

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

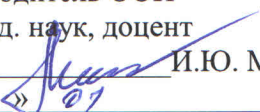
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ (НИ ТГУ)

Факультет психологии  
Кафедра организационной психологии

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ В ГЭК

Руководитель ООП

д-р пед. наук, доцент

 И.Ю. Малкова  
« 11 » 01 2021 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА**

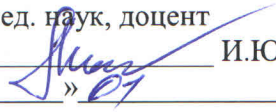
**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА  
(НА МАТЕРИАЛЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ТОМСКНЕФТЕХИМ»)**

по основной образовательной программе подготовки бакалавров  
направление подготовки 38.03.03 - Управление персоналом

Федорова Дарья Олеговна

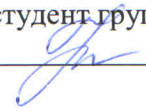
Руководитель ВКР

д-р пед. наук, доцент

 И.Ю. Малкова  
« 11 » 01 2021 г.

Автор работы

студент группы № 20670

 Д.О. Федорова

Томск - 2021

## ОГЛАВЛЕНИЕ

|                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------|----|
| Введение .....                                                            | 3  |
| 1 Теоретические основы адаптации персонала .....                          | 5  |
| 1.1 Содержание понятия адаптации персонала .....                          | 5  |
| 1.2 Особенности управления адаптацией персонала .....                     | 13 |
| 1.3 Методы управления адаптацией персонала .....                          | 19 |
| 2 Управление адаптацией персонала в ООО «ТОМСКНЕФТЕХИМ» .....             | 30 |
| 2.1 Общая характеристика ООО «ТОМСКНЕФТЕХИМ».....                         | 30 |
| 2.2 Постановка проблемы адаптации персонала в ООО «ТОМСКНЕФТЕХИМ» .....   | 41 |
| 2.3 Рекомендации по улучшению системы адаптации в ООО «ТОМСКНЕФТЕХИМ» ... | 51 |
| Заключение .....                                                          | 53 |
| Список использованной литературы .....                                    | 54 |
| Приложение А Организационная структура ООО «ТОМСКНЕФТЕХИМ».....           | 60 |
| Приложение Б Численность сотрудников ООО «ТОМСКНЕФТЕХИМ» .....            | 61 |
| Приложение В Результаты метода «Метафора» .....                           | 62 |
| Приложение Г Анкета «Уровень адаптации сотрудников».....                  | 64 |

## ВВЕДЕНИЕ

Важной функцией управления человеческими ресурсами является адаптация персонала, которая содействует повышению производительности труда принятых работников и освобождает организацию от затрат, связанных с текучестью кадров. При правильной организации адаптация способна оказать влияние на успешную интеграцию работника в организацию, стимулировать его саморазвитие и ускорить процесс получения результатов от приложенных усилий работника. Залогом успешной работы сотрудника является его адаптация и освоение в новом коллективе, поэтому данную проблему нужно изучать и анализировать.

Адаптация – это двусторонний процесс, протекающий достаточно длительно, временные рамки которого могут варьировать от нескольких недель до нескольких месяцев. Это процесс, в течение которого происходит установление контакта между работником и организацией: получение работником дополнительных знаний в профессиональной области, его приспособление к особенностям выполнения функциональных обязанностей, приобщение к существующей корпоративной культуре, взаимодействие с коллегами, приспособление коллектива организации к новому сотруднику. [10]

Научные основы адаптации персонала представлены в монографиях и пособиях М.В. Артамоновой, Т.Ю. Базарова, Е.А. Борисовой, А.А. Брасса, В.Р. Веснина, Н.В. Володиной, Б.Л. Еремина, П.В. Журавлева, Т.С. Кабаченко, А.Я. Кибанова, Р.П. Колосовой, Р.А. Кузьминой, Ю.Г. Одегова, П.В. Пугачева, Т.О. Разумовой, Д. Торрингтона, С. Тэйлора и др.

Практические рекомендации по управлению адаптацией представлены в работах П. Вакса, Н. Перцовой, А. Хисамутдинова, М. Уоткинса и др.

Параметры нашего исследования:

Объектом исследования является адаптация персонала.

Предметом исследования является система адаптации персонала в ООО «ТОМСКНЕФТЕХИМ».

Целью исследования является разработка рекомендаций по улучшению системы адаптации персонала в ООО «ТОМСКНЕФТЕХИМ».

Для достижения поставленной цели необходимо решение следующих задач:

- определить содержание понятия адаптации персонала;
- выявить особенности управления адаптацией персонала;
- изучить методы управления адаптацией персонала;
- представить кейс по адаптации персонала в ООО «ТОМСКНЕФТЕХИМ»;

- провести исследование особенностей управления адаптацией персонала в ООО «ТОМСКНЕФТЕХИМ»;
- разработать рекомендации по совершенствованию системы адаптации персонала в ООО «ТОМСКНЕФТЕХИМ».

При написании выпускной квалификационной работы были использованы такие методы, как обзор литературы, понятийный анализ, анализ локально-нормативной документации, методика самодиагностики по А.И. Пригожину «Метафора», а также социологические (анкетирование) и статистические методы.

