лет. Это связано с тем, что настоящее время в компании действует единая программа привлечения молодых специалистов. Компания старается заранее находить, оценивать и отбирать перспективных выпускников вузов. (Молодыми специалистами считаются сотрудники, работающие в компании первые три года после окончания высшего или профессионального учебного заведения.)

Структура персонала по образованию представлена на рисунке 2.6.



Рисунок 2.6 - Распределение численности персонала компании по образованию

Анализ показателей персонала по образованию показывает, что уровень образования персонала соответствует квалификационным характеристикам должностей.

Для того чтобы иметь полную картину по адаптации, был проведен анализ уволившихся работников за последние 4 года с 2005- 2008г. и в период адаптационного. Данные представлены на рисунке 2.7 и 2.8.



Рисунок 2.7 – Динамика текучести кадров ООО «Радио СИ»

Из рисунка видно, что большой процент увольнений пришелся на 2008 год – 50%. Анализ документов показал, что причины увольнения завуалированы и представлены как увольнение по собственному желанию.

Анализ уволившихся сотрудников в период адаптации (3 месяца), представлен на рисунке 2.8.



Рисунок 2.8 - Динамика текучести кадров ООО «Радио СИ» в период адаптации (3 месяца)

Анализ показателей за 4 года, с 2005-2008г., показал, что число уволившихся сотрудников с каждым годом увеличивается, это связано с тем, что новичок сталкивается с большим количеством трудностей, вызванных, отсутствием информации о порядке работы, месте расположения отделов, отсутствия помощи. Сделанные выводы основаны на беседе с менеджером по персоналу.

Анализ показателей за 2009г (январь, февраль, март), показал, что за весь период уволились 2 человека из производственного отдела

ООО «Радио СИ» в течении испытательного срока т.е. 3 месяца. Это решение они приняли после 3 недель работы в организации, причиной послужило - переезд в другой город.

Можно сделать вывод, проанализировав данные, что в ООО «Радио СИ» существует проблема с адаптацией персонала и удержанием их в данной организации.

2.2.2 Анализ процесса найма и отбора кадров

Подбор персонала компании осуществляется менеджером по подбору персонала на основании штатного расписания. Потребность в изменении штатного расписания и введении новых штатных единиц определяется руководителем отдела. Новые штатные единицы вводятся приказом генерального директора.

Подбор персонала производится на основании анкеты-заявки поданной руководителем структурного подразделения менеджеру по подбору персонала.

Набор идет в большей степени на должности специалистов, чем на руководящие должности.

В компании ООО «Радио СИ» установлены следующие критерии для отбора кандидатов на должности специалистов:

1.Формальные:

- Возраст: 20 – 40 лет;

- Образование: высшее, среднее-специальное;

- Опыт работы: от 1 года;

- Навыки работы с компьютером: профессиональные;

- Знание русского языка: грамотная речь, написание текста - без ошибок;

- Место жительства и регистрации: Екатеринбург и область.

- Хорошее здоровье. Отсутствие вредных привычек и существенных физических недостатков, мешающих выполнению работы.

2.Профессиональные:

- Знания: в объёме квалификационных требований к должности;

- Наличие сертификатов фирмы 1С: не менее чем 1С: Профессионал (для должностей, где это определено квалификационными требованиями);

- Тестирование: получение положительных оценок по всем пройденным тестам;

3.Личностные:

- Коммуникабельность – способность человека к коммуникации, установлению контактов и связей;

- Обучаемость – стремление и способность к восприятию знаний, умений и поведенческих моделей;

- Ответственность – обязанность и готовность сотрудника отвечать за совершенные действия, поступки и их последствия;

- Работоспособность – состояние физиологических и психических функций человека, характеризующее его способность выполнять определенную деятельность с заданной эффективностью, требуемым качеством и в течение требуемого времени;

- Стрессоустойчивость – умение преодолевать трудности, подавлять свои эмоции, понимать человеческие настроения, проявляя выдержку и такт;

- Навыки самоорганизации – умение планировать и распределять своё время;

- Умственная работоспособность – умение длительное время эффективно выполнять однообразную работу;

Менеджер по персоналу проводит оценку заявки с точки зрения возможности её выполнить (соотношение содержания работы и требований к специалисту; соотношение требований и условий оплаты; оценка объёма работ) и доводит свою оценку руководителю в течение 1 рабочего дня. Далее планируется мероприятия по привлечению кандидатов на вакансию (Интернет, реклама на данной радиостанции, объявления в газетах, объявления в ВУЗах (4,5 курсы), инициатива кандидатов), вносит данные по кандидатам в информационную базу, проводит предварительный отбор (приглашает для заполнения анкеты), проводит первичное собеседование и психологическое тестирование кандидатов, запись на диктофон -если кандидат претендует на должность радио-ведущего . Преимущественным правом на заполнение вакансий старших и ведущих специалистов пользуются сотрудники компании, если они отвечают требованиям, предъявляемым к кандидатам на вакансию.

Первые кандидаты на должности специалистов представляются генеральному директору в течение 10 рабочих дней с момента подачи заявки. Он проводит оценку знаний и навыков кандидатов, имея на руках резюме кандидатов, результаты психологического тестирования и предварительное заключение менеджера по подбору персонала. В случае отрицательного решения по результатам собеседования, менеджер по подбору персонала сообщает кандидату об отклонении его кандидатуры.

Планирование персонала в организации налажено и не требует доработки. Порядок и проведения мероприятий по подбору персонала соответствуют критериям отбора персонала на вакантные должности прописанные в Положении.

2.2.3 Анализ процесса деловой оценки

Оценка персонала – процесс определения эффективности деятельности сотрудников в реализации стратегических задач компании, с целью последовательного накопления информации, необходимой для принятия дальнейших управленческих решений.

В ООО «Радио СИ» оценка персонала по результатам деятельности проводиться:

- отделом персонала каждые пол года;

- руководителями отделов по каждому из этапов проекта;

- аттестационной комиссией раз в год. (Генеральный директор, менеджер по персоналу)

На основании оценки персонала формируются записи:

- об отклонениях по квалификационным требованиям;

- по допуску к определенным видам работ;

- о результатах аттестации

- о повышении сотрудника в должности;

- о снятии, переводе сотрудника с должности;

- об изменении условий оплаты труда

- о включении сотрудника в резерв на выдвижение на должность

Аттестация производится в соответствии с Постановлением Министерства труда и социального развития Российской Федерации от 14 марта 1997г.

Подход к оценке персонала можно считать традиционно ограниченным и требующим совершенствования в целях оптимизации оценки на стадии подбора персонала.

2.2.4 Анализ обучения в организации

Организация обучения и развития персонала в ООО «Радио СИ» осуществляется в соответствии с декларируемой и закрепленной на практике политикой обучения компании. Политика обучения документально закреплена в «Положении по обучению и развитию персонала». (Применяется только к производственному и коммерческому отделу)

Данное положение регламентирует процесс отбора, обучения и развития персонала для достижения требуемого уровня квалификации и компетентности сотрудников ООО «Радио СИ».

Цель обучения и развития персонала в ООО «Радио СИ» – повышение результативности и эффективности работы, удовлетворенности клиентов качеством, оказанных сотрудниками компании, услуг и самих сотрудников - мотивированностью своего труда.

Стратегическая цель развития персонала компании - создание команды эффективных и универсальных сотрудников – профессионалов, способных самостоятельно получать конкретные результаты в зоне своей компетенции и стать лучшими специалистами. Обучение работников, играет важную роль в донесении до персонала основного смысла и необходимости проводимых изменений, в разъяснении их сути и в том, чтобы добиться поддержки нововведений не только сверху, со стороны руководства, но и снизу, со стороны рядовых работников.

1. Обучение сотрудников компании призвано совершенствовать работу компании, повышать квалификацию сотрудников, способствовать формированию кадрового резерва. Планы обучения сотрудников компании формируются руководителями отделов на основе изучения потребностей в обучении и в соответствии с целями и задачами компании. Программа развития персонала в рамках исполнения бизнес-планов подразделений и достижения стратегических целей утверждается генеральным директором компании.

2. Ответственность за формирование и реализацию планов по обучению и развитию сотрудников несут руководители отделов, и осуществляется в рамках утвержденного бюджета.

