Содержание

Введение

Глава 1. Теоретические аспекты анализа и совершенствования профессиональной и организационной адаптации персонала

1.1 Адаптация персонала как категория

1.2 Методы анализа систем профессиональной и организационной адаптации

1.3 Направления совершенствования системы адаптации персонала

Глава 2. Анализ управления адаптацией персонала в Головном центре запасных частей ОАО "АВТОВАЗ"

2.1 Технико-экономическая характеристика Головного Центра запасных частей ОАО "АВТОВАЗ"

2.2 Характеристика персонала организации

2.3 Методы управления адаптацией работников

2.4 Разработка сценария и стандарта адаптации молодых специалистов

Заключение

Список использованной литературы

Приложения

профессиональный адаптация персонал приспособление

Введение

Профессиональная адаптация выступают важным составным элементом системы подготовки кадров и являются регулятором связи между системой образования и производством. Она призвана способствовать покрытию потребностей организаций в рабочей силе в необходимом качественном и количественном отношении для повышения их прибыльности и конкурентоспособности.

Актуальность исследования вопросов адаптации персонала обусловлена тем, что профессиональная ориентация и адаптация должны содействовать быстрым структурным сдвигам в занятости при одновременном поддержании безработицы на возможно низком уровне. Однако практическое решение этой задачи тормозится неразвитостью рынка труда. Государственная служба занятости пока не в состоянии эффективно управлять профориентацией и адаптацией. Механическое заполнение вакантных рабочих мест, унаследованное от службы организованного трудоустройства, удается плохо, так как мало кто согласится на любую работу. Причина здесь не только в старом грузе стереотипов, но и в отсутствии знаний о содержании профориентационной деятельности и адаптации, их формах и возможностях в условиях рынка. За многие годы в нашей стране накоплен определенный опыт в области профориентации и адаптации. 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 специалистов и рабочих. 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 центры по трудоустройству, переобучению, профориентации и адаптации. Эти центры в своей деятельности широко используют зарубежный опыт.

Цель курсовой работы – рассмотреть вопросы анализа и совершенствования системы профессиональной и организационной адаптации персонала и разработать сценарии и стандарты адаптации персонала.

Задачи работы:

* исследовать теоретические аспекты анализа и совершенствования профессиональной и организационной адаптации персонала;
* исследовать процесс адаптации персонала в Головном центре запасных частей (ГЦ ЗЧ) ОАО "АВТОВАЗ";
* разработать сценарий адаптации персонала и стандарт по адаптации персонала для ГЦ ЗЧ ОАО "АВТОВАЗ".

Предмет исследования – процесс адаптации как важнейший элемент системы управления персоналом предприятия.

Объект исследования – ГЦ ЗЧ ОАО "АВТОВАЗ".

Теоретической и методологической основой исследования послужили научно-методические работы по вопросам управления персоналом, публикации по исследуемой проблеме.

Глава 1. Теоретические аспекты анализа и совершенствования профессиональной и организационной адаптации персонала

1.1 Адаптация персонала как категория

Трудовая адаптация персонала - взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении работника в процесс производства в новых для него профессиональных, психофизиологических, социально-психологических, организационно-административных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условиях труда и отдыха [5; c. 125].

Выделяют два направления трудовой адаптации: первичную и вторичную. В условиях функционирования рынка труда возрастает роль вторичной адаптации. При этом необходимо внимательно изучать опыт зарубежных фирм, которые уделяют повышенное внимание первичной адаптации молодых работников. Данная категория персонала нуждается в особой заботе со стороны администрации организаций. Чаще всего профессиональная адаптация рассматривается как процесс приобщения человека к труду в рамках определенной профессии, включения его в производственную деятельность, усвоения им условий и достижения нормативов эффективности труда. Однако адаптацию нельзя рассматривать только как овладение специальностью. Она предусматривает также приспособление новичка к социальным нормам поведения, действующим в коллективе, установление таких отношений сотрудничества работника и коллектива, которые в наибольшей мере обеспечивают эффективный труд, удовлетворение материально-бытовых и духовных потребностей обеих сторон.

Принципиальные цели адаптации можно свести к следующему: уменьшение стартовых издержек, так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат; снижение степени озабоченности и неопределенности у новых работников; сокращение текучести рабочей силы, так как если новички чувствуют себя неуютно на новой работе и ненужными, то они могут отреагировать на это увольнением; экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них; развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой.

Информационное обеспечение процесса адаптации заключается в сборе и оценке показателей ее уровня и длительности. Сбор и обработку информации рекомендуется проводить в рамках процедуры текущей деловой оценки персонала. Для отечественных организаций главная проблема информационного обеспечения адаптации состоит в необходимости накопления нормативных показателей уровня и длительности адаптации [4; c. 120].

При проведении сбора информации необходимо учитывать факторы, влияющие на адаптацию и профориентацию (рис. 1.1).

Механизм управления адаптацией персонала предусматривает решение трех важнейших проблем: 1) структурное закрепление функций управления адаптацией в системе управления организацией; 2) организация технологии процесса адаптации; 3) организация информационного обеспечения процесса адаптации.

Структурное закрепление функций управления адаптацией может проходить по следующим направлениям:

* выделение соответствующего подразделения (бюро, отдела) в структуре системы управления персоналом. Чаще всего функции по управлению адаптацией входят в состав подразделения по обучению персонала;
* распределение специалистов, занимающихся управлением адаптацией, по производственным подразделениям организации, координации их деятельности со стороны службы управления персоналом;
* развитие наставничества, которое в последние годы в отечественных организациях незаслуженно забыто [13; c. 355].

Задачами подразделения или специалиста по управлению адаптацией в области организации технологии этого процесса являются организация: семинаров, курсов по различным вопросам адаптации; проведения индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником; интенсивных краткосрочных курсов для руководителей, вновь вступающих в должность; специальных курсов подготовки наставников; использования метода постепенного усложнения выполняемых новичком заданий; выполнения разовых общественных поручений для установления контактов нового работника с коллективом; подготовки замены при ротации кадров; проведения в коллективе специальных ролевых игр по сплочению сотрудников.

Рис. 1.1 - Виды адаптации и факторы, на нее влияющие

Вопросами адаптации занимаются отдельные работники из разных подразделений. Это инспектор отдела кадров, линейные руководители или коллеги по работе. Их главная цель - сделать процесс адаптации, приспособления молодых работников к предприятию как можно более коротким и безболезненным. Отметим, что проведение процессов как первичной, так и вторичной адаптации не отличается большими особенностями, то есть все мероприятия похожи друг на друга и выглядят следующим образом. Процесс адаптации непосредственно начинается в отделе кадров при приеме и оформлении на работу. Инспектор отдела кадров проводит небольшую беседу, в которой в общих чертах знакомит с предприятием, отделом или цехом, где предстоит работать новичку. Затем он провожает нового работника на его рабочее место и представляет непосредственному руководителю. А тот, в свою очередь, проводит знакомство с коллективом, с коллегами по работе, с рабочим местом. По своему усмотрению руководитель может прикрепить к новичку наставника из числа более опытных и старших работников. Как правило, еще в течение месяца руководитель проводит периодические беседы с новым работником, интересуясь трудностями, которые у того возникают, его успехами, и дает систематическую оценку работы. Контроль за ходом процесса адаптации со стороны отдела кадров не проводится. В некоторых организациях выдаются специальные брошюры с описанием того или иного вида производства, рабочего места, профессии или должности.

При организации научно обоснованной системы управления профориентацией и адаптацией исходят из целей и задач организации (рис. 1.2).

Для достижения этих целей в организациях целесообразно иметь в действующих подразделениях по управлению персоналом специалистов или самостоятельное подразделение по управлению профориентацией и адаптацией кадров. Штат такого подразделения должен состоять как минимум из двух человек: профконсультанта (профессиональная ориентация) и менеджера по персоналу (отбор, подготовка и адаптация работников). В осуществлении процесса адаптации непосредственное участие принимают линейные руководители. Функции этого подразделения должны быть ориентированы на работников, которым нужна помощь в профессиональной ориентации и переориентации, а также выпускников подшефных школ, которые стоят перед выбором своей дальнейшей профессии, и на новых работников, пришедших в организацию или поменявших место работы внутри нее.

Рис. 1.2. Цели и задачи системы управления профориентацией и адаптацией персонала в организации

Подразделение по управлению профориентацией и адаптацией должно выполнять следующие функции:

* изучать и прогнозировать конъюнктуру рынка труда, проводить мероприятия по адаптации к нему, осуществлять соответствующую переструктуризацию кадрового потенциала;
* участвовать в найме и отборе персонала с использованием профессиограмм и описаний работ, организовывать тестирование и интервьюирование работников в целях их лучшей профориентации;
* участвовать в расстановке кадров по подразделениям, участкам, рабочим местам, проведении ротации и внутрипроизводственных перемещений кадров, формировании стабильного трудового коллектива;
* участвовать в отборе лидеров из числа молодых работников, обладающих талантом организатора;
* организовывать взаимодействие с региональной системой управления профориентацией и адаптацией на взаимовыгодных условиях [16; c. 278].

Важнейшие направления деятельности подразделения по управлению профориентацией и адаптацией персонала в организации приведены на рис. 1.3.