Практическая значимость исследования заключается в том, что основные выводы и рекомендации могут быть использованы для повышения качества системы адаптации персоналом, как в ООО «ТОМСКНЕФТЕХИМ», так и в других отраслях промышленности. В результате исследования были разработаны рекомендации по совершенствованию системы адаптации персонала в ООО «ТОМСКНЕФТЕХИМ» и представлены Ведущему специалисту отдела кадров.

В первой главе выпускной квалификационной работы рассматривается процесс адаптации персонала в целом, то есть содержание понятия адаптации, особенности и методы управления адаптацией персонала.

Во второй главе будет изучена система организации адаптации персонала в ООО «ТОМСКНЕФТЕХИМ» и выявлены проблемы, а также будут даны рекомендации по ее совершенствованию.

## **1 Теоретические основы адаптации персонала**

### **1.1 Содержание понятия адаптации персонала**

Среди разнообразных социальных процессов в организации одним из наиболее важных является процесс адаптации сотрудников на новом рабочем месте. Он направлен на приспособление новоприбывшего сотрудника к организационной культуре компании, к внутрикорпоративному распорядку, к требованиям и ожиданиям и к собственному рабочему месту. Адаптационный процесс необходим для того, чтобы уменьшить время для освоения сотрудника на новом рабочем месте, и начать работать с максимальной отдачей. Таким образом, адаптация положительно влияет как на организацию, так и на сотрудника, поэтому обе стороны заинтересованы в её быстром прохождении. [48]

Внедрение системы управления адаптацией в компании реализуется достаточно сложно, но от этого зависит решение следующих задач: уменьшение стартовых издержек компании, уменьшение текучки кадров, экономия времени руководителя и сотрудников, развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности самой работой, снижение тревожности и неуверенности, которые испытывает новый работник. [53]

Для полноценного понимания сущности адаптации необходимо рассмотреть всевозможные определения данного понятия. Обратимся к различным источникам, где они были представлены.

М.А. Авдеенко считает, что «адаптация - это многоуровневый процесс приспособление работника к любым изменениям в организации, независимо от того, впервые он приступает к работе в данной организации или работает в ней какое-то время». [1]

Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина в своих работах отмечают, что «адаптация - это процесс активного приспособления сотрудника к новой среде, при котором происходят интенсивное знакомство с деятельностью организации и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями новой среды». [2]

По мнению В.Р. Веснина, «адаптация - это совокупность внутренних психологических процессов, в рамках которых происходит отвыкание человека от прежней работы и привыкание к новой, полное приспособление к среде, отождествление личных интересов и целей с общими». [8]

По мнению М. Ивановой, «адаптация представляет собой приспособление работника к условиям должностных обязанностей и работы в коллективе, совершенствование его деловых и личных качеств. Целями адаптации являются уменьшение количества возможных ошибок и снижение дискомфорта первых дней работы, а также объективная оценка уровня квалификации и потенциала работника». [20]

В.П. Каширин, В.А. Слостенин дают следующее определение понятия адаптации – «это процесс вхождения человека в профессию и гармонизация взаимодействий его с профессиональной средой». [33]

А.Я. Кибанов определяет адаптацию как «взаимное приспособление работника в организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда». [27]

Проанализировав определения, которые были представлены выше, можно сделать вывод, что общее сходство заключается в следующем - адаптация представляет собой процесс, в ходе которого происходит приспособление сотрудника либо к новой должности, либо к организации в целом. Отличиями же можно считать рассмотрение системы адаптации как одностороннего (со стороны нового сотрудника) либо взаимного процесса (со стороны организации и нового сотрудника), а также перечень условий приспособления.

Процесс адаптации персонала является двусторонним, поэтому положительный результат от успешной реализации этого процесса получают как работники, так и организация. Для работников, прошедших процедуру адаптации, несомненным положительным результатом является:

- получение новых знаний и навыков, необходимых для осуществления рабочей деятельности;
- снижение уровня тревоги и повышение уровня уверенности в своих способностях и возможностях;
- получение удовлетворенности от работы и формирование позитивного отношения к компании;
- выстраивание взаимодействия с коллегами и включение в систему корпоративных отношений. [6]

В работе Е.В. Слепцовой были представлены особенности процесса адаптации, которые характерны для всех работников, задействованных в этом процессе:

- непрерывность, так как адаптация работника является постоянным процессом в условиях динамичности организации;
- конкретность, то есть адаптация тесно связана с определенной должностью или профессией;
- развитие, то есть идет процесс усложнения профессиональных задач или переход на более высокий уровень компетентности в профессиональной сфере;
- комплексность, поскольку предполагается адаптация сотрудника к всевозможным условиям, в которых он пребывает и функционирует;

- долгосрочность, то есть адаптация как процесс будет происходить постоянно из-за непостоянства окружающей среды. [43]

Далее были рассмотрены различные классификации видов адаптации. Одной из них является деление адаптации сотрудников на первичную и вторичную.