3. В зависимости от темы обучения руководители отделов выбирают форму обучения, это может быть: внутренний корпоративный тренинг (семинар, лекции) силами специалистов компании (такие тренинги редко проходят в организации т.к. нет специалистов данного профиля). Проведение внутреннего корпоративного обучения с приглашением внешних специалистов, длительные индивидуальные образовательные программы или участие сотрудников компании в краткосрочных курсах, семинарах, конференциях и тренингах, проводимых компанией 1С, нашими партнерами и тренинговыми компаниями.

4. Обучение может планироваться и проводиться в рамках исполнения долгосрочной программы обучения персонала и в рамках обучения на основании зафиксированных отклонений квалификации сотрудников. Долгосрочная программа обучения персонала составляется на основании задач, определенных стратегическим планом развития компании и бизнес-планов подразделений для развития необходимых компетенций. Отклонением считается любое несоответствие сотрудника квалификационным требованиям. Отклонения регулярно фиксируются и являются основанием для формирования Планов внутреннего обучения. Отклонения фиксируются на основании:

- Результатов плановых аттестаций. Аттестации проводятся в соответствии с графиком плановых аттестаций. Отклонения фиксирует секретарь аттестационной комиссии.

- Разбора жалоб. По результатам разбора причин отклонения фиксирует менеджер по персоналу.

- Записей руководителя отдела. Отклонения фиксирует руководитель подразделения на основании своих личных наблюдений, или по иным причинам.

Каждое отклонение фиксируется в базе с указанием степени его критичности. А именно:

- Категория 1 – критичное. Обучить сотрудника в течение месяца.

- Категория 2 – некритичное. Обучить сотрудника в течение шести месяцев.

Руководители отделов определяют круг сотрудников, для которых данное обучение является обязательным и организует учебное место, если занятие проводится в офисе. В последний день тренинга или семинара руководитель отдела проводит анкетирование участников тренинга на предмет их удовлетворенности качеством оказанных услуг. Повторное анкетирование проводится через месяц после проведения обучения с целью оценки глубины усвоения новых знаний и навыков.

Краткосрочные программы обучения, повышения квалификации, открытые тренинги в различных компаниях, компаниях-партнёрах и специализированных тренинговых компаниях: Краткосрочным обучением считаются семинары, тренинги, профессиональные клубы, конференции, длительностью от 1 до 10 дней. Потребность в краткосрочном обучении определяется руководителем отдела, утверждается генеральным директором, с учетом интересов работника.

Иногда, между сотрудником и компанией заключается ученический договор, определяющий срок, который сотрудник должен отработать в компании после прохождения обучения и размер компенсации, который он должен возместить компании в случае досрочного увольнения. Правом на обучение за счет компании могут воспользоваться все штатные сотрудники. Сотрудники, находящиеся на испытательном сроке, могут принимать участие только во внутреннем корпоративном обучении. В первый год работы в компании, сотрудник имеет право пройти краткосрочное обучение за счет компании не более 5 рабочих дней (за исключением участия в профессиональных конференциях, семинарах и т.п., если такая необходимость обусловлена их должностными обязанностями). Сотрудники, которые получают первое или второе высшее (профильное) образование, имеют право на предоставление отпуска за свой счет во время сессий, или использования для этих целей своего ежегодного оплачиваемого отпуска.

Оценка эффективности учебных программ в ООО «Радио СИ» проводится по следующим критериям:

- Реакция обучающихся – оценка самими слушателями пользы от обучения, программы обучения и работы преподавателя. Проводится сразу после окончания курса обучения;

- Усвоение учебного материала – определяется объем усвоенного материала (зачет, тестирование) руководителем занятия сразу после окончания курса обучения и повторно руководителями подразделений в ходе плановых аттестаций персонала;

- Изменение поведения, оценка удовлетворенности клиентов( только для менеджеров по продажам) – выявление того, в какой степени в процессе выполнения работы используются навыки, полученные в ходе обучения. Оцениваются руководителями отделов через 3-6 месяцев после окончания курса обучения.

Руководители отделов формируют план обучения на основе Программы обучения персонала, анализа потребностей компании в развитии у сотрудников необходимых компетенций. Целесообразность обучения для сотрудников и бюджет расходов утверждается генеральным директором, после чего руководители отделов осуществляют окончательный выбор обучающей организации и заключает договор с обучающей организацией.

2.3 Анализ существующей системы адаптации персонала

Адаптации персонала в ООО «Радио СИ» игнорируется в результате чего на сегодняшний день в организации остро стоит проблема текучести кадров. В последние годы, как показал анализ, работники уходят в другие организации. В связи с этим коммерческие и производственные отделы испытывают трудности. Анализ документов уволившихся специалистов показал, что 98% сотрудников уволились по собственному желанию, а 2 % уволились в связи с переездом в другой город.

Вследствие поиска и подбора новых сотрудников, их вхождения в организацию проходит время, в течение которого организация несет убытки. В этой ситуации особенно остро стоит вопрос не только подбора сотрудников, но и их удержания.

Высокий уровень текучести кадров (105 специалистов за 2008г), указывает на серьезные недостатки в управлении персоналом и управлении организацией в целом, это своего рода индикатор неблагополучия.

Анализ уволившихся сотрудников в период адаптации за 2008г. в ООО «Радио Си» показал, что порядка 38 % людей, уволившихся в первые пол года работы, принимают решение об уходе из компании в первые 3 недели. Причиной этому послужили следующие факторы:

- отсутствие полной информации о технологии работы;

- отсутствие навыков взаимодействия с другими сотрудниками при решении возникающих проблем;

- не осведомлен о системе поощрений и льгот;

- сложности при вхождении в коллектив

Это обусловлено тем, что, в организации отсутствует технология адаптации, документация по процессу адаптации, нет специалиста, в должностные обязанности которого входили бы функции по адаптации новых работников. Не развит институт наставничества.

Таким образом, необходимо разработать систему адаптации персонала, что и является целью дипломной работы.

2.4 Организация и проведение исследования

Исследование было проведено с целью разработки системы адаптации персонала на «Радио СИ».

В организации ООО «Радио СИ» проведено анкетирование молодых специалистов с целью разработки системы адаптации. Разработана анкета, состоящая из 17 вопросов, направленная на выявления слабых сторон процесса адаптации в организации. Пример анкеты представлен в Приложении 1. Заполненные анкеты представлены в Приложении А.

Приложение 1

Анкета

Уважаемый сотрудник!

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

1. Ваш пол.

* 1. женский
* 2. мужской

2. Ваш возраст \_\_\_\_\_\_\_

3. Ваш стаж работы в компании \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

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

* об организации \_\_\_\_
* о Вашем отделе \_\_\_\_
* о коллегах \_\_\_\_
* о руководстве \_\_\_\_
* о Ваших должностных обязанностях \_\_\_\_

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

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

6. Как долго продолжалась ваша адаптация к новым условиям работы:

* 1. до одного месяца
* 2. до двух месяцев
* 3. до трех месяцев
* 4. до шести месяцев
* 5. более 6 месяцев

7. Что Вам показалось наиболее сложным в течении этого периода?

* 1. профессиональные обязанности
* 2. вхождение в коллектив
* 3. новое рабочее место
* 4. условия труда
* 5. другое\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

8. Что вам особенно помогло в период адаптации?

* 1. помощь коллег
* 2. консультации с отделом персонала
* 3. руководитель отдела или генеральный директор
* 4. никто не помогал

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

* + выполняемых обязанностях \_\_\_\_
  + важности выполняемой работы \_\_\_\_
  + ее признания \_\_\_\_

10. Оцените, пожалуйста, Вашу заинтересованность к профессиональному росту

* 1. заинтересован
* 2. затрудняюсь оценить
* 3. не заинтересован

11. В какой мере Вы удовлетворены следующими факторами?