Рис. 1.3 - Направления деятельности подразделения по управлению профориентацией и адаптацией персонала в организации

В обязанности профконсультанта входят:

* профессиональная консультация для работников организации;
* сбор, накопление информации, изучение и прогнозирование конъюнктуры рынка, престижности профессии;
* участие в найме и отборе персонала;
* организация (совместно с администрацией школ) работы по профориентации школьников;
* налаживание связей с профессиональными учебными заведениями;
* организация оборудования кабинета профориентации в организации;
* оказание помощи профессиональным учебным заведениям и школам по оборудованию тематических стендов профориентации;
* организация разработки профессиограмм;
* организация тематических вечеров для школьников;
* проведение в школах лекций, семинаров с приглашением рабочих, руководителей, специалистов управления организации;
* организация в школах выставок литературы о выборе профессии;
* проведение группового обследования профессиональной направленности школьников;
* организация лектория для родителей школьников по вопросам профориентации; проведение в организации дня открытых дверей.

В обязанности менеджера по персоналу входят: организация ознакомления с организацией: характеристика; условия найма; оплата труда; представление работника руководителю, непосредственному начальнику, инструктору по обучению; организация экскурсии по рабочим местам; разъяснение условий работы, ознакомление с функциями (совместно с руководителем); организация обучения (совместно с отделом обучения); введение в коллектив, представление сотрудников (совместно с руководителем).

Для новых работников организуется специальный курс обучения и воспитания, призванный наиболее быстро и рационально адаптировать их к стилю и методам работы в организации или в подразделении. Формами адаптации могут быть лекционные и семинарские занятия непосредственно в организации: выездные занятия на специальной учебной базе с приглашением специалистов и экспертов; выездной групповой тренинг.

В работе по проведению адаптации новых работников менеджер по персоналу должен использовать специально разработанную программу. Программа адаптации делится на общую и специализированную. Общая программа адаптации касается в целом всей организации и затрагивает следующие вопросы:

* общее представление об организации: приветственная речь; тенденции развития, цели, приоритеты, проблемы предприятия; традиции, нормы; продукция и ее потребители; виды деятельности; организация, структура, связи; информация о высшем руководстве, внутренние отношения;
* оплата труда в организации;
* дополнительные льготы, виды страхования, выходные пособия; пособия по болезни, болезням в семье, пособия по материнству; размер пенсии; возможности обучения на работе;
* охрана труда и техника безопасности: меры предосторожности; правила противопожарной безопасности и контроля; правила поведения при несчастных случаях; здравоохранение и места оказания первой медицинской помощи;
* отношения работников с профсоюзами; сроки и условия найма; назначения, перемещения, продвижения; права и обязанности работника; выполнение постановлений профсоюзов; дисциплина и взыскания;
* служба быта: питание; комнаты отдыха; другие службы быта [20; c. 316].

После реализации общей программы адаптации проводится специализированная программа адаптации. Она охватывает вопросы, связанные конкретно с каким-либо подразделением или рабочим местом. Обычно эту программу проводят линейные руководители или наставники. Эта программа включает в себя следующие вопросы:

* функции подразделения: цели и приоритеты; организация, структура и функции; взаимоотношения с другими подразделениями;
* обязанности и ответственность; детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов; разъяснение, почему эта конкретная работа важна, как она соотносится с другими видами работ в подразделении и на предприятии в целом; длительность рабочего дня и расписание; требования к качеству выполняемой работы;
* правила-предписания: правила, характерные только для данного вида работы или данного подразделения; правила техники безопасности; отношения с работниками других подразделений; питание, курение на рабочем месте; телефонные переговоры личного характера в рабочее время;
* осмотр подразделения: местоположение кнопки пожарной тревоги, входы и выходы; места для курения; места оказания первой помощи;
* представление сотрудникам подразделения.

Данную программу можно использовать как для первичной, так и для вторичной адаптации. Так как адаптация молодых работников, которые еще не имеют профессионального опыта, отличается тем, что она заключается не только в усвоении информации об организации, но и в обучении самой работе, в программу адаптации обязательно должно входить обучение. Особые потребности в адаптации испытывают сотрудники старшего возраста. Они также нуждаются в обучении и их потребности в чем-то схожи с потребностями молодых работников, но им зачастую труднее вписаться в коллектив. Свои особенности имеет адаптация женщин, возвратившихся на работу после отпуска по уходу за детьми, инвалидов, сотрудников, вернувшихся после прохождения учебных курсов. Все это нельзя оставлять без внимания и необходимо учитывать при составлении программ по адаптации.

1.2 Методы анализа систем профессиональной и организационной адаптации

Исследование системы профессиональной и организационной адаптации персонала ставит следующие задачи:

1) анализ и оценка эффективности сложившейся системы адаптации персонала;

2) разработка программы оптимизации или формирования системы адаптации персонала.

Исследование включает следующие этапы:

1. Сбор информации. Получение достоверной информации о предприятии, достаточной для проведения описания и анализа системы адаптации персонала.

2. Анализ системы адаптации персонала компании: процедура адаптации (по категориям персонала); документооборот, регламентирующий процесс адаптации персонала; показатели эффективности адаптации персонала, существующей в компании.

3. Оценка эффективности системы адаптации персонала. На данном этапе аккумулируются результаты анализа, полученные на предыдущих этапах, и формируются выводы об эффективности сложившейся на предприятии системы адаптации персонала в следующих разрезах: оценка эффективности технологии адаптации персонала; оценка эффективности управления расходами на адаптацию персонала; оценка уровня регламентации системы адаптации персонала.

4. Разработка системы адаптации персонала, соответствующей бизнес-целям компании: формирование альтернативных решений и оценка ожидаемого эффекта от предложенных решений. Для выбора оптимального решения определяются критерии оценки предлагаемых изменений, например: процент снижения издержек адаптацию персонала; процент снижения текучести персонала; коэффициент возврата на инвестиции от вложений в новую систему адаптации персонала; повышение удовлетворенности трудом. Выбранные критерии будут использоваться на этапе внедрения как контрольные показатели эффективности проводимых изменений.

5. Разработка регламента по системе адаптации персонала: разработка инструментов и документов, регламентирующих новую технологию адаптации персонала; разработка плана мероприятий по внедрению новой системы адаптации персонала.

Показателем успешно проведенного процесса адаптации персонала, отбора кандидатов и введения их в должность является успешное выполнение работы. Критериями адаптации персонала могут быть: выполнение должностной инструкции; качество выполненной работы; количество выполненной работы; соблюдение стандартов времени (норм времени и обслуживания); производимое на людей впечатление; способность влиться в коллектив; заинтересованность в работе; интерес к повышению квалификации и служебному росту; соблюдение философии организации; удовлетворительная оценка качества трудовой жизни. Критерии адаптации для рабочих: выполнение норм выработки; выполнение сменносуточных заданий; овладение рабочим местом (станком, оборудованием, операциями) в соответствии с техническими условиями; качество работы процент бракованной продукции в пределах допустимых норм предприятия; соблюдение трудовой дисциплины; способность влиться в коллектив (наоборот, "отторжение"); соблюдение деловой философии предприятия.

Для оценки эффективности процесса адаптации персонала может быть использован опросник (см. Приложение 1).

1.3 Направления совершенствования системы адаптации персонала

В различных фирмах подход к адаптации новых сотрудников оказывается разным. Рассмотрим несколько эффективных алгоритмов процесса адаптации, доказавших свою "профпригодность" в реальных (и не только российских) условиях.

Обратимся к опыту компании "Регата", занимающейся дистрибьюцией алкогольной продукции уже более 20 лет.

Следуя концепции управления человеческими ресурсами, "Регата" проводит адаптационные программы, как для торгового персонала компании, так и для вновь назначенных руководителей всех уровней управления. Сам процесс адаптации в компании формализован и документирован. Основные этапы описаны в соответствующих "Положениях о проведении адаптации". Адаптация торгового персонала в компании – процесс постоянный, зависящий от того, на какой стадии профессионального развития находится продавец, его амбиций и личностных качеств.

Процесс первичной адаптации нового сотрудника торгового подразделения может быть описан так:

0– Этап. Менеджер по персоналу подбирает кандидатов на позицию "Продавец – консультант".

1-Этап. "Подготовительный". Кандидат, прошедший отборочный конкурс получает "Папку продавца-консультанта". "Папка продавца-консультанта" содержит базовый объем знаний, необходимых продавцу-консультанту:

1) информацию об алкогольных продуктах, дистрибьютируемых ГК "Регата",

2) корпоративные стандарты компании;

3) должностную инструкцию;

4) перечень основных функций подразделения, в котором предстоит трудиться,

5) описание организации работы торгового зала,

6) порядок выставления товара на витрину.

В части корпоративных стандартов сотрудник получает описание стандартов коммуникации. Изучив которые, он узнает, как должен вести себя с покупателем (с момента его входа в магазин, до момента благодарности за покупку и прощания), какие знания и компетенции ему необходимо развивать: общение с клиентом, знание ассортимента, предлагаемого товара, предложение товара, разрешение конфликтных ситуаций. Важно, что сотрудник получает точные указания о том, как он не должен себя вести, что именно он не имеет право говорить клиенту и какому dress-code он должен следовать.