Первичная адаптация – это приспособление новых работников, не имеющих опыта профессиональной деятельности.

Вторичная адаптация - это приспособление работников, уже имеющих опыт работы в похожей сфере, но, как правило, меняющих объект деятельности или должность. [36]

В современной практике приоритетное значение уделяется первичной адаптации, так как в этом направлении есть много наработок, однако вторичная адаптация исследуется пока крайне редко.[3]

Выделяют следующие основные характеристики вторичной адаптации сотрудников в новых условиях работы:

- освоение новой трудовой деятельности происходит на базе предшествующего профессионального опыта;
- в процессе продвижения специалиста по служебной лестнице социально-психологическая и организационная адаптация осуществляются значительно легче, так как он уже обладает навыками и умениями общения в производственном коллективе, у него частично сохраняется структура общественных и административных контактов;
- основным объектом вторичной адаптации является профессиональная сфера. [7]

Наиболее сложно протекает процесс адаптации у молодых сотрудников, не имеющих опыта работы в организации. Зачастую, молодой специалист, закончив обучение, имеет большой багаж теоретических знаний, который он не может применить в практической деятельности. Все это может привести к тому, что новый сотрудник из-за неудовлетворенности своей работой в силу неопытности не захочет задерживаться в организации.

Но все чаще и чаще работодатели сами интересуются способными молодыми специалистами, так как существует возможность воспитать их в профессиональном плане и на выходе получить высококвалифицированных специалистов, которые откроют для фирмы новые перспективы развития. Поэтому в настоящее время стратегической задачей для многих современных организаций, желающей повысить свою эффективность, можно считать закрепление в составе персонала молодых специалистов. [15]

Но в процессе их поступления на работу в различные организации остаются следующие проблемы:

- трудовая адаптация;
- карьерный рост;
- развитие в профессиональной сфере;
- профессиональная социализация.

Чего не скажешь про людей среднего возраста, имеющих определенный стаж работы. Обычно это опытные сотрудники, имеющие высокий уровень производительности труда, способные к обучению, что позволяет быстро усваивать новую информацию. Им также требуется привыкать к новому окружению - к коллективу, к условиям труда и всевозможным требованиям, но так как они уже знают чего ждать, процесс их адаптации протекает довольно быстро. Обычно это работники среднего и высшего звена, они меняют место работы в целях продвижения по карьерной лестнице, повышения собственных доходов, приобретения определенного общественного статуса. [13]

В работе Н.А. Володиной представлена следующая классификация видов адаптации: профессиональная, организационная, психофизиологическая, социально-психологическая. [11]

Профессиональная адаптация заключается в освоении тонкостей и специфики работы и необходимых навыков. Данный вид адаптации берет свое начало с определения опыта, знаний и характерных особенностей новичка, после чего для него определяют наиболее приемлемую форму подготовки, определяется необходимость в наставнике, направления на курсы и т.д. Сложность профессиональной адаптации может зависеть как от индивидуальных свойств личности, так и от влияния профессиональной среды.

В процессе организационной адаптации у работника формируется понимание собственной роли и места в производственном процессе организации. Происходит знакомство с нюансами механизма управления организацией, а так же местом и ролью своего подразделения в организационной структуре. Так же очень важно умение сотрудника воспринимать нововведения (технического или иного характера)

Психофизиологическая адаптация представляет собой приспособление к условиям труда на физическом и психологическом уровне. Результатом становится адаптация к трудовой деятельности, приспособление к физическим и моральным нагрузкам. Быстрота психофизиологической адаптации зависит от здоровья человека, а так же от определенного набора качеств (стрессоустойчивость, импульсивность и т.д.)

В процессе социально-психологической адаптации сотрудник налаживает взаимоотношения в коллективе, знакомится с его традициями и ценностями. Происходит знакомство с системой деловых, личностных, формальных и неформальных отношений, а так же с социальной ролью каждого коллеги в отдельности. При принятии сотрудником

коллективных норм происходит процесс идентификации себя либо с коллективом организации, либо с какой-либо группой людей, как формальной, так и неформальной.

Выделяют несколько этапов социально-психологической адаптации, отличающихся по мере приспособления личности к коллективу:

1. начальный этап - внешняя переориентация, когда работник не признает ценностных ориентаций данного коллектива;
2. второй этап - личность и коллектив взаимно признают систему эталонов поведения друг друга, но не меняют своих позиций;
3. третий этап - личность принимает систему ценностей коллектива, который в то же время под ее влиянием изменяет свою;
4. четвертый этап - заключительная форма адаптации, когда личность полностью принимает ценностные ориентации, нормы коллектива и перестраивает свою психологию и поведение. Последний этап не совсем желателен, так как на этом этапе личность растворяется в коллективе и теряет часть своей целостности. [26]

По мнению Ю. Ю. Лысенко, процесс адаптации в организации имеет две стороны:

- профессиональная, то есть овладение знаниями, умениями и навыками, формирование профессионально важных личностных особенностей и положительного отношения к работе;
- социально-психологическая, то есть освоение социально-психологического климата, системы отношений, норм и ценностей, принятых в компании, согласование позиции нового работника с целями и задачами фирмы.