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование производственного фактора | Совершенно удовлетворён | Удовлетворён | Затрудняюсь ответить | Не удовлетворён | Совершенно не удовлетворён |
| 1. Содержание труда |  |  |  |  |  |
| 2. Занимаемая должность |  |  |  |  |  |
| 3. Соответствие работы специальности |  |  |  |  |  |
| 4. Соответствие квалификации работе |  |  |  |  |  |
| 5. Соответствие характера работы Вашим способностям и склонностям |  |  |  |  |  |
| 6. Наличие перспектив должностного продвижения |  |  |  |  |  |
| 7. Возможность повышения квалификации |  |  |  |  |  |
| 8. Наличие высокой степени ответственности за результат труда |  |  |  |  |  |
| 9. Информированность о делах коллектива и компании |  |  |  |  |  |
| 10. Бытовые условия труда |  |  |  |  |  |
| 11. Организация труда |  |  |  |  |  |
| 12. Режим работы |  |  |  |  |  |
| 13. Заработная плата |  |  |  |  |  |
| 14. Наличие системы льгот для работников |  |  |  |  |  |
| 15. Помощь и поддержка руководителя |  |  |  |  |  |
| 16. Отношение с непосредственным руководителем |  |  |  |  |  |
| 17. Отношения с коллегами |  |  |  |  |  |

12. Были ли у Вас конфликты в организации?

* 1. Да
* 2. Нет

13. Если были, то с кем?

* + 1. С коллегами
* 2. С руководством
* 3. С клиентами
* 4. С сотрудниками других отделов

14. Прикреплялся ли к Вам наставник?

* + 1. Да
  + 2. Нет

15. Знакомили ли Вас с программой адаптации?

* + 1. Да
  + 2. Нет

16. В каких вопросах Вы бы хотели получить помощь при адаптации?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

17. Изменилось ли ваше мнение об организации, после того как вы начали в ней работать?

* 1. Да, в лучшую сторону
* 2. Да, в худшую сторону
* 3. Нет, не изменилось

Опрашиваемые подразделения: финансовый отдел, коммерческий отдел, производственный отдел, IT-отдел.

Дата проведения: 16. 03. – 23.03.2009г.

Характеристика выборки для проведения анкетирования представлена в таблице 2.4.

Таблица 2.4 - Характеристика выборки для исследования адаптации персонала

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Должность | Пол/ Возраст | Образование/доп. информация |
| 1 | Звукорежиссер | М/31 | Среднее полное  Закончил в 1995г.  Знание анг. яз |
| 2 | Ведущая музыкальных программ | Ж/28 | Высшее профессиональное.  Екатеринбургский театральный институт, окончил в 1999г.  Профессия: актриса театра и кино.  Знание анг.яз / со словарем. |
| 3 | Менеджер по рекламе | М/31 | Высшее профессиональное.  Североказахстанский Государственный институт.  окончил в 2001г.  Профессия: журналист.  Знание анг.яз / со словарем. |
| 4 | Диктор | М/42 | Высшее профессиональное. |
| 5 | Редактор службы новостей | Ж/41 | Высшее профессиональное.  УрГУ, Филолог, преподаватель русского и литературы. Окончила в 1993г.  Знание анг.яз / со словарем. |
| 6 | Оператор | М/22 | Среднее  ЕГТИ – учащийся (5 курс) |
| 7 | Программный редактор | Ж/37 | Высшее профессиональное.  УрГУ, химический факультет. Преподаватель химии.  Знание анг.яз / разговорный. |
| 8 | Музыкальный редактор | М/32 | Высшее. Павподарский государственный университет.  Учитель русс. яз. и литературы.  Окончил в 1999г. |
| 9 | Сценарист | М/26 | Высшее профессиональное.  УрГУ, филолог. Учеба в магистратуре.  Знание анг. яз./ нем. яз - свободно. |
| 10 | Журналист | Ж/41 | Высшее профессиональное.  УрГУ, Журналист. Окончила в 1990г. |
| 11 | Директор производственного отдела | М/52 | Высшее профессиональное.  ЕГТИ, актер театра драмы и кино.  Профессия: телерадио ведущий |
| 12 | Бухгалтер | Ж/30 | УГТУ-УПИ, электро-технический факультет.  Сертификат учебного центра «Директор» по специальности - бухгалтер |
| 13 | Режиссер- постановщик | М/35 | Высшее профессиональное.  ЕГТИ, актер театра драмы и кино. |
| 14 | Системный администратор | М/24 | СИНХ, окончила в 1997г.  Профессия: экономист-менеджер. |
| 15 | Специалист по продвижению радиостанции | Ж/27 | УГТУ-УПИ, маркетолог, окончила в 2007г.  Знание анг. яз./ свободно |
| 16 | Ведущий эфира | Ж/25 | Высшее профессиональное.  УрГУ, журналист, окончила в 2007г.  Знание анг.яз / со словарем. |
| 17 | Технический директор | М/43 | УГТУ-УПИ. Инженер-технолог  Окончил в 1984г. |
| 18 | Дизайнер сайта | Ж/23 | УГТУ-УПИ. Специальность: специалист издательского дела. Закончила в 2008г. |
| 19 | Редактор Интернет сайта | Ж/27 | УрГУ исторический факультет. |
| 20 | Оператор эфира | Ж/20 | Учащаяся Гуманитарного университетаи (2 курс), фак-т теле-радио журналист. |
| 21 | Продюсер | М/29 | Сренее-полное  Знание анг.яз / со словарем. |
| 22 | Юрист | Ж/30 | УрГЮА, юрист, закончила в 2001г.  Знание анг.яз / со словарем. |
| 23 | Сценарист | Ж/28 | Высшее профессиональное.  УрГУ, журналист. |
| 24 | Экономист | Ж/45 | 1.Свердловский Институт Народного Хозяйства, закончила в 1991г. |
| 25 | Менеджер по рекламе | Ж/23 | УГТУ- УПИ, экономический фак-т |
| 26 | Главный редактор | М/32 | УГТУ- УПИ, фак-т радиотехнический.  Знание анг.яз, нем. яз. |
| 27 | Редактор Интернет проектов | М/26 | Высшее профессиональное.  УрГУ, исторический факультет. |
| 28 | Инженер монтажа | М/29 | 1.Архитектурная академия.  2. УрГУ фак-т: мировая экономика |
| 29 | Репортер | Ж/26 | Высшее профессиональное.  УрГУ, журналист. |
| 30 | Генеральный директор | М/52 | УГТУ-УПИ, физико-технический факультет. |

В анкетировании участвовали специалисты организации в возрасте от 20 до 45 лет, проработавшие в организации не более двух лет. Всего в анкетировании приняло участие 30 человек (15 мужчин и 15 женщин).

Характеристика опрашиваемых по возрасту представлена на рисунке 2.9



Рисунок 2.9 - Характеристика оптантов по возрасту.

Как видно из рисунка основную часть участников анкетирования составляют молодые специалисты в возрасте от 25- 30 лет. Так же в анкетировании приняли участие Генеральный директор и Директор производственного отдела в возрасте 52 года.

Стаж работы специалистов принявших участие в анкетирование отражен в таблице 2.5

Таблица 2.5 - Характеристика персонала по стажу работы

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Стаж (месяцы) | Количество сотрудников | % |
| 1- 6 месяцев | 7 | 24 |
| 6-12 месяцев | 8 | 26 |
| От 1-1,5 лет | 8 | 26 |
| От 1,5-2 лет | 7 | 24 |

Обсуждение результатов анкетирования.

Проанализировав результаты анкетирования, представленные на рисунке 2.10, можно определить на сколько была представлена информация об организации. Меньше всего, новому сотруднику, было представлено информации об организации – 2,8 баллов и о коллегах – 2,5 баллов. Более полно была предоставлена информация о должностных обязанностях – 3,2 балла, об отделе – 3,2 балла и о руководстве – 3 балла.



Рисунок 2.10 – «На сколько полно, на Ваш взгляд была предоставлена информация об организации?»

В период адаптации новый сотрудник компании получал информацию в ходе беседы с руководителем отдела, их число составило 90%, остальная часть опрошенных ответила, что в адаптационный период получила информацию с сайта.

На вопрос как долго продолжалась адаптация в организации 12 респондентов ответили, более шести месяцев – это показывает низкий уровень заинтересованности работы отдела персонала и всей организации в процессе адаптации новичка. Ответы участников анкетирования были проанализированы и представлены на рисунке 2.11



Рисунок 2.11 «Как долго продолжалась ваша адаптация к новым условиям работы?»

Наиболее сложным в период адаптации для новых сотрудников стал этап освоение компании, так как он подразумевает получение и анализ большого объема информации. 32 % опрашиваемых интересовали вопросы, связанные с организацией и деятельностью компании, например:

- Каковы стратегические цели и приоритеты компании?