2-Этап. "Оценка результатов стажировки". Сотрудник сдает зачет, для определения его уровня проф.знаний и приобретенных компетенций. Принимается решение о зачислении сотрудника в штат. Зачет для оценки нового сотрудника проводится коллегиально: руководителем торговой бизнес-единицы, тренинг-менеджером, сомелье, администраторами магазина (или торгового зала). Таким образом, фактор субъективности при оценке новичка нивелирован. По результату зачета заполняется лист прохождения адаптации, в котором по 5-балльной шкале оцениваются девять значимых качеств: коммуникабельность, ответственность, внимательность, честность, стрессоустойчивость, быстрая обучаемость, умение работать в команде, результативность, хозяйское отношение к материальным ресурсам.

3-Этап. "Реализация плана адаптации" (2 месяца). Проводится дальнейшее обучение новичка профессиональной деятельности. Новый сотрудник изучает алкогольные и безалкогольные напитки, их основные свойства, проходит 2 тренинга "Профессиональный продавец" (для изучения эффективных моделей взаимодействия с покупателями), изучает правила проведения ревизии. В адаптации принимают участие: наставник, администратор (магазина, торгового зала), тренинг-менеджер. Собственно наставничество также является формализованным процессом. Его принципы описаны в соответствующем "Положении о наставничестве". Деятельность наставников стимулируется морально (возможность карьерного роста наставника) и материально (доплата за наставничество).

4-Этап. Оценка результатов прохождения адаптации. Проводится оценка проф. знаний, приобретенных компетенций, по результатом прохождения первичной адаптации. Сотрудники компании, обучавшие нового продавца-консультанта премудростям личных продаж, проводят экзамен, оценивая его профессиональные навыки, умения, в соответствии с профилем компетенций. В числе основных компетенций продавца-консультанта выделяется три: знание продаваемого товара, умение работать с покупателем, знание и соблюдение корпоративных стандартов компании. После экзамена, новичок получает информацию об уровне своей профессиональной подготовки и рекомендации по дополнительному изучению вопросов, в которых он пока не силен.

Одновременно с передачей профессиональных знаний (изучение специальных документов, тренинги) новый сотрудник проходит и социальную адаптацию – так как у него есть наставник, морально и материально заинтересованный в успехе новичка, в принятии его коллективом. Кроме того, процесс адаптации дополнительно контролируется тренинг-менеджером, которая выявляет профессиональные и личностные проблемы каждого из своих учеников, в процессе работы и помогает справиться с ними.

Рассмотрим систему адаптации персонала в сети магазина подарков Gorod podarkoff. В адаптации новых продавцов компания выделяет три задачи: 1) знание ассортимента магазина; 2) умение наладить контакт с покупателем и выявить его истинную потребность; 3) умение провести для клиента такую презентацию товара, которая закончится продажей. Для изучения ассортимента магазина новичкам передается каталог продукции, содержащий необходимые и достаточные сведения о товарах всех направлений. Умению общаться с клиентами магазина, продавать им товар разного уровня, стоимостью от 500 до 100000 руб., новичков учат старшие продавцы, директор филиала и приглашенные тренеры. Положительным результатом адаптации новичка считается его умение проводить презентации товара, находить общий язык с клиентами и с коллегами. Экономический показатель успешности адаптации таков – его продажи должны быть только на 30% меньше продаж старшего продавца.

Период адаптации вновь принятых продавцов занимает 2 месяца. Формализованного Положения об адаптации персонала у компании Gorod podarkoff нет.

Индивидуальность адаптации каждого сотрудника реализуется в том, что каждому, в течение первого месяца работы дается возможность работать по-своему, если это приносит прибыль компании. Руководитель "стимулирует осознанное участие человека, предоставляя ему свободу творчества".

Основным способом трансляции методов продаж и эффективной коммуникации с покупателями в компании Gorod podarkoff является наставничество. Методически наставничество реализуется так: 1) наставником вновь принятого сотрудника может стать сотрудник, проработавший 4 месяца и более; 2) каждый наставник получает информацию о том, каких продаж должен достичь новичок. Ответственность за продажи новичка, перед директором филиала несет именно "наставник".

Таким образом, компания адаптируют новый персонал, как используя формальные методики, так и разрабатывая свои индивидуальные подходы.

Рассмотрим процесс адаптации персонала в концерне "Эмпилс". Основная задача, стоящая перед службой персонала концерна – это снабдить новый персонал необходимой информацией: дать представление о миссии и корпоративных ценностях Концерна, требованиях, предъявляемых к персоналу, структуре и специфике бизнеса "Эмпилса".

Адаптационные программы для разных категорий персонала различны. Для менеджерского состава и ИТР проводятся семинары, на которых сотрудник получает информацию о Концерне и участвует в экскурсии по цехам предприятия.

Рабочий персонал узнает об истории и современной работе Концерна во время обязательного инструктажа по технике безопасности. Одновременно служба персонала "Эмпилса" решает многие задачи - повышает самооценку рабочих, их статус, помогает осознать важность каждого участка в производственном процессе и значение их деятельности для компании в целом.

"Эмпилс" также использует наставничество для адаптации новых сотрудников. Роль "учителей" формально передана руководителям подразделений, которые проходят дополнительное обучение, чтобы представлять проблемы, с которыми могут столкнуться новички в процессе адаптации, знать, как правильно ставить перед ними задачи и как организовать рабочее место и время.

Кроме того, при возникновении каких-либо проблем во время адаптационного периода, новые сотрудники могут обратиться за консультацией в службу персонала или в юридический отдел предприятия.

Эффективность адаптационных программ служба персонала "Эмпилса" определяет по количеству сотрудников, оставшихся работать на предприятии после испытательного срока.

В такой крупной компании как "Эмпилсе" (численность персонала более 1500 человек) эффективно использовать только формальные адаптационные методики. Принимая на работу профессионала, оплачивая достойно его труд, компания уверена в том, что он найдет в себе силы адаптироваться социально, с помощью своего руководителя, специалистов службы персонала и юристов компании.

Обратимся к опыту европейских компаний, которые раньше других в мире подсчитали, что качественно проведенная адаптация сотрудников, повышает многократно результаты работы новичков.

Компания "Кельт" - французский производитель и поставщик коньяков, обучает каждого нового сотрудника работе всей компании. К примеру, новый бухгалтер может на две недели оказаться в цехе розлива, две недели поработать в купажном отделении, и две недели поработать в отделе закупок. Такая методика применяется, чтобы каждый сотрудник хорошо понимал механизм действия всей компании и специфику работы её каждого подразделения. Такой подход дает каждому сотруднику отличное представление о работе всей компании, стимулирует его независимое мышление – свою точку зрения о работе предприятия - и делает его более счастливым (понимание работы бизнеса, вовлеченность в жизнь компании создает устойчивое чувство комфорта – комментарий автора). Методика адаптации едина для всех категорий персонала: и для менеджмента и для сотрудников рабочих специальностей. По мнению господина Кельта, методика работает, так как численность персонала очень незначительна.

Опыт работы японских и некоторых российских компаний (которые перенимают японские методики) показывает пользу работы менеджеров компании в производственных подразделениях компании и для крупных предприятий. К примеру, молодые дипломированные менеджеры, пришедшие на работу в государственную японскую компанию, обслуживающую железные дороги в стране, в течение месяца работают путевыми рабочими, кондукторами, даже не машинистами – чтобы знать всю подноготную предприятия, в котором предстоит трудиться. Сотрудники московских компаний, занимающиеся дистрибьюцией автомобилей, могут в течение месяца работать на мойке или в подразделении по сервисному обслуживанию автомобилей – с той же целью. С одной стороны, сотрудник узнает специфику работы компании в целом, с другой стороны, учится эффективно общаться с разными сотрудниками – от мастера чистоты до генерального директора.

Наставничество в компании "Кельт" активно применяется для всех офисных сотрудников. На первые шесть месяцев работы в компании каждый новичок получает отдельного наставника, который полностью несет за него ответственность. Задача наставника: научить новичка его новой работе и дать полное представление о компании - адаптировать к работе в компании профессионально и социально. Каждый месяц планируется обязательная встреча наставника и ученика – для обсуждения достигнутых результатов, прогресса в адаптации к компании. Компания "Кельт" оплачивает расходы наставника на проведение таких встреч в ресторане, в начале и в конце адаптационного периода. Наставник отчитывается о достигнутых результатах владельцу или генеральному директору компании через 3 и через 6 месяцев, после начала работы с новичком. Это не формализованные процедуры, они не описаны на бумаге.

Можно предположить, что неформальный подход успешной европейской компании к адаптации персонала очень эффективен на практике. Во-первых, новый сотрудник, получив представление о работе компании в целом, легче становится членом команды (не просто винтиком машины). У новичка формируется очень полезное чувство причастности к работе всей компании. Во-вторых, описанная выше методика позволяет снять стресс, существующий у каждого человека, впервые приходящего на новое место работы. Наставник помогает и новичку и коллективу привыкнуть друг к другу, понять профессиональную пользу нового сотрудника, сконцентрироваться только на позитивных идеях.

Таким образом, адаптация вновь принятого персонала эффективна для бизнесов, работающих в разных отраслях промышленного производства, торговли и сферы услуг.

Компании, которым важно сохранять, укреплять и популяризировать их бренд в широких массах, в обязательном порядке проводят адаптацию вновь принятого персонала. В этом смысле, у адаптации есть две цели: передать новичку необходимую и достаточную информацию о компании и научить его работать так, как необходимо вашей компании. Передать ему стандарты работы, коммуникации, характерные именно для вашего предприятия. Новый сотрудник должен прочувствовать, в чем именно состоит уникальность бизнеса, чтобы использовать это в своей работе ежедневно.