Некоторые авторы дополнительно выделяют третью сторону процесса адаптации – физическую или физиологическую, подразумевающую под собой приспособление нового сотрудника к внешним условиям труда: обслуживаемой технике и степени нагрузки. [34]

Е. И. Мазилкина и Г. Г. Паничкина, суммировав размышления различных авторов, дают сводную классификацию видов адаптации. [35]

Представим полученную информацию в виде Таблицы 1 (см. Таблица 1).

Таблица 1 - Классификация видов адаптации

| Критерий                           | Вид       | Характеристика                                          |
|------------------------------------|-----------|---------------------------------------------------------|
| По отношению<br>«субъект – объект» | Активная  | Стремление воздействовать на среду с целью ее изменения |
|                                    | Пассивная | Отсутствие стремления к воздействию на среду и ее       |

|                             |                           |                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                             |                           | изменению                                                                                                                                                       |
| По воздействию на работника | Прогрессивная             | Благоприятно воздействует на сотрудника                                                                                                                         |
|                             | Регрессивная              | Пассивная адаптация к среде с отрицательным содержанием                                                                                                         |
| По уровню                   | Первичная                 | Сотрудник впервые включается в трудовую деятельность                                                                                                            |
|                             | Вторичная                 | Возникает при смене должности или переходе в другое подразделение                                                                                               |
| По направлениям             | Профессиональная          | Активное освоение профессии, ее тонкостей и специфики, а также необходимых навыков                                                                              |
|                             | Психофизическая           | Адаптация к трудовой деятельности на уровне организма как целого, результатом чего становятся меньшее утомление и приспособление к высоким физическим нагрузкам |
|                             | Социально-психологическая | Адаптация к социальному окружению, к традициям и нормам коллектива, к особенностям межличностных отношений, существующих в коллективе                           |

Организации, принимающие на работу нового сотрудника, могут использовать различные подходы к процессу адаптации. К.В. Ковалева выделяет следующие подходы: оптический, армейский и партнерский.

1. Оптический: данный подход выражен в словах «начинайте работать, мы на вас посмотрим, а там будем обсуждать оплату и полномочия». Руководители компаний, где используется данный подход, считают, что рынок труда обладает достаточным количеством специалистов, которых, в случае чего, можно будет с легкостью заменить на других. Из этого следует, что новичок, придя в такую организацию и увидев отношение к новым сотрудникам, скорее всего, не будет заинтересован в предложенной работе.

2. Армейский: данный подход заключается в выражении «трудно в учении, легко в бою». На протяжении всего испытательного срока сотруднику будут даваться сложные задания в качестве испытаний, которые ему необходимо будет пройти без какой-либо помощи со стороны руководителя и коллег.

Многие компании, склоняющиеся к такому подходу, ограничивают период работы нового сотрудника испытательным сроком, затем снова подходящего работника на вакантную должность. Зачастую, такой прием помогает отобрать из всех предложенных кандидатов самого лучшего.

3. Партнерский: данный подход наиболее лоялен по отношению к новым сотрудникам со стороны руководства. Работодатель имеет четкое представление о том, что идеальных работников не существует, и любой приход нового сотрудника в компанию будет базироваться на компромиссе между его ожиданиями и реальной действительностью. [29]

Необходимо отметить, что грамотно выстроенная система адаптации персонала позволяет снизить издержки организации за счет следующих факторов: новый сотрудник быстрее входит в должность (при этом необходимая эффективность работника достигается в минимальные сроки), снижается текучесть персонала.

К основным целям адаптации новых работников относят следующие:

- возможно более быстрое достижение трудовых показателей, приемлемых в данной компании;
- уменьшение стартовых издержек;
- вхождение работника в коллектив и ощущение себя частью этого коллектива;
- снижение уровня тревожности, испытываемого новым сотрудником;
- сокращение текучести кадров среди новых работников;
- экономию времени непосредственного руководителя и работников;
- появление у нового сотрудника удовлетворенности своей работой и позитивного отношения к ней.

Конечной же целью процесса адаптации является скорейшая интеграция нового сотрудника в организацию, создание у него мотивации для дальнейшей успешной работы и тем самым повышение эффективности его деятельности. [18]

К сожалению, очень часто адаптацию персонала рассматривают как самостоятельную процедуру, но понимание и усвоение работником своего места и роли в организации строятся на основе текущих бизнес-процессов и неотделимы от единой системы управления. Для успешного вхождения в должность новых сотрудников необходимо наличие

действующих правил, положений и инструкций, т.к. на их основе разрабатываются и задачи на стартовый период, и критерии оценки. Именно отсутствие четко регламентированных процессов на предприятии влечет за собой растерянность нового сотрудника, ощущение ненужности и бесполезности, что, в свою очередь, приводит к его демотивации.