- Как осуществляется управление компанией?

- Какова структура организации?

Сложность вхождения в коллектив в период адаптации испытали 23 % опрашиваемых. Около 19% сотрудников отметили, что условия труда не

соответствовали их ожиданиям, многим приходится ходить по другим офисам для пользования орг. техникой, т.к. в своем кабинете она отсутствует.

Ответы на вопрос - «Что вам особенно помогло в период адаптации?» были представлены на рисунке 2.12.



Рисунок 2.12 – «Что вам особенно помогло в период адаптации»

Решить возникшие проблемы 12% респондентов помогли коллеги. 48 % сотрудников - решили их самостоятельно, а 37 % предпочли обратиться к руководству организации.

В ООО «Радио СИ» заинтересованность к профессиональному росту проявили все сотрудники, среди опрошенных не оказалось тех, кому не интересно или абсолютно всё равно было бы дальнейшее продвижение внутри компании, их составило 82% . Затруднились ответить на этот вопрос 18%. «В какой мере Вы удовлетворены следующими факторами в нашей компании?» Ответы на этот вопрос представлены в таблице 2.6

Таблица 2.6 – Удовлетворенность производственными факторами в компании

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование производственного фактора | Совершенно удовлетворён % | Удовлетворён  % | Затрудняюсь ответить % | Не удовлетворён % | Совершенно не удовлетворён % |
| 1. Содержание труда | 27 | 54 | 19 |  |  |
| 2. Занимаемая должность |  | 95 |  | 5 |  |
| 3. Оказанная помощь в период адаптации | 3 |  | 18 | 56 | 23 |
| 4. Соответствие квалификации работе | 9 | 57 | 22 | 12 |  |
| 5. Соответствие характера работы Вашим способностям и склонностям | 68 | 17 | 9 | 2 | 4 |
| 6. Наличие перспектив должностного продвижения | 5 | 65 |  | 28 | 2 |
| 7. Возможность повышения квалификации | 8 | 65 | 10 | 7 | 10 |
| 8. Наличие высокой степени ответственности за результат труда | 23 | 52 |  | 25 |  |
| 9. Информированность о делах коллектива и компании | 7 | 49 | 15 | 22 | 7 |
| 10. Бытовые условия труда |  | 90 |  | 10 |  |
| 11. Организация труда | 9 | 72 |  | 19 |  |
| 12. Режим работы | 35 | 47 |  | 7 | 11 |
| 13. Заработная плата |  | 10 |  | 52 | 38 |
| 14. Наличие системы льгот для работников |  |  |  | 82 | 18 |
| 15. Помощь и поддержка руководителя |  | 17 | 38 | 40 |  |
| 16. Отношение с непосредственным руководителем |  | 32 | 49 | 9 |  |
| 17. Отношения с коллегами | 20 | 26 | 15 | 39 |  |

Анализ таблицы показал, что содержанием труда на данном предприятии совершенно удовлетворены 27%, удовлетворены – 54% и совсем нет таких, кто не удовлетворён, 19%-затруднились ответить.

Занимаемой должностью удовлетворены 95% работников, нет сотрудников кто «совершенно удовлетворен» своей должностью в организации, и есть 5% людей, которые не удовлетворены.

Большинство анкетируемых не удовлетворены оказанной помощью в период адаптации, их число составляет - 56%, совершенно не удовлетворены этим фактором – 23%, при разработке системы адаптации, на этот фактор необходимо обратить наибольшее внимание.

Информированностью о делах коллектива и компании удовлетворены 7% сотрудников, «совершенно удовлетворены» - 49%, не удовлетворённых этой потребностью 25% опрашиваемых. Анализ показал, что руководство организации доводит информацию не до всех сотрудников и не интересуется получением обратной связи.

Наличие высокого процента удовлетворённости 6, 7 и 8 факторов говорит о том, что руководство проявило большую заинтересованность в росте и прогрессе сотрудников.

Организация труда включает целый спектр организационных аспектов: технология работы, планирование, постановка задач, контроль над исполнителем, принятие решений, график труда и отдыха, организация рабочих коммуникаций и другие факторы, относящиеся к организации самостоятельного процесса работ. Организация труда тесно переплетается с другими факторами и оказывает большое влияние на новичков, поэтому очень важно то, что больший процент опрошенных удовлетворены этим показателем. Организацией труда совершенно удовлетворены- 9% и удовлетворены - 72%, не удовлетворены – 19%.

100% ответов опрашиваемых свидетельствуют об отсутствии в организации программы адаптации. Наставник прикреплялся в период адаптации, только к 7 % опрашиваемых. Настовиком был Генеральный директор, так как они контактировали с ним каждый день относительно вопросов производственного процесса. 73% респондентов справлялись со своими обязанностями самостоятельно.

В период адаптации межличностные и межгрупповые конфликты самые распространенные в организации, этому свидетельствуют результаты ответов- у 68% оптантов случались конфликты в организации. Они возникали, как правило, между людьми, имеющими различные черты характера, темперамент, взгляды на жизнь, цели и в силу этого не способными ладить друг с другом. Одним из наиболее эффективных способов разрешения конфликта в ООО «Радио СИ» является метод: «Переговоры».

Помощь в адаптационный период требуется 76% сотрудникам организации «Радио СИ» в вопросах организационного характера:

1. организация рабочего места;

2. знакомство с другими подразделениями;

3. объяснение неформальных правил корпоративной культуры новым сотрудникам;

4. беседа с руководителем: цели организации, содержание работы;

Подводя итоги анкетирования можно констатировать, что ООО «Радио СИ» имеет множество проблем возникающие у новых сотрудников в период адаптации, которые можно и нужно решать. Для их решения будет разработана система адаптации сотрудников в ООО «Радио СИ»

2.5 Разработка положения по адаптации сотрудников ООО «Радио СИ»

С учетом структуры, деятельностью организации, характеристикой персонала, анализа существующей адаптации и результатов анкетирования проведенного в ООО «Радио СИ» было разработано положение и программа адаптации персонала.

ООО Радио «Си» УТВЕРЖДАЮ:

Генеральный директор

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Н.А. Грахов.

Положение по адаптации персонала

Положение об адаптации персонала определяет этапы и условия вхождения сотрудников в новые для них профессиональные и социально – экономические условия в системе предприятий ООО «Радио СИ» и является методической основой для каждого филиала Компании.

Цель адаптации - привести в соответствие личные знания, опыт и ценности работника с ценностями и традициями Компании.

Адаптация – это взаимное приспособление сотрудника и Компании, в результате которой сотрудник осваивается в Компании, учится жить в относительно новых для него профессиональных, социальных и организационно - экономических условиях, находит свое место в данной Компании и системе существующих в ней межличностных связей и отношений.

Выделяют следующие виды адаптации:

- организационную

- социально – психологическую

- профессиональную адаптацию

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

- Социально-психологическая адаптация – это принятие новых норм взаимоотношений, поведения в Компании, приспособление к новому социуму.

-Профессиональная адаптация - это постепенная доработка профессиональных навыков и навыков сотрудничества до определенного уровня, необходимого для исполнения новым сотрудником своих функциональных обязанностей на технологически необходимом уровне. Круг данных навыков очерчен в должностной инструкции, которую сотрудник получает на руки.

- Ценностная адаптация – это способность принимать и разделять ценности Компании, ее корпоративную культуру.

1.5 Различают два направления адаптации:

- Первичная адаптация – приспособление новых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности

- Вторичная адаптация – приспособление сотрудников, имеющих опыт профессиональной деятельности.

2.Основные принципы адаптации

2.1. Сотрудники, принимаемые на работу в Компанию, проходят испытательный срок – 2 месяца, руководители отделов – 3 месяца, Директора, зам. Директора, гл. бухгалтер и зам. Гл. бухгалтера – 6 месяцев. В случаи особых профессиональных достижений сотрудником возможно сокращение его испытательного срока. Основанием является служебная записка от непосредственного руководителя с аргументированным обоснованием сокращения испытательного срока на имя Генерального Директора.

2.2. При оформлении на работу сотрудник проходит адаптационную беседу с менеджером по персоналу, в которой содержится информация, помогающая сотруднику более комфортно и качественно входить в Компанию.