Собственно адаптационные программы должны быть разными: ограничиваться только информацией об истории компании, ее прошлых и настоящих достижениях, ее оргструктуре, основных клиентах и поставщиках, либо состоять из системы периодических тренингов и экзаменов, позволяющих достичь требуемого профессионального уровня у всех сотрудников.

Система наставничества полезна и продуктивна для компаний разных масштабов и разных отраслей. Это – проверенный годами способ передачи знаний, создания и сплочения команды и развития такого важного качества, как лидерство у ваших сотрудников. В основном, компании не оценивают свои вложения в адаптационные программы в денежном выражении. Для расчета эффективности работы службы персонала, полезно понимать, сколько компания вкладывает в каждого новичка, и как скоро окупаются вложения.

Глава 2. Анализ управления адаптацией персонала в Головном центре запасных частей ОАО "АВТОВАЗ"

2.1 Технико-экономическая характеристика Головного Центра запасных частей ОАО "АВТОВАЗ"

Головной центр запасных частей и сборочных компонентов (ГЦЗЧ) является структурным подразделением ОАО "АВТОВАЗ" а соответствии с утвержденной производственной структурой ОАО "АВТОВАЗ".

Центр осуществляет деятельность по планированию и формированию процесса отгрузки запасных частей на внутренний рынок.

Директор, заместитель директора, главный инженер, начальники производств, отделов, цехов назначаются на должность и освобождаются от должности приказом президента-генерального директора ОАО "АВТОВАЗ". Другие руководители, специалисты, служащие и рабочие назначаются и освобождаются от должности приказами Директора по персоналу по представлению Директора Центра.

Функции ГЦЗЧ следующие:

* оперативное планирование и организация отгрузки потребителям запасных частей, сборочных комплектов, деталей;
* приемка, консервация, упаковка, хранение и комплектация запасных частей, сборочных комплектов и деталей;
* контроль поступления запасных частей из производств завода и внешних изготовителей в соответствии с утвержденными планами и графиками;
* обеспечение возврата забракованных запасных частей в соответствии с установленными требованиями нормативно-технической документации по качеству;
* организация отгрузки сборочных комплектов на сборочные предприятия в соответствии с утвержденными планами и графиками;
* изготовление деревянной и картонной тары для упаковки, хранения и транспортировки продукции;
* организация ремонта и обслуживания оборудования, оснастки, текущего ремонта зданий, бытовых помещений.

Структура ГЦЗЧ представлена на рисунке 2.1.

Директор ГЦЗЧ

Рис. 2.1 – Структура управления ГЦ ЗЧ

Главная задача материально-технического отдела: разработка и обеспечение материально-технической базы в целях обеспечения эффективного функционирования ГЦЗЧ.

Главная задача производственно-диспетчерского отдела – обеспечение оперативного планирования хода производства и осуществление контроля поставок в соответствии с производственными параметрами, планами.

Главная задача диспетчерской: оперативное регулирование хода производственного процесса – обеспечение согласованной работы подразделений охраны, службы сохранности и пожарной безопасности в ночное время, выходные и праздничные дни.

Задачи цеха приемки, консервации, упаковки и отгрузки – обеспечение выполнения плана поступления и отгрузки запасных частей, обеспечение приемки, консервации, упаковки запасных частей.

На цех изготовления деревянной и картонной тары возложены задачи изготовления тары и необходимых технологических материалов для исполнения плана отгрузки.

Ремонтно-транспортный цех осуществляет контроль состояния и осуществления своевременного ремонта и технического обслуживания технологического, электротехнического оборудования, установок, автомобильного транспорта.

На отдел планирования ремонта оборудования возложены задачи планирования всех видов ремонта технологического оборудования и инженерных сетей, контроль за их техническим состоянием.

Технический отдел занимается разработкой, внедрением, корректировкой технологических процессов, контролем за их соблюдением, подготовкой технологической документацией, обеспечением производства оборудованием.

На отдел организации труда, заработной платы и кадров возложены задачи организации труда, заработной платы, развития системы мотивации труда; организации работы по обеспечению подбора, расстановки, изучения и использования рабочих кадров и специалистов; организации производственного обучения рабочих и повышения квалификации персонала производства.

Отдел технического контроля занимается предотвращением отгрузки запасных частей, не соответствующих требованиям стандартов и техническим условиям поставки и договоров; контролем качества комплектации, упаковки, организацией хранения, отгрузки запасных частей.

Основные технико-экономические показатели деятельности ГЦЗЧ представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Основные технико-экономические показатели деятельности ГЦЗЧ

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели  | 2007 год  | 2008 год | 2009 год | Темп роста, % |
| 2009/2007  | 2009/2008  |
| Объем реализации продукции, тыс.руб.  | 1525653 | 1548877 | 1828067 | 119,0 | 118,0 |
| Полная себестоимость продукции тыс.руб. | 1135786 | 1348637 | 1628133 | 143,3 | 120,7 |
| Затраты на 1 рубль объема производства, руб. | 0,74 | 0,87 | 0,89 | 120,4 | 0,92 |
| Прибыль от реализации, тыс.руб. | 389867 | 200240 | 199934 | 51,3 | 99,8 |
| Рентабельность реализации, % | 25,55 | 12,93 | 10,94 | - | - |

По данным таблицы 2.1 видно, что темп роста обьема производства в 2009 г. по сравнению с 2008 г. увеличился на 18,0 %. Затраты на 1 рубль реализации продукции в 2009 г. снизились по сравнению с 2008 г. на 8 %. Прибыль в 2009 г. составила 199934 тыс.руб., что на 48,7 % ниже, чем в 2007 г. и на 0,2 % ниже показателя 2008 г.

В целом, деятельность Головной Центр запасных частей ОАО "АВТОВАЗ" в 2009 г. можно характеризовать как экономически эффективную; так как были преодолены негативные тенденции 2008 г.

2.2 Характеристика персонала организации

Данные о персонале предприятия представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Трудовые показатели предприятия

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели  | 2007 год  | 2008 год | 2009 год | Темп роста, % |
| 2009/2007  | 2009/2008  |
| Численность работающих, чел. | 1194 | 1172 | 1181 | 98,9 | 100,8 |
| Численность рабочих, чел. | 944 | 944 | 945 | 100,1 | 100,1 |
| Среднегодовая выработка одного работающего, тыс.руб. | 1286,1 | 1321,6 | 1547,9 | 120,4 | 117,1 |
| Среднегодовая выработка одного рабочего, тыс.руб. | 1626,8 | 1640,8 | 1934,5 | 118,9 | 117,9 |
| Фонд заработной платы работающих, тыс.руб. | 72277 | 75925 | 97779 | 135,3 | 128,8 |
| Фонд заработной платы рабочих, тыс.руб. | 59104 | 62087 | 79958 | 135,3 | 128,8 |
| Среднегодовая заработная плата одного работника, тыс.руб. | 60,533 | 64,782 | 82,793 | 136,8 | 127,8 |
| Среднегодовая заработная плата одного рабочего, тыс.руб. | 62,610 | 65,770 | 84,612 | 135,1 | 128,6 |

По данным таблицы 2.2 видно, что численность работающих в 2009 г. увеличилась по сравнению с 2008 г. на 0,8 % и составила 1181 человек. Численность рабочих увеличилась на 0,1 % и составила 945 человек. Среднегодовая выработка на одного работника в 2009 г. по сравнению с предыдущим годом увеличилась на 17,1 %, что свидетельствует о росте производительности труда в подразделении. Фонд заработной платы работников в 2009 г. выше показателя предыдущего года на 28,8 %. Фонд заработной платы рабочих выше аналогичного показателя предыдущего года также на 28,8 %. Из таблицы 2.2 видно, что темпы роста производительности труда (как в целом по работникам, так и в расчете по производственным рабочим) ниже темпов роста средней заработной платы, что не соответствует экономике расширенного производства.

2.3 Методы управления адаптацией работников

Условно процесс адаптации работников в ГЦЗЧ можно разделить на четыре этапа.

Этап 1. Оценка уровня подготовленности новичка. Если сотрудник имеет не только специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичных подразделениях ОАО "АВТОВАЗ", период его адаптации будет минимальным. На данном этапе работник знакомится с производственными особенностями ГЦ ЗЧ, с персоналом, с особенностями коммуникации, правилами поведения.