Несмотря на индивидуальный характер адаптации, существуют типичные ситуации, определяющие программу адаптации. Такими ситуациями являются прием на работу в организацию, возвращение к своим служебным обязанностям после длительного отсутствия и новые условия работы.

Из последнего пункта следует, что существует несколько вариантов развития карьеры работника в новых для него условиях:

- повышение сотрудника в должности – сотруднику приходится сталкиваться с новыми обязанностями, требованиями и возросшей ответственностью, если сотрудник из подчиненного становится руководителем, ему необходимо сменить стиль общения со своими коллегами, стать руководителем и авторитетом для них;
- перевод на другое предприятие в этой же организации – смена рабочего места, новый коллектив, атмосфера, все эти факторы повышают уровень тревожности, сотруднику необходимо привыкать и подстраиваться под новые условия труда;
- переход в другую компанию на эту же должность – кардинально меняется цель, взгляд сотрудника, у организации свои нормы, правила, условия труда, традиции, которые сотрудник должен изучить, чтобы влиться в коллектив, сотрудник сравнивает прошлое место работы с новым, новое рабочее место может оказаться лучше или намного хуже, что может провоцировать сотрудника на увольнение. [39]

Принципиальными задачами системы адаптации персонала являются:

- уменьшение стартовых издержек, так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;
- снижение озабоченности и неопределенности у новых работников;
- сокращение текучести рабочей силы, так как если новички чувствуют себя неудобно 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. [51]

Независимо от того, является ли адаптация первичной или вторичной, можно выделить ряд ее особенностей:

1. адаптация представляет собой процесс, имеющий определенную длительность в зависимости от влияющих на него факторов;
2. адаптация выступает ответом на любые изменения: от назначения сотрудника на новую должность в пределах организации до усложнения условий деятельности организации;
3. адаптация является вынужденным процессом, так как субъект адаптируется к условиям окружения по необходимости;
4. внутренней движущей силой, определяющей необходимость адаптации, является конфликт, который возникает вследствие появления ситуаций, нарушающих равновесие в интересах организации и работника;
5. процесс адаптации непрерывен, так как предполагает взаимосвязь первичной и вторичной адаптации;
6. адаптация представляет собой многосторонний процесс, поскольку работник является частью системы – организации;
7. адаптация носит субъективный характер. [16]

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что адаптация – это целостный, непрерывный процесс приспособления работника к меняющимся условиям среды организации, осуществляющийся вследствие возникновения противоречия между потребностями и ожиданиями работника и организации.

## **1.2 Особенности управления адаптацией персонала**

Адаптация новых работников является важнейшим элементом в процессе управления персоналом. Недостаточное внимание к вопросам адаптации новых работников может свести на нет усилия кадрового менеджмента по подбору кадров, если новый сотрудник уволится, не сумев соответствующим образом освоить новую работу или не вписавшись в трудовой коллектив.

Среди основных целей адаптации новых работников в организации обычно выделяют следующие:

1. Уменьшение стартовых издержек. Новый работник не всегда знает новую работу и требования организации. До тех пор, пока он работает менее эффективно, чем опытные сотрудники, его работа требует от организации более высоких затрат. Эффективная адаптация уменьшает эти затраты и дает возможность новому работнику быстрее достигнуть установленных норм выполнения работы.

2. Снижение стрессов, испытываемых новым работником. Для подавляющего большинства людей свойствен страх перед новым, неизвестным. Стрессовое состояние нового работника, как правило, связано с боязнью провалов в работе и с недостаточной ориентацией в новой рабочей ситуации.

3. Сокращение текучести кадров. Если работники не смогли своевременно освоиться в организации, это может привести к их увольнению.

4. Экономия времени менеджеров и коллег. Новому работнику требуется определенная помощь со стороны руководства и коллег для решения различных, в том числе и простейших, бытовых проблем.

5. Развитие у нового работника состояния удовлетворенности работой и позитивного отношения к работе и реализма в ожиданиях. Процесс адаптации должен способствовать формированию положительного отношения новых работников к организации, к своему подразделению и к порученному делу, что является неременным условием высоких рабочих показателей. [35]

Организации, где наиболее эффективно выстроена система адаптации персонала, получают следующие выгоды:

- создание механизма оценки профессиональных и управленческих компетенций сотрудника и его потенциала по итогам работы в первые месяцы;
- выявление недостатков существующей в компании системы подбора;
- возможность планирования карьеры нового сотрудника на период от одного до двух лет;
- развитие управленческих компетенций наставников и линейных руководителей;
- обоснование кадровых решений в отношении, как новичков, так и наставников после окончания адаптационного периода;
- повышение лояльности сотрудника организации как работодателю. [12]

Для решения задач, связанных с улучшением процесса адаптации персонала в компании, следует придерживаться некоторых принципов:

- внимание и открытость – куратор и вновь принятый работник открыты для взаимного обмена информацией и передачи знаний;
- объективность – оценка адаптации вновь принятого работника основана на выполнении индивидуального плана работы на период испытания;
- обратная связь и доступность информации – информация представлена в нужные сроки и понятна всем участникам процесса адаптации. Куратор своевременно дает