2.3. Для каждого вновь принимаемого сотрудника разрабатывается индивидуальный график прохождения адаптации, и процесс адаптации протекает согласно утвержденному графику. Максимальное время и усилия в помощи адаптации новому сотруднику приходятся на первых 2-3 недели.

2.4. Каждого нового сотрудника закрепляют за наставником. В течение 1 месяца работы наставник полностью отвечает за деятельность своего подопечного.

2.5. Испытательный срок не устанавливается лицам не достигшим 18 лет, беременным женщинам и лицам, устроившихся на работу переводом.

3.Система наставничества.

3.1. Система наставничества

1. Каждого сотрудника, проходящего испытательный срок закрепляют за наставником, который помогает своему подопечному проходить адаптацию и осваивать свои должностные обязанности.

2. Наставником может быть сотрудник того отдела, в которое принимается новый сотрудник. Наставник должен быть: высококвалифицированным специалистом и обладать достаточным опытом.

3. Наставник имеет право запрашивать у менеджера по персоналу информацию по уровню образования и профессиональному опыту вновь принятого сотрудника.

4. В течение всего испытательного периода нового сотрудника наставник полностью отвечает за деятельность своего подопечного.

5. Вывод о прохождении испытательного срока сотрудником осуществляется на основании оценки, данной непосредственным наставником.

3.2 Система наставничества в Управляющей Компании

1. Менеджер по персоналу совместно с наставником разрабатывает и утверждает график прохождения адаптации для каждого нового сотрудника.

2. В течение всего испытательного срока наставник несет ответственность за деятельность своего подопечного.

3. Вывод о результатах прохождении испытательного срока сотрудником осуществляется на основании оценки, данной непосредственным наставником.

3.3.Наставником может быть

- сотрудник, проработавший не менее года в Компании.

- сотрудник, не имеющий выговоры от руководства.

- сотрудник, успешно прошедший предыдущую аттестацию.

3.4. Ответственность наставника

1. Наставник, несет ответственность за:

- Несвоевременное выполнение мероприятий, намеченных планом адаптации;

- Некачественную подготовку работнику.

2. Наставник лишается своего звания в случаях:

- Систематического нарушения сроков подготовки, установленных планом адаптации;

- Невыполнения обязанностей наставника;

- Нарушения трудовой и производственной дисциплины;

-Невыполнение требований системы качества (Не выполнение стандартов Компании).

3.5. Поощрение наставника

1. Наставнику, добросовестно исполняющему свои обязанности, по представлению собственного руководителя, назначается коэффициент зарплаты от 1.1 до 1.2.

2. Наставник получает значок «Наставник».

4 График адаптации

4.1- Схема разработки и утверждения графика адаптации нового сотрудника

|  |
| --- |
| Постановка целей и задач адаптации нового сотрудника в Компании |

|  |
| --- |
| Определение оценочной процедуры для выявления успешности прохождения адаптации новым сотрудником |

|  |
| --- |
| Определение комплекса знаний, навыков и умений, которыми должен обладать сотрудник после прохождения каждого этапа адаптации |

|  |
| --- |
| Составление плана и сетевого графика адаптации |

|  |
| --- |
| Согласование проекта с наставником и ответственными по каждому блоку адаптации |

|  |
| --- |
| Корректировка графика |

|  |
| --- |
| Разработка методов оценки успешности процесса прохождения адаптации новым сотрудником |

|  |
| --- |
| Подведение итогов прохождения этапа адаптации новым сотрудником |

|  |
| --- |
| Принятие решения об окончании испытательного срока |

4.2 - Схема общего графика прохождения адаптации

|  |
| --- |
| Введение в организацию |

Обеспечение работника основной информацией об организации

Выдача информационного материала - «Книга сотруднику»

Знакомство работника с политикой организации в отношении персонала: принципы найма, дисциплинарные требования, установленные порядки, льготы для работника, возможности для продвижения

Прояснение принципов функционирования организации, прояснение требований и ожиданий со стороны организации

|  |
| --- |
| Введение в подразделение (отдел) |

|  |
| --- |
| Обеспечение работника информацией о деятельности отдела,  знакомство с сотрудниками отдела |

|  |
| --- |
| Введение в должность |

Определение целей, и задач, которые сотрудник будет выполнять

Знакомство с непосредственным наставником

Ознакомление с должностными инструкциями и требованиями, предъявляемыми к работе специалиста, определение полномочий и ответственности за результат.

|  |
| --- |
| Проведение опроса сотрудника, прошедшего испытательный срок с целью определения успешности процесса его адаптации |

|  |
| --- |
| Внесение необходимых корректив в работу по адаптации в компании новых сотрудников |

|  |
| --- |
| Оценка результата процесса адаптации |

Программа прохождения адаптации персонала

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Мероприятие | Документы | Курирующие должностные лица |
| 1-я неделя | | | |
| 1 | Введение в организацию.  Выдача «Книги сотрудника» | Приложение Б | Менеджер по персоналу |
| 2 | Обеспечение работника основной информацией об организации и о ее возможностях: сведения об организационной структуре, регламенте работы. | Различные информационные источники: сайт компании. | Менеджер по персоналу |
| 3 | Оформление на работу. Подписание трудового договора |  | Непосредственный руководитель |
| 4 | Прикрепление к наставнику |  | Непосредственный руководитель |
| 5 | Составление проекта графика адаптации, постановка задач на испытательный период | Приложение В | Непосредственный руководитель |
| 6 | Знакомство работника с политикой организации в отношении персонала: дисциплинарные требования, установленные порядки, льготы для работника, возможности для продвижения, прояснение требований и ожиданий со стороны организации |  | Непосредственный руководитель |
| 7 | Знакомство с организационной структурой Отдела. |  | Наставник |
| 8 | Инструктаж по технике безопасности |  | Менеджер по  персоналу |
| 9 | Знакомство с сотрудниками Компании и расположением офисов. |  | Наставник |
| 10 | Обеспечение работника информацией о деятельности отдела,  Общее знакомство с сотрудниками отдела, в который принят сотрудник. |  | Непосредственный руководитель |
| 2 неделя | | | |
| 11 | Знакомство с должностными обязанностями и правами. |  | Генеральный директор |
| 12 | Изучение требований к рабочему месту. |  | Наставник |
| 13 | Знакомство с технологией работы в своей деятельности и деятельности отдела |  | Наставник |
| 14 | Знакомство с основными принципами корпоративной культуры. |  | Менеджер по персоналу |
| 15 | Изучение инструкций по технологии собственной работы и работы отдела. |  |  |
| 3-я неделя | | | |
| 16 | Изучение инструкций, связанных с взаимодействием подразделений Компании, а так же правилами по документообороту. |  | Наставник, непосредственный руководитель |
| 4 неделя | | | |
| 17 | Знакомство с «Системой обучения и развития персонала», с принципами подбора персонала |  | Менеджер по персоналу |
| 18 | Первая миниоценка специалиста |  | Наставник. Непосредственный руководитель, менеджер по персоналу |
| 2 месяц | | | |
| 19 | Предварительный анализ работы сотрудника. Корректировка его деятельности. |  | Менеджер по персоналу  Наставник |
| 20 | Полноценное выполнение своих должностных обязанностей. |  | Наставник  Руководитель отдела |
| 21 | Оценка прохождения сотрудником испытательного срока. | Приложение Г | Наставник,  Непосредственный руководитель  Менеджер по персоналу |
| 22 | Проведение опроса сотрудника, прошедшего испытательный срок с целью определения успешности процесса его адаптации | Приложение Д | Менеджер по персоналу |
| 23 | Внесение необходимых корректив в работу по адаптации в компании новых сотрудников |  | Менеджер по персоналу |

5. Система постановки задач на испытательный срок.

В течение первой недели работы в подразделении сотруднику на весь период испытательного срока устанавливаются задачи и критерии эффективности выполнения этих задач.

- на весь период испытательного срока определяются основные задачи, прописываются подробно.

При этом очень важным является чёткое объяснение поставленных задач и критерии эффективности их выполнения.

6. Оценка прохождения испытательного срока.

По истечении первого месяца адаптации проводится предварительный анализ работы сотрудника.