Этап 2. Ориентация — практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. К этой работе привлекаются как непосредственные руководители новичков, так и сотрудники служб по управлению персоналом. Примерное распределение обязанностей представлено в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Распределение обязанностей в процессе адаптации персонала

|  |  |
| --- | --- |
| Функции и мероприятия по адаптации персонала  | Обязанности |
| непосредственного руководителя | менеджера по персоналу  |
| Составление программы адаптации  | Выполняет | Ассистирует |
| Ознакомление новичков с фирмой и ее историей, кадровой политикой, условиями труда и правилами |   |  Выполняет |
| Объяснение задач и требований к работе | Выполняет |   |
| Введение работника в рабочую группу | Выполняет |   |
| Поощрение помощи новичкам со стороны опытных работников |  Выполняет |   |

Программа ориентации включает ряд небольших лекций, экскурсии, практикумы (работа на отдельных рабочих местах или с определенным оборудованием). Часто в ходе проведения программы ориентации затрагиваются следующие вопросы:

* общее представление об ОАО "АВТОВАЗ" и ГЦ ЗЦ: цели, приоритеты, проблемы; традиции, нормы, стандарты; продукция и ее потребители, стадии доведения продукции до потребителя; разнообразие видов деятельности;
* политика ОАО "АВТОВАЗ" и ГЦ ЗЧ: принципы кадровой политики; принципы подбора персонала; направления профессиональной подготовки и повышения квалификации; содействие работникам в случае привлечения их к судебной ответственности; правила пользования телефоном внутри предприятия; правила использования различных режимов рабочего времени; правила охраны коммерческой тайны и технической документации;
* оплата труда: нормы и формы оплаты труда и ранжирование работников; оплата выходных, сверхурочных;
* дополнительные льготы: страхование, учет стажа работы; пособия по временной нетрудоспособности, выходные пособия, пособия по болезням в семье, в случае тяжелых утрат, пособия по материнству; поддержка в случае увольнения или ухода на пенсию; возможности обучения на работе; наличие столовой, буфетов; другие услуги организации для своих сотрудников;
* охрана труда и соблюдение техники безопасности: места оказания первой медицинской помощи; меры предосторожности; предупреждение о возможных опасностях на производстве; правила противопожарной безопасности; правила поведения при несчастных случаях и порядок оповещения о них;
* работник и его отношения с профсоюзом: сроки и условия найма; назначения, перемещения, продвижения; испытательный срок; руководство работой; информирование о неудачах на работе и опозданиях на работу; права и обязанности работника; права непосредственного руководителя; постановления профсоюзов; руководство и оценка исполнения работы; дисциплина и взыскания, оформление жалоб;
* служба быта: организация питания; условия для парковки личных автомобилей;
* экономические факторы: ущерб от прогулов, опозданий, несчастных случаев.

После прохождения общей программы ориентации проводится специальная программа, осуществляемая как в формах специальных бесед с сотрудниками того подразделения, в которое пришел новичок, так и собеседований с руководителем (непосредственным и вышестоящим). Обычно в специальной программе затрагиваются следующие вопросы:

* функции подразделения: цели и приоритеты, организация и структура; направления деятельности; взаимоотношения с другими подразделениями; взаимоотношения внутри подразделения;
* рабочие обязанности и ответственность: детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов; разъяснение важности данной работы, как она соотносится с другими в подразделении и на предприятии в целом; нормативы качества выполнения работы и основы оценки исполнения; длительность рабочего дня и расписание; дополнительные ожидания (например, замена отсутствующего работника);
* процедуры, правила, предписания: правила, характерные только для данного вида работы или данного подразделения; поведение в случае аварий, правила техники безопасности; информирование о несчастных случаях и опасности; гигиенические стандарты; охрана и проблемы, связанные с воровством; отношения с работниками, не принадлежащими к данному подразделению; правила поведения на рабочем месте; вынос вещей из подразделения; контроль за нарушениями; перерывы (перекуры, обед); телефонные переговоры личного характера в рабочее время; использование оборудования; контроль и оценка исполнения;
* представление сотрудников подразделения.

Этап 3. Действенная адаптация. Этот этап состоит в собственно приспособлении новичка к своему статусу и значительной степени обусловливается его включением в межличностные отношения с коллегами. В рамках данного этапа новичку предоставляется возможность активно действовать в различных сферах, проверяя на себе и апробируя полученные знания.

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

Испытательный срок – это основной период адаптации нового сотрудника ГЦ ЗЧ. Пункт об испытательном сроке включается в контракт при следующих условиях:

* этот период необходим в связи со специфическими особенностями работы;
* необходимость "приглядеться" к новому сотруднику и скрываемым качествам;
* принятый сотрудник не полностью отвечает требованиям, предъявляемым к "идеальному" работнику;
* это соответствует действующему законодательству о труде;
* установленный срок достаточен для овладения рабочими навыками;
* организован систематический контроль за выполнением работы и регулярная помощь (обратная связь с работником);
* в конце этого периода работник будет извещен о его соответствии или несоответствии занимаемому рабочему месту.

Как правило, в ГЦ ЗЧ устанавливается испытательный срок в 3 месяца. За период испытательного срока руководитель подразделения обязан удостовериться в соответствии принятого сотрудника требованиям разработанной модели рабочего места:

* соответствие его квалификации документу об образовании (диплому, аттестату, свидетельству); реальное наличие профессиональных знаний и умений в данной работе (должности);
* проявление личностных и деловых качеств в стандартных и конфликтных ситуациях; наличие вредных привычек и негативных качеств, не совместимых с требованиями организации;
* удовлетворенность работника оплатой труда в соответствии с достигнутой договоренностью;
* культура поведения и культура производства (чистота на рабочем месте, соблюдение правил общего поведения).

Руководитель также обязан выявить и зафиксировать все случаи нарушения трудовой дисциплины, включая внутрисменные простои и потери рабочего времени; социально-психологический климат в коллективе в связи с появлением "новичка".

В целях успешного прохождения испытательного срока руководитель:

* назначает наставника (консультанта), ответственного за "новичка";
* подробно знакомит нового работника с внутренними нормативными документами (положениями, инструкциями, правилами и др.);
* предоставляет отдельное рабочее место, сообщает правила работы на нем, проводит инструктаж на рабочем месте; дает четкие задания и поручения, как правило, в письменной форме и ведет систематический контроль исполнения;
* знакомит членов трудового коллектива (отдел, службу, бригаду) с "новичком";
* контролирует нестандартные или конфликтные ситуации с "новичком".

Программа введения в должность. Главная цель состоит в ознакомлении новых сотрудников с общими правилами работы в организации, правилами техники безопасности и охраны здоровья, а также с новыми рабочими условиями. Как минимум, новичок должен быть ознакомлен с общей деятельностью организации; коллективом, особенно с теми, кто будет работать с ним непосредственно; характером самой работы; рабочими условиями, например, с правилами техники безопасности и охраны здоровья; оборудованием и общим планом здания; общими сведениями об организации.

Оценка программы введения в должность и испытательного срока проводится с помощью теста (см. Приложение 2).

Важным источником пополнения руководящих и инженерно-технических кадров ГЦ ЗЧ ОАО "АВТОВАЗ" являются молодые специалисты с высшим образованием. Работа с ними должна строится так, чтобы на каждом этапе обучения студентов их производственная подготовка осуществлялась совместно с ОАО "АВТОВАЗ" на принципе совмещения учебы с производственным трудом с неполным рабочим днем или неполной рабочей неделей. За время обучения необходимо обеспечить каждому студенту получение рабочей профессии по профилю специальности, а также овладение первичными навыками профессиональной деятельности в соответствии с характером будущей работы на производстве – технологической, управленческой, конструкторской.

В этой связи кардинального улучшения требует процесс адаптации молодых специалистов, необходима разработка сценариев и стандарта их адаптации.

2.4 Разработка сценария и стандарта адаптации молодых специалистов

В целях практического закрепления профессиональных знаний и навыков у выпускников средних специальных и высших учебных заведений по полученной специальности, повышения их ответственности за результаты трудовой деятельности, улучшения использования специалистов необходима разработка сценария адаптации молодых специалистов.

Основной задачей совместной работы организаций, предприятий и высших учебных заведений по подготовке будущих специалистов производства является обучение их самостоятельному принятию решений, умению отвечать за свои действия, обеспечение глубоких профессиональных знаний, а также развитие материальной базы учебных заведений.

Работа с молодыми специалистами в организациях должна проводиться следующим образом. На основании заключенных договоров с соответствующими образовательными учреждениями начальники отделов кадров ОАО "АВТОВАЗ совместно с главными инженерами или заместителями руководителей по кадрам проводят предварительный отбор будущих молодых специалистов и участвуют в работе комиссий по персональному распределению при учебных заведениях. Одновременно с приказом о назначении на должность каждому младшему специалисту назначается наставник из числа высококвалифицированных мастеров и других непосредственных руководителей на участке работы, а каждому специалисту с высшим образованием – руководитель стажировки на срок до одного года.

Молодые специалисты, окончившие техникумы и училища, могут быть направлены на работу в качестве рабочих в соответствии с перечнями профессий и квалификаций, утвержденными отраслевыми министерствами и ведомствами. Наставники в течение года работают с молодыми специалистами, передавая им опыт профессиональной деятельности.

Отдел кадров должен следить за своевременным составлением молодым специалистом и его руководителем индивидуального плана стажировки по полученной специальности и утверждением его одним из руководителей предприятия. Выполнение индивидуального плана систематически контролирует руководитель стажировки. Копия плана хранится в личном деле молодого специалиста. По окончании срока стажировки последний составляет отчет и представляет его комиссии по подведению итогов стажировки, которая дает рекомендацию о дальнейшем использовании данного работника. Решение комиссии оформляется соответствующим приказом.

Основной задачей стажировки молодых специалистов является приобретение ими необходимых практических и организаторских навыков для выполнения обязанностей по занимаемой должности, углубление знаний экономики производства, научной организации труда и управления, ознакомление с научными, техническими и производственными достижениями. Вместе с тем за время стажировки выявляются деловые и личностные качества выпускников вуза.

Руководители предприятий контролируют работу руководителя стажировки и поддерживают связь с вузом, который окончил молодой специалист. По вопросам совершенствования методики проведения стажировки отделы кадров представляют вузам соответствующие отчеты о ходе стажировки.