вновь принятому работнику обратную связь по результатам выполнения поручаемой работы;

- развитие – инициация работниками, ответственными за проведение процесса адаптации вновь принятого работника, предложений по совершенствованию процесса адаптации. [24]

Процедура адаптации призвана облегчить вхождение новых сотрудников в организацию. Согласно Т.Ю. Базарову и Б.Л. Еремину процесс адаптации можно разделить на четыре этапа:

Этап 1: на данном этапе оценивается уровень подготовленности новичка с целью разработки программы адаптации. Адаптация должна предполагать как знакомство с производственными особенностями организации, так и включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, корпоративными особенностями организации, правилами поведения и пр. При условии, если сотрудник имеет не только специальную подготовку, но и опыт в аналогичных подразделениях других организаций, период его адаптации будет минимален.

Этап 2: ориентация – это практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. К этой работе привлекаются непосредственные руководители новичков и сотрудники служб по управлению персоналом.

Этап 3: действенная адаптация – это приспособление новичка к своему статусу, обусловленное его включением в межличностные отношения с коллегами. В рамках данного этапа необходимо дать новичку возможность активно действовать в различных сферах, проверяя на себе и апробируя полученные знания об организации. Важно в рамках этого этапа оказывать максимальную поддержку новому сотруднику, регулярно вместе с ним проводить оценку эффективности деятельности и особенностей взаимодействия с коллегами.

Этап 4: функционирование - это постепенное преодоление производственных и межличностных проблем и переход к стабильной работе. Как правило, при спонтанном развитии процесса адаптации этот этап наступает после 1 – 1,5 лет работ. Если же процесс адаптации регулировать, то этап эффективного функционирования может наступить уже через несколько месяцев. Такое сокращение адаптационного периода способно принести весомую финансовую выгоду, особенно если в организации привлекается большое количество персонала.

Н.Ю. Кауфман в своей работе выделяет следующие этапы адаптации сотрудников:

1. Оценочный этап: на нем устанавливается уровень подготовленности сотрудника к соответствующей работе, учитывается наличие требуемых навыков или опыта работы в похожей сфере (это позволит значительно снизить период и план адаптации);

2. Ориентационный этап: данный этап заключается в знакомстве сотрудника с предъявляемыми к нему трудовыми требованиями;

3. Функциональный этап: на этом этапе осуществляется включение сотрудника в работу и в межличностные (межгрупповые) трудовые отношения, очень важно оказывать сотруднику должный уровень поддержки и помощи, оценивать вместе с ним успехи и работать над ошибками на этом этапе;

4. Этап функционирования: данный этап характеризуется переходом непосредственно к работе и постепенным преодолением всех адаптационных трудностей. [5]

По мнению М.Г. Мамедовой, процесс трудовой адаптации подчинен определенным социальным закономерностям, выявление которых позволяет условно выделить в нем три этапа:

1. ориентационно-познавательный этап: он длится от трех до шести месяцев, в течение которых новый сотрудник знакомится с новой социальной средой: с коллективом, условиями и содержанием труда. Работник получает информацию о новой ситуации в целом, о критериях оценки различных действий, об эталонах, нормах поведения. У него еще не сложилось полное представление и окончательное мнение о профессии и коллективе. На этом этапе приобретаются навыки, которые дают возможность выполнять профессиональные обязанности (установленные нормы);

2. оценочно-приспособительский этап: на этом этапе работник накапливает профессиональное мастерство, социальный опыт, принимает окончательное решение о включении в профессию, в коллектив. Адаптант переориентируется, признавая главные элементы новой системы ценностей, но сохраняет и многие прежние установки. Оценочная адаптация продолжается 1,5–2 года в зависимости от сложности выполняемой работы и характера социально-психологического климата в коллективе;

3. идентификационный этап: на этом этапе продолжается формирование профессиональных и трудовых качеств работника, его полной совместимости с трудовой ситуацией. Стабилизируется статус работника в коллективе, в организации. Адаптант признает и осознает свою принадлежность к коллективу. Идентификация – это отождествление личных целей работника с целями организации. Результатом идентификации является стабильное качественное выполнение производственных заданий и нормативов, формирование устойчивого положительного отношения к профессии, трудовой ситуации, коллективу. [37]

В каждой компании существует своя программа адаптации персонала, соответствующая определенным параметрам. По мнению Филимяновой М.Г., адаптация персонала проходит в пять этапов:

Этап 1 - анализ уровня подготовленности нового сотрудника. Данный анализ необходим для составления плана по адаптации новичка. На этом этапе руководитель структурного подразделения или ответственный за адаптацию новичка сотрудник должен узнать, имеет ли он специальную подготовку, опыт работы в аналогичных организациях или подразделениях и пр.

Если у него подобный опыт имеется, то период адаптации заметно сократится. Но, не смотря на это, вполне возможно, что сотрудник столкнется с иными технологиями решения уже знакомых задач.