Присутствуют: сотрудник, наставник, непосредственный руководитель, менеджер по персоналу.

Рассматриваются следующие вопросы:

1. Анализ адаптации сотрудника на фирме.

2. Выполнение задач, поставленных на данный период.

3. Обозначение сильных сторон и преимуществ сотрудника.

4. Проговаривание того, что сотруднику необходимо улучшить.

5. Прояснение того, в чём необходима помощь сотруднику со стороны фирмы.

6. Проблемное поле фирмы глазами нового сотрудника.

Менеджер по персоналу и сотрудник обсуждают возникшие сложности в процессе адаптации и варианты их разрешения.

При успешном прохождении адаптации за первый месяц работы сотруднику предоставляется возможность большей самостоятельности.

По окончанию испытательного срока проводится подведение итогов работы сотрудника.

Присутствуют: сотрудник, непосредственный руководитель, менеджер по персоналу, наставник, генеральный директор (при необходимости). Испытательный срок считается пройденным при условии выполнения задач, поставленных перед сотрудником.

Решение об окончании испытательного срока принимает непосредственный руководитель на основании сведений, поступивших от наставника и менеджера по персоналу.

В случаи особых профессиональных достижений новым сотрудником возможно сокращение его испытательного срока. В случае неудовлетворённости руководством фирмы результатами труда сотрудника ещё до окончания его испытательного срока, может быт принято решение о прекращении сотрудничества.

Непосредственный руководитель доводит до сведения сотрудника принятое решение.

Результатами процесса адаптации является:

- овладение специалистом системой профессиональных знаний и навыков, необходимых для выполнения своих профессиональных обязанностей

- усвоение специалистом норм и правил внутреннего организационного распорядка в Компании

- видение специалистом перспектив реализации своего потенциала

2.6 Результаты внедрения системы адаптации в ООО «Радио СИ»

Программа адаптации была апробирована на специалисте коммерческого отдела ООО «Радио СИ» (мужчина 26 лет, высшее образование, впервые принят в организацию).

Процесс адаптации длился 1 месяц и 1,5 недели. В течение этого времени менеджер по персоналу осуществлял контроль за адаптацией нового сотрудника. С новичком проводились ежедневные неформальные беседы, в ходе которых становилось ясным, насколько он удовлетворен работой, какой ценой она ему дается, как принимает его коллектив, существуют ли трудности во взаимопонимании с руководством, создалось ли ощущение психологического комфорта.

На первой неделе к новому сотруднику был прикреплен наставник, ведущий менеджер по продажам, который помогал своему подопечному проходить адаптацию и осваивать свои должностные обязанности.

С целью получения информации о том, насколько успешно овладевает сотрудник системой профессиональных знаний и навыков, как он выполняет требования трудовой дисциплины, сохраняет ли интерес к работе – менеджер по персоналу проводила беседы с наставником данного сотрудника. Контроль за работой осуществлялся в форме еженедельных отчетов новичка перед руководителем отдела. Он заполнял бланк отчета, в котором отражалась информация о проделанной за неделю работе. Бланк отчета представлен на рисунке 2.13. Заполненный отчет представлен в Приложении Е.

По истечении первого месяца адаптации проводился предварительный анализ работы сотрудника. Присутствовали: сотрудник, наставник, менеджер по персоналу. Перечень вопросов об адаптации представлен в Приложении 2. Результаты опроса представлены в Приложении Д.

Приложение 2

Вопросы

1. Каких результатов добились за этот период в работе?
2. Какие новые знания и навыки по профилю приобрели?
3. Каких ещё не хватает знаний для успешной деятельности?
4. Нравится ли работа, это то, что представлялось в начале работы?
5. Как рабочая нагрузка, сильно устаете?
6. Что считаете несовершенным в работе? Что хочется изменить или улучшить в работе?
7. Делали уже какие-то предложения руководителю по улучшению своей работы?
8. Успеваете всю работу делать в рабочее время или приходится задерживаться?
9. Составляете ли план на день?
10. Кто выдает Вам рабочие задания и кто потом их спрашивает?
11. Какие отношения в коллективе? С кем удобнее общаться, с кем сложнее всего?
12. Как складываются отношения с деловыми партнерами, с клиентами?

По окончанию испытательного срока наставником заполнялся отзыв о степени выраженности личностных и деловых качеств новичка. Бланк отзыва представлен в Приложении 3.

Заполненный бланк представлен в Приложении Ж.

Приложение 3

ВНИМАНИЕ!

Содержание отзыва

Является конфиденциальным

Отзыв

(Заполняется наставником по истечению испытательного срока)

Ф.И.О. работника \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Дата начала работы\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Должность, отдел\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Дата приема на работу \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Дата заполнения отзыва\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Оцените степень выраженности личностных и деловых качеств работника, напротив выбранной графы, поставьте «галочку»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Личностные деловые качества | Степень | выражен | ности |  |  |
|  | 1. Волевые качества | Очень сильно | сильно | средне | Слабо | Очень слабо |
| 1 | Ответственность( добросовестно выполняет свои обязанности) |  |  |  |  |  |
| 2 | Настойчивость |  |  |  |  |  |
| 3 | Требовательность к себе |  |  |  |  |  |
| 4 | Требовательность к другим |  |  |  |  |  |
| 5 | Стремление самостоятельно повышать свою квалификацию |  |  |  |  |  |
|  | 2. Коммуникативные качества |  |  |  |  |  |
| 1 | Умение слушать и располагать к общению |  |  |  |  |  |
| 2 | Тактичность |  |  |  |  |  |
| 3 | Умение легко и быстро налаживать контакты с людьми |  |  |  |  |  |
| 4 | Активность в общении |  |  |  |  |  |
| 5 | Разбирается в людях и верно понимает мотивы их поведения |  |  |  |  |  |
|  | 3. Поведение в кризисных ситуациях |  |  |  |  |  |
| 1 | Способность не терять самообладание в сложных ситуациях |  |  |  |  |  |
| 2 | Готовность к оправданному риску |  |  |  |  |  |
| 3 | Умение найти нужный стиль поведения в любой ситуации |  |  |  |  |  |
| 4 | Способность организовать работу других в сложных ситуациях |  |  |  |  |  |
| 5 | Работоспособность |  |  |  |  |  |
|  | 4. Принятие решений |  |  |  |  |  |
| 1 | Умение быстро и правильно оценить ситуацию |  |  |  |  |  |
| 2 | Самостоятельность в оценке ситуации |  |  |  |  |  |
| 3 | Способность предвидеть последствия принимаемых решений |  |  |  |  |  |
| 4 | Восприимчивость к новой информации, изменениям |  |  |  |  |  |
| 5 | Конструктивное использование опыта коллег в принятии решений |  |  |  |  |  |

Оцените степень готовности работника к самостоятельному выполнению возложенных на него функций и обязанностей:

Полностью готов

Недостаточная подготовка

Не готов

Необходимость дополнительного обучения, повышения квалификации

(если «да», то указать какое обучение необходимо, в какие сроки):

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Возможность профессионального и служебного продвижения (Какие перспективы есть у работника через 3-5 года в Компании. Необходимо ли удержать его на предприятии, если «да», то при каких условиях и на какую должность). \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Наставник\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Дата\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Подпись\_\_\_\_\_\_

Для оценки профессионального уровня компетентности наставника сотруднику предлагалось написать отзыв о наставнике. Бланк отзыва представлен в Приложении 4.

Заполненный бланк представлен в Приложении З.