В целях повышения активности молодых специалистов в освоении профессиональной деятельности, содействия их квалификационному и культурному росту создается совет молодых специалистов. Этот совет привлекает выпускников вузов к участию в научно-технических конференциях, различных технических и экономических кружках; уделяет внимание молодым специалистам, проявившим способности к рационализаторской и изобретательской работе, содействует развитию у них творческой инициативы, постоянному повышению деловой квалификации, созданию условий для скорейшего приобретения опыта работы и умения руководить трудовыми коллективами. По истечении одного года работы проводится встреча руководителей с молодыми специалистами для собеседования по результатам работы, жилищным условиям, вопросам быта. Главные инженеры и менеджеры по кадрам организаций направляют работу советов молодых специалистов, контролируют содержание и выполнение планов работы, иногда целесообразно создание комиссии по работе с молодыми специалистами. Общий сценарий работы с молодыми специалистами представлен на рисунке 2.2.

Рис. 2.2 – Сценарий работы с молодыми специалистами

Молодые специалисты, хорошо проявившие себя в практической работе, являются основным источником пополнения резерва кадров на выдвижение. Возможны следующие пути продвижения молодого специалиста: работник растет как специалист, последовательно повышая и углубляя знания по избранной специальности; работник на определенном этапе своей деятельности в качестве специалиста может принять на себя выполнение ряда административных функций, перейдя тем самым в группу руководителей нижнего уровня; молодой специалист продвигается по иерархии должностей линейных руководителей производства (мастер, старший мастер, начальник участка)

Наиболее многочисленным отрядом линейных руководителей производства являются мастера производственных участков. От них во многом зависит выполнение планов и обязательств, а также культура производства. Велика их роль и в воспитательной работе. Основные направления работы предприятий по повышению роли мастера предусматривают следующее. На должности мастеров принимаются лица, имеющие высшее или среднее профессиональное образование, а также способности к работе с людьми. При приеме на эту должность молодые специалисты предварительно обучаются в школах молодых мастеров при учебно-курсовых комбинатах или непосредственно на производстве. Важным фактором, влияющим на уровень подготовленности мастера к решению производственных вопросов, является постоянное повышение квалификации. Поэтому отделы кадров при приеме на работу мастера должны планировать ему сроки повышения квалификации и контролируют их соблюдение.

Для оказания мастерам практической помощи, изучения и распространения передового опыта организациям устанавливается периодичность проведения семинаров-совещаний по техническим, экономическим, психолого-педагогическим вопросам и обмену опытом на всех уровнях управления, а также разрабатывается система контроля за работой с мастерами.

Для управления адаптацией вновь принятых работников разработан стандарт предприятия по адаптации (Приложение 3).

Процедура адаптации работников направлена: на обеспечение более быстрого вхождения в должность нового работника; на уменьшение количества возможных ошибок, связанных с включением в работу; на снижение дискомфорта первых дней работы; на объективную оценку уровня квалификации и потенциала работника.

Предусматривается, что продолжительность адаптационного периода – 3 месяца, по времени совпадает со сроком испытания, если таковой при заключении трудового договора соглашением сторон устанавливается работнику. Подготовка к реализации процесса адаптации нового работника начинается с момента поступления в отдел кадров заявки на подбор персонала на вакантную должность. Отдел кадров предоставляет отделу по развитию персонала информацию о подаче работником заявления о приеме на работу, анкетные данные работника (анкета, резюме, результаты собеседования).

Вновь принятым работникам: выпускникам высших, средних специальных учебных заведений; работникам, не имеющим достаточного опыта работы по специальности (менее 1 года), руководителем подразделения назначается наставник из числа персонала структурного подразделения. Права и обязанности наставника определяются положением о наставничестве (Приложение 4).

Для оценки эффективность процесса принятия персонала один раз в квартал рассчитывается критерий К1 по формуле:

 (2.1)

Где Кг – количество человек, отработавших больше 1 года;

Счп – среднесписочная численность персонала;

К закр – процент закрепляемости персонала.

Процесс является результативным, если процент закрепляемости персонала не ниже 70 %; эффективным, если процент закрепляемости персонала составляет 90 %.

Заключение

Трудовая адаптация персонала – это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении работника в процесс производства в новых для него профессиональных, психофизиологических, социально-психологических, организационно-административных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условиях труда и отдыха.

Процедуры адаптации персонала призваны облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации. Практика показывает, что 90% людей, уволившихся с работы в течение первого года, приняли это решение уже в первый день своего пребывания в новой организации. Как правило, новичок в организации сталкивается с большим количеством трудностей, основная масса которых порождается именно отсутствием информации о порядке работы, месте расположения, особенностях коллег и т.д. То есть специальная процедура введения нового сотрудника в организацию может способствовать снятию большего количества проблем, возникающих в начале работы.

Кроме того, способы включения новых сотрудников в жизнь организации могут существенно активизировать творческий потенциал уже работающих сотрудников и усилить их включенность в корпоративную культуру организации.

Для руководителя же информация о том, как организован в его подразделении процесс адаптации новых работников, может многое сказать о степени развития коллектива, уровне его сплоченности и внутренней интеграции.

Проведенное исследование показало, что в ГЦ ЗЧ процесс адаптации работников можно разделить на четыре этапа. На первом этапе проводится оценка уровня подготовленности новичка, которая является основой для разработки программы адаптации. Второй этап – этап ориентации, то есть практического ознакомления нового работника с обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. Третий этап – эта действенной адаптации, на котором новичку предоставляется возможность активно действовать в различных сферах, проверяя на себе и апробируя полученные знания. Четвертый этап характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе.

Важным источником пополнения руководящих и инженерно-технических кадров ГЦ ЗЧ ОАО "АВТОВАЗ" являются молодые специалисты с высшим образованием. В связи с этим разработан сценарий адаптации и стандарт адаптации данной категории работников.

Для управления адаптацией вновь принятых работников также разработан стандарт предприятия по адаптации. Процедура адаптации работников направлена: на обеспечение более быстрого вхождения в должность нового работника; на уменьшение количества возможных ошибок, связанных с включением в работу; на снижение дискомфорта первых дней работы; на объективную оценку уровня квалификации и потенциала работника. Предусматривается, что продолжительность адаптационного периода – 3 месяца, по времени совпадает со сроком испытания, если таковой при заключении трудового договора соглашением сторон устанавливается работнику. Вновь принятым работникам: выпускникам высших, средних специальных учебных заведений; работникам, не имеющим достаточного опыта работы по специальности (менее 1 года), руководителем подразделения назначается наставник из числа персонала структурного подразделения. Для оценки эффективность процесса принятия персонала предложено один раз в квартал рассчитывать процент закрепляемости персонала. При этом процесс является результативным, если процент закрепляемости персонала не ниже 70 %; эффективным, если процент закрепляемости персонала составляет 90 %.

Список использованной литературы

1. Анурова Н.И. Формирование стратегического ресурса компании. // Справочник по управлению персоналом. – 2007. - № 1. – С. 14-19.
2. Гармаш А.А., Захаров В.М. Организационный и кадровый аудит. – М.: Экзамен, 2009.
3. Генкин Б.М.Экономика и социология труда.- М.: Норма, 2007.
4. Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта. – М.: Центр, 2009.
5. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Одегов Ю.Г. Управление персоналом. – М.: Академия, 2007.
6. Егоршин А.П.Управление персоналом. – Н.Новгород: НИМБ, 2008.
7. Израильская Т.В. **Как управлять персоналом – пособие для руководителей//** Справочник по управлению персоналом. – 2009. - № 3. – С. 45-47.
8. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. – М.: ИНФРА-М, 2007.
9. Кибанов А.Я., Мамед-заде Г.А., Родкина Т.А. Управление персоналом. Регламентация труда. – М.: Экзамен, 2008.
10. Кибанов А.Я., Федорова Н.В. Управление персоналом. – М.: Финстатинформ, 2009.
11. Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Стратегическое управление персоналом. – М.: ИНФРА-М, 2007.
12. Кравченко К.А. Поиск и отбор персонала: История и современность.// Управление персоналом. – 2008 - №12 –С. 39-42.
13. Ларионова Ю.Г. Кадровый резерв: переход количества в качество. // Справочник по управлению персоналом. – 2009. - № 1. – С. 35-38.
14. Магура М.И. Основные принципы построения системы отбора кадров. // Управление персоналом. – 2007 - №11. –С. 30-35.
15. Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала. – 2-е изд., перераб. И доп. – М.: Экзамен, 2008.
16. Одегов Ю.Г., Карташова Л.В. Управление персоналом, оценка эффективности. – М.: Экзамен, 2009.
17. Поляков В. Оценка персонала// Кадровый вестник. – 2007. - № 2. – С.
18. Правин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия.- М.: Дело, 2008.
19. Скопылатов И.А., Ефремов О.Ю. Управление персоналом. – СПб: Справочное издательство Смольного университета, 2009.
20. Управление персоналом организации/ Под ред. А.Я.Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2007.