Этап 2 - знакомство. На втором этапе новый работник знакомится с обязанностями, требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации, знакомится с необходимой документацией, с положениями о корпоративной культуре данной организации.

Этап 3 - практические задания. Новый работник от изучения документации переходит к практике. Но, следует учитывать, что новому работнику не доверяют, и он на данном этапе выступает наблюдателем. Так же данный этап характеризуется включением нового сотрудника в межличностные отношения с коллегами. Он становится частью коллектива.

Этап 4 - принятие решения о прохождении испытательного срока. На данном этапе подводятся итоги работы нового сотрудника, анализируются его сильные и слабые стороны, принимается решение, касательно его дальнейшей судьбы – справился ли он с испытательным сроком и остается работать в организации, либо провалил его и уходит из организации.

Этап 5 - завершение периода адаптации. Новый работник преодолевает все проблемы, с которыми ему пришлось столкнуться. Наступает период стабилизации работы. Этот этап может наступить как через 3 месяца, так и через год. [54]

В адаптационный период новый сотрудник сам оценивает следующие аспекты своей работы:

- интерес к профессии, должности: устраивает ли содержание и условия выполнения работы, статус, оплата труда, перспективы, возможности для реализации своего потенциала;
- стремление к совершенствованию в выбранной специальности: доволен ли сотрудник существующим уровнем сложности и ответственности, который предполагает его деятельность;

- психологический комфорт и безопасность: успешно ли выстраиваются взаимоотношения с сослуживцами и руководством, дает ли работа в компании ощущение уверенности в своих силах, в завтрашнем дне;
- справедливость: признает ли новичок, что его труд оценивается должным образом (получает ли он вознаграждение, соответствующее его вкладу, отношению к обязанностям);
- затрачиваемые усилия: считает ли он, что психологическое напряжение, усталость, стресс, появляющиеся во время выполнения задач, приемлемы для него. [32]

По мнению Г.И. Коноплевой и Е.В. Тренколенко, на адаптацию персонала в компании оказывают влияние следующие факторы:

- размер организации: чем меньше организация, тем меньше будет затрат, и наоборот; от размера организации также зависит её структура взаимоотношений;
- содержание занимаемой должности: более ответственная должность требует более длительных периодов её освоения, а так же больший рост затрат на её адаптацию;
- социально-демографические характеристики и свойства личности: сюда включается пол, возраст, образование, профессиональная квалификация и т.д. Все эти показатели как прямым, так и косвенным образом влияют на долгосрочность и интенсивность проведения адаптационного периода. [31]

Можно говорить об эффективности управления адаптацией персонала в организации, если существуют параметры, при помощи которых можно дать оценку этому процессу. Успешность нового работника можно оценить, используя три показателя, которые были представлены в работе Т.О. Соломанидиной:

1. Результативность трудовой деятельности. Проводится анализ и оценка выполнения плана работ за адаптационный период: оценивается степень выполнения поставленных задач (выполнены полностью или частично), как выдерживались сроки выполнения (с соблюдением или с опозданием), как со стороны наставника (положительно или отрицательно) оценивается труд нового работника.

Управление трудовой адаптацией персонала организации ведется при помощи планирования итоговых результатов труда каждого нового работника.

2. Степень понимания новым работником специфики организации. Экспертные оценки о новом работнике получаем от его наставника, непосредственного руководителя и HR-менеджера. Этими специалистами оценивается успешность «вхождения» нового сотрудника в бизнес-процессы организации. Они же делают окончательные выводы об успешном или неуспешном прохождении адаптации. Управление трудовой адаптацией

персонала осуществляется посредством проведения welcome-тренингов и обучения специалистов-экспертов умению оценивать.

3. Характер взаимодействия нового сотрудника с коллегами. Опрашиваются работники, непосредственно взаимодействующие с новым сотрудником, проводится анализ отзывов на основании параметров:

- готовность к восприятию, усваиванию и применению новых знаний;
- объем памяти и скорости восприятия;
- качества выполняемых работ и нацеленности на результат;
- характера личных взаимоотношений с членами коллектива и степени готовности работы в команде. [45]

Процесс адаптации и смена его этапов зачастую вызывает значительные трудности, трактуемые как «адаптационные кризисы», поскольку влияние социальной среды постоянно возрастает, у сотрудника возникает чувство тревоги и стресса. Человек находится в постоянном поиске выхода. Таким образом, каждый этап адаптационного процесса должен быть тщательно продуман кадровой службой.[11]

Таким образом, об успешной адаптации нового сотрудника свидетельствуют следующие факторы:

- отсутствие ощущения дискомфорта на рабочем месте, чувства неуверенности, страха перед новой работой;
- овладение необходимым объемом знаний и навыков, требующихся для работы;
- соответствие трудовых показателей и поведения сотрудника ожиданиям руководства и коллег.

### **1.3 Методы управления адаптацией персонала**

Эффективные технологии адаптации персонала позволяют существенно сократить период адаптации новых сотрудников, выйти на планируемую производительность труда и уменьшить финансовые издержки на поиски и подбор нужных специалистов. Отсутствие системы адаптации персонала на предприятии перечеркивает все ранее предпринятые мероприятия.