Приложение 4

Отзыв о наставнике (заполняется стажером)

# Ф.И.О. наставника\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Оцените, пожалуйста:

1.1 Уровень профессиональной компетентности наставника

|  |  |
| --- | --- |
| отличные профессиональные знания, широкий кругозор, опыт практической работы достаточен |  |
| знания, ограниченные рамками выполняемой работы |  |
| общие и профессиональные знания недостаточны, отсутствуют навыки практической работы |  |

1.2 Отношение к работе

|  |  |
| --- | --- |
| проявляет активный интерес к работе, энтузиазм, энергичен и инициативен |  |
| добросовестен в пределах установленных требований, не проявляет особой инициативы |  |
| отсутствует интерес к работе, пассивен и безынициативен |  |

1.3 На задаваемые вопросы

|  |  |
| --- | --- |
| Наставник давал исчерпывающие ответы |  |
| Просил обратиться к специальной литературе |  |
| На многие вопросы я не получал ответа |  |

1.4 Информация давалась в следующей последовательности

|  |  |
| --- | --- |
| В удобной для изучения, постепенно |  |
| О каком товаре информация давалась хорошо, о другом товаре - не очень понятно и последовательно |  |
| Вся информация была изложена без логической цепочки, трудно для усвоения. |  |

1.5 Личные отношения

|  |  |
| --- | --- |
| У нас с наставником сложились хорошие отношения, взаимопонимание |  |
| У нас с наставником сложились нейтральные отношения |  |
| У нас с наставником не сложились отношения, постоянно возникали трения и конфликты. |  |

1.6 Взаимодействия с коллегами

|  |  |
| --- | --- |
| Я был представлен всем коллегам, и некоторые вопросы мы решали вместе |  |
| Меня познакомили с коллегами |  |
| Я не был представлен коллегам |  |

2. С какими трудностями Вам пришлось столкнуться во время прохождения испытательного срока?\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3. Общая оценка наставника:

минимально

эффективно

максимально

эффективно

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Ф.И.О. стажера дата

Решение об окончании испытательного срока принимал Генеральный директор на основании оценки выполнения работником индивидуального плана работы, поступивших от непосредственного руководителя отдела и менеджера по персоналу. Оценка прохождения сотрудником испытательного срока представлен в Приложении Г. Бланк оценки представлен в Приложении 5.

Приложение 5

БЛАНК ОЦЕНКИ

Ф.И.О. работника \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Дата начала работы\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Должность, отдел\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Оценка выполнения работником индивидуального плана работы:

|  |  |
| --- | --- |
| Работы по плану выполнялись в срок, с высоким качеством, качественно и своевременно также выполнялись внеплановые работы и отдельные задания руководства |  |
| Работы по плану в основном выполняются с удовлетворительным качеством, сроки выдерживались не всегда, тем не менее внеплановые работы и задания выполнялись качественно и в срок. |  |
| Работы по плану выполнялись с удовлетворительным качеством, сроки редко выдерживались, внеплановые работы выполнялись без соблюдения сроков и не всегда с удовлетворительным качеством |  |
| Выполнение работ по, как правило, отставало от намеченных сроков, были случаи не выполнения, серьезные нарекания по качеству, внеплановые работы и задания не выполнялись вообще, или выполнялись с низким качеством и без соблюдения сроков. |  |

Оценка:

2.1 Уровень профессиональной компетентности

|  |  |
| --- | --- |
| Отличные профессиональные знания, широкий кругозор, опыт практической работы достаточен |  |
| Знания, ограниченные рамками выполняемой работы |  |
| Общие и профессиональные знания недостаточны. Отсутствуют навыки практической работы |  |

2.2 Эффективности работы

|  |  |
| --- | --- |
| Быстрое и качественное выполнение работы при отличных результатах, отсутствие ошибок |  |
| Без затруднения выполняет стандартные задания, допускает незначительные ошибки |  |
| Отличается медлительностью, часто ошибается, постоянно испытывает потребность в посторонней помощи |  |

2.3 Отношение к работе

|  |  |
| --- | --- |
| Проявляет активный интерес к работе, энтузиазм, энергичен и инициативен |  |
| Добросовестен в пределах установленных требований, не проявляет особой инициативы |  |
| Отсутствует интерес к работе, пассивен и безынициативен |  |

2.4 Интеллект, понятливость

|  |  |
| --- | --- |
| Способность к анализу, гибкость мышления, умение хорошо изъясняться и ориентироваться в новом предмете |  |
| Понимание обычных заданий после объяснений, правильные заключения и выводы по результатам |  |
| Плохая ориентация в сути вопросов, отсутствие желания думать, неспособность излагать свои мысли |  |

2.5 Надежность

|  |  |
| --- | --- |
| Отличается высокой степенью надежности, никогда не подводит, строго хранит конфиденциальную информацию |  |
| Редко подводит, обычно надежен, но требует постоянного контроля |  |
| Ненадежен, нельзя положиться, не аккуратен при хранении конфиденциальной информации |  |

2.6 Взаимоотношения с коллегами по работе

|  |  |
| --- | --- |
| Хорошие отношения с коллегами, умение работать в команде, тактичность, доброжелательность |  |
| Нейтральные отношения с коллегами, некоторые моменты в поведении требуют корректировки |  |
| Трения с коллегами, нежелание сотрудничать, не тактичность |  |

Считаю целесообразным

|  |  |
| --- | --- |
| Продолжить трудовые отношения с работником в должности |  |
| Расторгнуть трудовые отношения с работником по итогам мини оценки на испытательном сроке |  |

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Ф.И.О., должность подпись Дата

Проведенная программа адаптации привела к следующим результатам:

1. Разработанный график адаптации позволил наставнику быть в курсе всех изменений, происходящих с новичком, вводить его в суть дела в более короткие сроки, а также предоставлять всю необходимую для него информацию, которой ранее не давали.

2. Новый сотрудник получил необходимый объем знаний и навыков, требующихся для работы, – подтверждением этому является проведенная сделка, не менее трех договоров в работе;

3. Знакомство с корпоративными документами фирмы, знание истории её развития, помогло специалисту быстрее психологически адаптироваться.

4. Ясная постановка задач на испытательный период позволила значительно снизить уровень тревожности у нового сотрудника, а самое главное – появилось осознание чётких требований, предъявляемых компанией к нему.

5. Промежуточное подведение итогов прохождения испытательного периода предоставило возможность руководителю повлиять на качество работы новичка, а самому сотруднику – обозначить сложности и попросить помощи в «узаконенной» форме.

6. Работа для сотрудника стала привычной, т. е. не вызывает чувства напряжения, страха, неуверенности;

7. В период адаптации были установлены дружеские связи с некоторыми членами коллектива и ровные отношения с группой.

8. Специалист выразил желание совершенствоваться в профессии, и он связывает свое будущее с данной работой;

По мере внедрения новой адаптационной системы руководство компании «Радио СИ» столкнулось с рядом трудностей:

1. Крайне сложно замотивировать высококвалифицированного сотрудника быть наставником.

2. Соблюдение сроков постановки задач, установление критериев прохождения испытательного периода требуют со стороны отдела персонала дополнительного контроля. Руководители отделов с большой неохотой разрабатывают график адаптации нового сотрудника до начала его работы.

3. Не всегда удаётся у старых сотрудников компании создать благожелательный настрой и готовность помочь новому сотруднику.

Внедрению системы адаптации предшествовала работа по анализу текучести кадров в компании, определению потребности в образованных и профессионально подготовленных сотрудниках. Изменения на рынке и внутри самой компании требуют своевременного внесения корректив в работу по адаптации. Программа начала действовать во всех отделах, что позволяет преодолеть разрозненность требований к сотрудникам, неравноценность условий работы и обеспечить корпоративное единство.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Адаптация – это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной врабатываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда.

В данной дипломной работе рассмотрена проблема адаптации персонала холдинговой компании «Медиа Лайн». Процессы, происходящие в ООО «Радио СИ» типичны и для других предприятий города, независимо от масштабов и вида деятельности, где существует проблема текучести кадров и их неудовлетворенность.

В первой главе описываются теоретические основы управления адаптацией персонала, рассмотрены понятия адаптации и дано рабочее определение, описаны аспекты, система управления адаптацией персонала, исследуется опыт зарубежных и российских компаний по данной проблематике, исследуются методы оценки работы по адаптации.

Во второй главе был выполнен анализ деятельности организации

ООО «Радио СИ». Дана характеристика компании, рассмотрены основные преимущества радиостанции. Проанализирована система управления персонала и изучена характеристика персонала по полу, возрасту, образованию. Проанализировано выбытие персонала в организации ООО «Радио СИ» по собственному желанию и в период адаптации за 2005-2009г. Разработано положение по адаптации персонала, которое апробировано на менеджере по продажам из коммерческого отдела ООО «Радио СИ». Результаты внедрения проанализированы и на их основании сделаны выводы:

1. Сложно замативировать высококвалифицированного сотрудника быть наставником, т.к. высока степень загруженности работой.