Приложение 1

Вопросник для анализа адаптации персонала в организации

В приведенном ниже коротком вопроснике Вам предоставлена возможность провести оценку подхода к ориентации сотрудников, который имеет место в организации. Вы сразу увидите сильные и слабые стороны адаптации. Каждый раздел вопросника предполагает подсчет суммы очков по разделу, а затем подведение общего итога. При ответах на вопросы используйте следующую шкалу:

4- если утверждение, сформулированное в вопроснике присутствует в организации при проведении программ ориентации постоянно;

3- если утверждение, сформулированное в вопроснике присутствует в организации в большинстве случаев для большинства работников при проведении программ ориентации;

2- если утверждение сформулированное в вопроснике иногда используется в организации для некоторых работников при проведении программ ориентации;

1- если утверждение сформулированное в вопроснике не используется в организации или оно Вам неизвестно;

0- если администрация организации (должностные лица, которые отвечают на заданный вопрос) полностью не согласны с данным утверждением вопросника или при проведении программ ориентации следует другой, прямо противоположной линии.

Раздел 1: Планирование

1.Процедура ориентации разработана и внедрена при участии высшего руководства, линейных руководителей среднего звена и службы управления персоналом.

2.Преимущества ориентации (сокращение текучести кадров, увеличение производительности труда) известны в организации и ясно доведены до сведения коллектива и вновь принимаемых работников.

3.Ориентация сотрудника и его введение в должность специализирована по уровням иерархии и видам работников. Более подробно она проработана для наиболее часто нанимаемых сотрудников.

4.Потребности, сомнения и страхи вновь принимаемых работников известны тем, кто проводит ориентацию и введение в должность.

Раздел 2: Содержание

5.Цели ориентации имеют показатели, которые можно оценить количественно или качественно и концентрируются на освоении работником специальных знаний, навыков и умений.

6.Программа ориентации и введения в должность увязана с корпоративной культурой организации через подробное доведение до работника миссии организации, ее видения перспективы, целей и приоритетов.

7.По окончании ориентации и введения в должность работникам ясно представлены политики и процедуры, которые будут влиять на их производительность труда и качество работы.

8.Вопросы охраны труда и техники безопасности, гарантий и компенсаций, прав работников в процессе ориентации сбалансированы с изложением обязанностей работников.

Раздел 3: Методы

9.Ориентация и введение в должность занимают длительный период в испытательном сроке, это продолжающийся процесс, а не однодневное мероприятие. Информация, которая предоставляется сотруднику, предоставляется именно тогда, когда она ему необходима для выполнения своих должностных обязанностей.

10.Роль непосредственного руководителя в процессе ориентации ясно описана, активна и проходит в тесном контакте с представителем отдела кадров.

11.Работники, проходящие ориентацию знают, как самостоятельно найти материалы, необходимые для самостоятельного изучения.

12.Материалы, выдаваемые сотруднику, отличаются полнотой и содержательностью.

Раздел 4: Процедуры и действия

13.Методы обучения взрослых используются в процессе ориентации.

14.Ориентация и введение в должность проводится при активном участии самого нового работника.

15.Периодически для ряда должностей привлекаются сторонние консультанты для обучения в процессе прохождения испытательного срока.

16.В процесс ориентации и введения в должность вовлечена семья нового работника.

Раздел 5: Первый день

17.Рабочее место и коллеги по работе готовы к приходу нового сотрудника.

18.Первый день работника стимулирует оптимистичное настроение нового работника, через различные мероприятия (официальные представления, экскурсия по фирме, если это необходимо), в которых участвуют непосредственный руководитель, коллеги и отдел кадров.

19.Уже в первый день новый работник выполняет конкретную и полезную работу, пусть и с посторонней помощью.

20.Уже в первый день работнику дается должностная инструкция и его знакомят со стандартами производительности труда, ожиданиями фирмы от его работы.

Раздел 6: Оценка

21.Новых работников и их непосредственных руководителей просят высказать свое мнение о процедуре ориентации, введения в должность и испытательном сроке.

22.Процедура ориентации оценивается участниками, руководителями верхнего и среднего звена и работниками отдела кадров на предмет ее эффективности и достижения поставленных целей.

23.В процессе испытательного срока новым сотрудникам дается информация об их работе (оценка) и проводятся специальные мероприятия для повышения производительности их труда.

24.Конечные результаты ориентации, оценки и испытательного срока оцениваются в официальном порядке.

ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ:

По разделам

13-16 очков - программа ориентации по данному разделу проводится на хорошем уровне.

9-12 очков - программа ориентации по данному разделу нуждается в незначительных улучшениях

5-8 очков - программа ориентации по данному разделу непоследовательна и требует улучшения

Менее 5 очков - программа ориентации по данному разделу практически отсутствует, следует начать ее разработку сначала.

В целом по вопроснику

72-96 очков. Исследованную Вами программу ориентации можно оценить как хорошую.

48-71 очков. Выясните, по каким разделам программа ориентации не соответствует современным требованиям, и сформулируйте предложения по улучшению данного направления системы управления персоналом.

25-47 очков. Исследованная программа ориентации требует серьезной модификации.

Менее 25 очков. Исследованная программа ориентации не помогает организации в укреплении конкурентоспособности, и не способствует работе с полной отдачей новых работников с первого дня их трудоустройства.

Приложение 2

Тест оценки программы введения в должность и испытательного срока

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вопросы | Да  | Нет  |
| 1. Сообщена ли дата начала работы, время явки на прием к указанному лицу?
 |   |   |
| 1. Проверка оформления личного дела сотрудника
 |   |   |
| 1. Разъяснение должностной инструкции
 |   |   |
| 1. Провели ли представление коллегам (рабочим бригады)?
 |   |   |
| 1. Провели ли представление руководству среднего звена?
 |   |   |
| 1. Проведено ли ознакомление со зданием: входы и выходы, туалеты, доски объявлений, столовые и буфеты, пункт первой помощи?
 |   |   |
| 1. Проведен ли инструктаж по технике безопасности?
 |   |   |
| 1. Рассказана ли история, продукция и имидж организации?
 |   |   |
| 1. Разъяснение общих требований к работе сотрудника
 |   |   |
| 1. Условия работы (рабочее место, рабочие часы и перерывы, нерабочие дни)
 |   |   |
| 1. Документация процедуры отчетности и контроля рабочего времени, разъяснение правил исчисления затрат и премирования
 |   |   |
| 1. Рассказали ли Вы процедуры рассмотрения нарушений и жалоб?
 |   |   |
| 1. Роль профсоюзной организации и администрации доведена до нового сотрудника?
 |   |   |
| 1. Вмешиваетесь ли Вы лично в конфликтные ситуации с "новичком"?
 |   |   |
| 1. Вмешиваетесь ли Вы лично в конфликтные ситуации с "новичком"?
 |   |   |
| 1. Назначается ли наставник или консультант "новичка"?
 |   |   |
| 1. Проверяли ли Вы соответствие документу об образовании?
 |   |   |
| 1. Соответствуют ли знания и умения "новичка" данной работе?
 |   |   |
| 1. Удовлетворяют ли Вас вредные привычки и проявившиеся негативные качества сотрудника?
 |   |   |
| 1. Доволен ли работник существующей оплатой труда?
 |   |   |
| 1. Знаете ли Вы социально-психологический климат в коллективе в связи с появлением "новичка"?
 |   |   |
| Итого ответов:  |   |   |

Ключ теста: подсчитывается количество ответов "Да" и "Нет", вписывается в графу "Итого ответов". При наличии определенного количества ответов "Да" можно сделать следующие выводы об эффективности испытательного срока: 16 и более – отлично; от 12 до 15 – хорошо; от 8 до 11 – удовлетворительно; до 7 – неудовлетворительно.

Приложение 3

Стандарт предприятия

Адаптация персонала

1. Область применения

Настоящий стандарт устанавливает организацию и порядок проведения процесса адаптации на предприятии вновь принятых работников: специалистов и служащих.

Стандарт предназначен для руководителей структурных подразделений, сотрудников предприятия, назначаемых наставниками, сотрудников отдела кадров, сотрудников отдела развития персонала.

1. Термины, определения и сокращения

2.1. В настоящем стандарте применяют следующие термины с соответствующими определениями:

Адаптация: Процесс вхождения нового работника в организацию, включающий усвоение работником норм и правил, по которым живет организация, вхождение в коллектив, принятие установленных норм взаимоотношений, овладение новым работником системой профессиональных знаний и навыков и эффективное их применение на практике.

2.2. В настоящем стандарте применяют следующие сокращения:

ОК – отдел кадров

ОРП – отдел развития персонала

1. Общие положения

3.1. Процедура адаптации работников направлена:

* на обеспечение более быстрого вхождения в должность нового работника;
* на уменьшение количества возможных ошибок, связанных с включением в работу;
* на снижение дискомфорта первых дней работы;
* на объективную оценку уровня квалификации и потенциала работника.

Продолжение приложения 3

3.2. Продолжительность адаптационного периода – 3 месяца, по времени совпадает со сроком испытания, если таковой при заключении трудового договора соглашением сторон устанавливается работнику.

3.3. Подготовка к реализации процесса адаптации нового работника начинается с момента поступления в ОК заявки на подбор персонала на вакантную должность. ОК предоставляет ОРП информацию о подаче работником заявления о приеме на работу, анкетные данные работника (анкета, резюме, результаты собеседования).

3.4. Вновь принятым работникам: выпускникам высших, средних специальных учебных заведений; работникам, не имеющим достаточного опыта работы по специальности (менее 1 года), руководителем подразделения назначается наставник из числа персонала структурного подразделения. Права и обязанности наставника определяются положением о наставничестве.

1. Порядок проведения процесса адаптации

4.1. При оформлении документов о приеме на работу нового работника ОК должен направить его в ОРП для разработки процесса адаптации на предприятии.

4.2. Специалист ОРП составляет план мероприятий, необходимых для адаптации работника на предприятии, знакомит с ним нового сотрудника (работника), передает план и форму оценки деятельности работника руководителю подразделения. В период адаптации поддерживает контакт с вновь принятым работником для оказания необходимой помощи в рамках своей компетенции.

4.3. Процесс адаптации нового работника состоит из следующих основных частей: введение в организацию, введение в подразделение, вхождение в должность.

4.4. Введение в организацию.

4.4.1. Перед вручением пропуска заведующий бюро пропусков осуществляет знакомство и обсуждение с работником документов:

* положение о правилах пропускного и внутриобъектового режима;
* инструкция по пользованию электронным пропуском.

4.4.2. Перед началом работы нового работника ОК осуществляет знакомство и обсуждение с работником документов: правила внутреннего распорядка; коллективный договор.

4.4.3. Перед началом работы нового работника специалист ОРП знакомит его с организационной структурой, историей предприятия.

4.5. Введение в подразделение.

4.5.1. Непосредственный руководитель знакомит работника с местом и ролью структурного подразделения в структуре предприятия, его задачами и функциями, раскрывает взаимосвязь с другими отделами.

4.5.2. Непосредственный руководитель, наставник (если таковой назначен), представляют нового работника коллективу, знакомят с сотрудниками, с распределением должностных обязанностей, со способами коммуникации внутри коллектива, с традициями.

4.5.3. Наставник знакомит нового работника с расположением производственных, служебных и бытовых помещений.

4.6. Вхождение в должность.

4.6.1. Непосредственный руководитель знакомит нового работника с должностными обязанностями и правами, с должностной инструкцией, с документами, инструкциями, которые он должен знать и руководствоваться которыми должен в процессе работы.

4.6.2. Непосредственный руководитель в течение первых трех дней по выходе нового работника составляет план работы согласно должностной инструкции на период адаптации сотрудника (работника). Знакомит нового работника с планом, информирует о критериях оценки эффективности выполнения плана. План работы нового работника утверждается руководителем подразделения, подписывается работником. План должен быть у работника, наставника и непосредственного руководителя.

4.6.3. Наставник (в случае отсутствия такового - непосредственный руководитель) контролирует выполнение плана работника, оказывает ему необходимую помощь в решении производственных задач.

5. Анализ работы сотрудника (работника) в период адаптации

5.1. Предварительный анализ работы вновь принятого работника.

5.1.1. Предварительный анализ работы нового работника осуществляется по истечении первого и второго месяца его адаптации на предприятии.

5.1.2. При предварительном анализе непосредственный руководитель, наставник, специалист ОРП рассматривают следующие вопросы:

* анализ процесса адаптации работника на предприятии;
* выполнение на данный период индивидуального плана работ;
* обозначение сильных и слабых сторон работника;
* обсуждение того, что необходимо улучшить;
* необходимая помощь со стороны организации.

5.1.3. Непосредственный руководитель, наставник при необходимости по результатам предварительного анализа корректируют план работы нового работника, дополнительно разрабатывают и принимают необходимые меры для ликвидации выявленных затруднений в процессе адаптации работника.

5.2. Заключительный анализ работы вновь принятого работника:

5.2.1. Заключительный анализ работы нового работника осуществляется за 7 рабочих дней до окончания адаптационного периода работника.

5.2.2. Наставник (в случае отсутствия такового – непосредственный руководитель) заполняет пункт 1 формы "Оценка деятельности работника в период адаптации".

5.2.3. Непосредственный руководитель дает оценку качества реализации сотрудником (работником) плана работы, заполняет пункт 2 формы "Оценка деятельности работника в период адаптации".

Продолжение приложения 3

5.2.3. Руководитель подразделения после обсуждения с непосредственным руководителем, наставником проводит анализ адаптации нового работника и дает рекомендации о завершении или продолжении процесса адаптации (пункт 3 формы "Оценка деятельности сотрудника в период адаптации").

5.2.4. В том случае, если руководитель подразделения считает, что новый работник завершил процесс адаптации, заполненная форма передается в ОРП для хранения.

5.2.5. Если вновь принятому работнику по заключению руководителя подразделения необходимо продолжение адаптации, то непосредственный руководитель, наставник, специалист ОРП разрабатывают и реализуют дополнительные мероприятия, направленные на его адаптацию.

5.3. Заполненная форма "Оценки деятельности работника в период адаптации" и "План работы сотрудника (работника)" хранится в специальной папке в ОРП.

Приложение 4

#### Положение

#### о наставничестве

## 1. Цели и задачи наставничества.

1.1. Целью наставничества в организации является оказание помощи сотрудникам (стажерам) в их профессиональном становлении, а также формирование в организации кадрового ядра.

1.2. Основными задачами наставничества являются:

* адаптация к работе в организации и закрепление сотрудников (стажеров) в соответствующих подразделениях, ускорение процесса профессионального становления сотрудника и развитие способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на него оперативно-служебные задачи по занимаемой должности;
* привитие сотрудникам (стажерам) интереса к деятельности в организации и порученному делу, усвоение лучших традиций трудовых коллективов, воспитание у них добросовестности, дисциплинированности, трудовой активности, сознательного и творческого отношения к выполнению трудовых обязанностей.

## 2. Организация наставничества.

2.1. Наставничество устанавливается над следующими категориями сотрудников (стажеров):

* лицами, впервые принятыми на работу в организацию;
* сотрудниками, назначенным на вышестоящую должность;
* сотрудниками, перемещенными по службе на вышестоящую, либо равнозначную должность в другую службу, если выполнение ими функциональных обязанностей требует расширения и углубления профессиональных знаний и новых практических навыков.

2.2. Наставничество устанавливается продолжительностью от трех месяцев до одного года без учета времени пребывания на курсах переподготовки в учебных заведениях или курсах специального первоначального обучения в учебных центрах.

2.3. Наставники подбираются из наиболее подготовленных сотрудников (классных специалистов), обладающих высокими профессиональными качествами, имеющих стабильные показатели в работе, богатый жизненный опыт, склонность к воспитательной работе и пользующихся авторитетом в коллективе. Руководитель организации определяет количество лиц, над которыми наставник одновременно осуществляет наставничество, в зависимости от его личностных качеств и объема выполняемой в соответствии с должностными обязанностями работы.

2.4. Утверждение сотрудника (специалиста) в качестве наставника производится приказом директора предприятия по истечении не менее двух недель с момента назначения сотрудника стажером по должности, либо назначения его на определенную должность. Основанием для издания приказа является рапорт непосредственного начальника при обоюдном согласии предполагаемого наставника и сотрудника (стажера), за которым он будет закреплен.

2.5. По окончании установленного приказом срока наставник готовит заключение.

2.6. Наставническая деятельность оценивается по ее завершении аттестационной комиссией. На основании предложения аттестационной комиссии руководитель организации может поощрить наставника в соответствии и имеющимися у него полномочиями.

## 3. Обязанности наставника.

3.1. Знать требования законодательства, ведомственных нормативных актов, определяющих права и обязанности сотрудника (стажера) по занимаемой должности, вопросы прохождения службы, профессиональной подготовки сотрудников организации.

3.2. Разрабатывать совместно с непосредственным начальником сотрудника (стажера) индивидуальный план обучения и воспитания последнего с учетом уровня его интеллектуального развития, общеобразовательной и специальной подготовки и представлять на утверждение руководителю организации.

3.3. Всесторонне изучать профессиональные и личные качества сотрудника (стажера), его отношение к работе, коллективу, бытовые условия, увлечения, наклонности, круг досугового общения.

3.4. Оказывать сотруднику (стажеру) индивидуальную помощь в овладении избранной профессией, практическими приемами и способами качественного выполнения трудовых задач и поручений, выявлять и совместно устранять допущенные ошибки.

3.5. Личным примером развивать положительные качества сотрудника (стажера), корректировать его поведение на работе, привлекать к участию в общественной жизни коллектива, формировать здоровый образ жизни, общественно значимые интересы, содействовать развитию общекультурного и профессионального кругозора.

3.6. Участвовать в обсуждении вопросов, связанных с трудовой, общественной деятельностью сотрудника (стажера), вносить предложения непосредственному начальнику, руководителям о его поощрении, применении мер воспитательного и дисциплинарного воздействия, удовлетворении разумных потребностей и запросов.

3.7. Периодически докладывать руководителям организации о процессе адаптации сотрудника (стажера), его дисциплине и поведении, результатах своего личного влияния на его становление.

## 4. Руководство наставничеством.

4.1. Непосредственное руководство наставничеством осуществляют заместители руководителя организации по кадрам.

4.2. Руководитель организации и его заместитель по кадрам обязаны:

Продолжение приложения 4

* представить назначенного сотрудника (стажера) работникам организации, объявить приказ о закреплении за ним наставника;
* организовать планомерное обучение наставников передовым формам и методам индивидуальной воспитательной работы, основам педагогики и психологии, оказывать им методическую и практическую помощь в составлении планов работы с сотрудниками (стажерами), разрешения их неотложных нужд и потребностей;
* изучать, обобщать и распространять положительный опыт организации наставничества.