2. Соблюдение сроков постановки задач, установление критериев прохождения испытательного периода требуют со стороны отдела персонала дополнительного контроля. Руководители отделов с большой неохотой разрабатывают график адаптации нового сотрудника до начала его работы.

3. Не всегда удаётся у опытных сотрудников компании создать благожелательный настрой и готовность помочь новому сотруднику.

Для повышения эффективности адаптации персонала в ООО «Радио СИ» даны следующие рекомендации:

1. В штат отдела кадров необходимо ввести специалиста, отвечающего за организацию процесса адаптации.

К такому специалисту должны иметь возможность обратиться как сами новички, так и их коллеги и непосредственные руководители, наставники с целью консультации по вопросам психофизиологической, социально-психологической, профессиональной, организационной адаптации вновь прибывшего сотрудника.

2. Необходимо поставить вопрос о возрождении института наставничества. В разработанном положении об адаптации рассмотрены вопросы организации наставничества.

Сделать эту обязанность привлекательной для опытных работников могут надбавки за обучение учеников, размер которых может быть оговорен в коллективном договоре организации.

3. Следует включить в функциональные взаимосвязи между подразделениями организации элементы организации труда с тем, чтобы все подразделения, даже не контактирующие друг с другом по другим основаниям чувствовали себя частями единой системы организации, стимулирования труда, что, безусловно, повысит эффективность процесса адаптации работников любого из них в организации в целом.

4. На предприятии необходимо наладить систему материального стимулирования труда, причем таким образом, чтобы работник стремился максимально быстро адаптироваться и чтобы престиж высоких результатов труда подтверждался в коллективе морально и материально.

5. Новым сотрудникам необходимо предоставлять методическую литературу по специфике их деятельности, которая бы помогла быстрее адаптироваться к своим профессиональным обязанностям.

6. Необходимо осуществить материальное стимулирование наставников.

При внедрении этих рекомендаций процесс адаптации для сотрудников будет менее трудным.

Рекомендации по совершенствованию системы адаптации находятся на рассмотрении у Генерального директора.

#### БИБЛИОГРФИЧЕКИЙ СПИСОК

1. В.М. Анисимова. Энциклопедический словарь работника кадровой службы. / - М.: Под общ. ред. - ИНФРА , 1999г.
2. Репин Н. Управление человеческими ресурсами; Система качества ООО «Радио СИ» ВМ3001-Е, 15.10.2008г.
3. Репин Н. Положение по обучению и развитию компании; Система качества ООО «Радио СИ» ВМ3410-Е, 15.10.2008г.
4. Трудовой кодекс, Выпуск 5/ М.: Изд. Сибирское университетское издательство Новосибирск, 2007г.
5. Устав, Общества с ограниченной ответственностью ООО «Радио СИ», Екатеринбург, 2007г.
6. Архипова Н.И., Седова О.Л. Менеджмент/ - М.: Изд. Ипполитова, 2003г.
7. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. Управление персоналом/ - М.: Изд. ЮНИТИ, 1998- 280с.
8. Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка/ - М.: Изд. Экономика, 2002г.
9. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала/ - М.: Изд. Юристъ, 2003г.
10. Володина Н. «Путеводитель по кадровому менеджменту. Выпуск 4. Адаптация персонала» / - М.: Изд. Head Hunter 2007- 117с.
11. Волгин А.П., Матирко В.И. Управление персоналом в условиях рыночной экономике; опыт ФРГ/ -М.: Изд. Дело, 2003г.
12. Виханский О. С. Наумов А. И. – Менеджмент/ - М.: Гардарики, 2003-98с.
13. Грачев М.В. Суперкадры управление персоналом и международные кор-порации./ -М. :Наука, 1991 г.
14. Деслер Г. Управление персоналом./ - М.: Бином, 1999г.
15. Драккер П. Управление, нацеленное на результаты /- М.: Технологическая школа, 1992г.
16. Ивановская Л.В., Свистунова В.М. Обеспечение системы управления персонала на предприятии./ - М.: ГАУ, 2000г.
17. Исаенко А.Н. Кадры управления в корпорациях США./ - М.: Наука, 2005г.
18. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации/ – М.: Изд. ИНФРА М, 2003г.
19. Коханов Е.Ф., Отбор персонала и введение в должность/ - М.: Изд. ЭКСМО-Пресс, 2002г.
20. Кузнецов Ю.В. Подлесных В.И. Основы менеджмента/ – М.: Изд. ОЛЬИС, 2000г.
21. Кулаков М.Н., Маусов Н.К. Персонал предприятий в условиях перехода к рынку/ - М.: Изд-во РЭА, 1999г.
22. ЛукичеваЛ.И. Управление персоналом: Учебное пособие./ - М.: МИЭТ, 2000г.
23. Марра, Г. Шмидта, Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики. / - М.: Под ред. Издательство МГУ. 1997.
24. Маусов Н.К., Кулапов М.Н. Управление карьерой персонала в условиях производства./ - М.: Изд-во РЭА, 1999г.
25. Максимцова М.М., Игнатьева А.В. Менеджмент/ – М:, Изд. ЮНИТИ, 2001г.
26. Маслов Е.В., Управление персоналом предприятия/ – М.: Изд. ИНФРА-М, 1999г.
27. Мескон М.Х. Основы менеджмента/ пер. с англ.- М:, Изд. Дело, 1999г.
28. Г.Г. Меликьяна, Р.П. Колосовой, Экономика труда и социально - трудовые отношения / - М.: Под ред. МГУ, Изд-во ЧеРо, 1996.
29. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом/ - М.: Изд. Финстатинформ, 2002г.
30. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала/ – М.: Изд. ЭКСМО – Пресс, 2002 – 389с.
31. Смирнов Б.М. Кадровые нововведения в системе управления персоналом. - М: ГАУ; Варяг, 1996.
32. Сульдина Г.А. Управление персоналом в системе государственного и муниципального управления/ - Казань: Казанский государственный университет им. В.И.Ульянова – Ленина, 2004 – 232 с.
33. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента/ – М.: Изд. Дело, 2001 – 397 с.
34. Плешин И.Ю. Управление персоналом/– М.: Изд. Прогресс, 2002 -485 с.
35. Попов С. А. Стратегическое управление./ - М.: ИНФРА-М, 2000г.
36. Поршнев А.Г., Румянцова З.П. Управление организацией/– М.: Изд. ИНФРА, 2002г.
37. Поршнева А.Г., Разу М.Л., Якутина Ю.В. Менеджмент. Маркетинг. Персонал/ – М.: Изд. ГАУ, 2003г.
38. М.Ю. Рогожин, Управление персоналом / - М.: Изд. Альфа – Пресс, 2009г.
39. Уткин Э.А., Кочеткова А.И. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе/ – М.: Изд. АКАЛИС, 2003г.
40. Филина Ф.Н., Справочник кадровика, полное практическое руководство/ М.: Москва 2007г.
41. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. /- М.: Бизнес - школа «Интел - Синтез», 1996.
42. Ганов К.В. Экспресс - адаптация работников на предприятии// Бизнес без проблем. Персонал - 2001-№11
43. Захарова Зоя, Адаптация: строим вместе // Журнал «Справочник по управлению персоналом», номер 8-2007г.
44. Каркуленко Н.А. Адаптация работников в новых условиях// Справочник кадровика – 2001г.-№ 6
45. Ламскова О.М., Маусов Н.К. Адаптация персонала в организации// Управление персоналом – 2004 - №13.
46. Тананов В.М., Использование автоматизированных систем психодиагностики при отборе персонала // Журнал «Справочник по управлению персоналом», номер 2-2002г.
47. Тихоненко Елена, Адаптация торгового персонала // Журнал «Справочник по управлению персоналом», 11-2006г.
48. Петрушева Л.М., Адаптационная система: практика внедрения // Журнал «Справочник по управлению персоналом», 1-2003г.
49. Юрасов Игорь, Мониторинг адаптации «синих воротничков» // Журнал «Справочник по управлению персоналом», 9-2006г.
50. МанаевС.В., Горковенко Ю.Д. Оценка управление процессом адаптацией// Управление персоналом – 2000 - №11
51. Волина В.А. Методы адаптации персонала // «Управление персоналом» 1998г. - №13
52. Магура М.И., Поиск и отбор персонала/ – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2003г.