На предприятиях, где реализуется продуманная система адаптации персонала, сотрудники быстрее и качественнее осваивают свои должностные обязанности, без труда находят взаимопонимание с коллегами, не падает стремление к качественному и добросовестному исполнению своих обязанностей. Помимо этого, на предприятии

уменьшается текучесть кадров, сокращаются затраты средств и времени на введение в должность нового сотрудника.

Знающее руководство понимает, что для реализации высокой продуктивности сотрудников требуется создание стабильности и равновесия в профессиональной среде, и достигнуть этого практически невозможно без использования разнообразных адаптационных методов.

Методы адаптации персонала – это комплексы мероприятий, позволяющие новым работникам в более короткие сроки стать полноценной частью коллектива, в большинстве случаев избегая сложностей из-за возложенных на них обязанностей. Похожие методы применяются в каждой адаптивной системе любой организации.

Известно, что методы адаптации делятся на два вида: экономические и непроизводственные.

Экономические методы (суть в материальном стимулировании сотрудника) применяются абсолютно каждой организацией в полном объеме. Это объясняется тем, что наиболее приоритетной целью для сотрудника в ходе трудоустройства является именно материальная сторона, тогда как социальные и этические цели уходят на второй план.

Помимо экономических методов применяются и непроизводственные методы профессиональной адаптации. Используя данный метод, каждый работодатель применяет свою модель проведения адаптационных мероприятий. [30]

К задачам подразделения, в чьи функции входит управление процессом адаптации принятых сотрудников, можно отнести следующие:

- проведение семинаров, курсов, тренингов с использованием кейсов и ролевых игр, направленных на ознакомление со спецификой деятельности предприятия, налаживание взаимодействия между новичком и коллективом;
- организация бесед с новым работником руководства, кураторов, наставников;
- организация курсов для руководителей подразделений при вступлении в новую должность;
- разработка и организация специализированных мероприятий для подготовки наставников и кураторов;
- использование в процессе адаптации стратегии последовательного усложнения выдаваемых новому сотруднику заданий;
- выполнение новичком социальных поручений с целью установления контакта с коллективом.

На сегодняшний день наибольшую популярность за рубежом имеют следующие методы адаптации [23]:

1. Secondment (вторичное обучение) - это «прикомандирование» персонала на определенное время в другую структуру для овладения необходимыми навыками. Суть данного подхода заключается в том, что новый сотрудник на определенный промежуток времени отправляется в другой отдел той же компании или в другую компанию. Secondment бывает краткосрочным и долгосрочным (от 100 часов до двух лет). [46]

В процессе применения подобной технологии сотрудник приобретает следующие преимущества:

- осваивает новые навыки и повышает работоспособность и творческий подход, решая нестандартные для него задачи;
- повышает адаптивность к изменениям среды и коллектива.

2. Buddying (от англ. друг, приятель) – это поддержка, помощь, руководство и защита вновь принятого сотрудника другим сотрудником.

Основой этой методики является объективное и честное предоставление друг другу обратной связи, поддержки в достижении целей и задач (в том числе личных) и обретении новых навыков. Суть метода состоит в том, что адаптация осуществляется посредством дружбы с коллегой. Обычно buddying длится не больше года, но он особенно важен в первые недели работы нового работника.

Различия традиционного наставника и «приятеля» заключаются в том, что традиционный наставник имеет значительный профессиональный опыт и пытается его передать наставнику, «приятель» же находится с новичком на одной иерархической ступени.

Преимуществами данного метода являются:

- командные чувства сотрудников упрочняются, улучшаются отношения внутри коллектива;
- сотрудники получают возможность передавать друг другу полученную информацию и опыт;
- появляются возможности для личностного роста работников.

3. E-learning – это дистанционное обучение, требующее жесткой дисциплины.

4. Job Shadowing – это метод адаптации, суть которого состоит в том, что новичок преследует более опытного работника в реальном рабочем времени, сопровождает его как «тень» в течение всего рабочего дня. Новичок может задать вопрос или обсудить определенные моменты рабочей ситуации не только с сотрудником, чьей «тенью» он становится, но и с другими членами группы.

5. Кадровые школы – этот метод обучения, чаще всего применяется в страховых компаниях.

Эту методику применяют, когда необходимо в короткие сроки обучить новых сотрудников профессиональным навыкам и стандартам профессии, которые редко дают в образовательных учреждениях. Задачей обучения является приведение новичков к единому пониманию специфики и базовой технологии организации. Такое обучение, как правило, несет теоретический характер, новому сотруднику дают базовые знания, без которых он не может приступить к работе.

В отечественной практике управления персоналом предприятия наиболее распространены следующие методы адаптации новых сотрудников:

1. Инструктаж в подразделениях. Данный метод представляет собой доведение до нового работника информации о требованиях в каждом подразделении компании. При этом важно сформулировать необходимые для соблюдения правила и требования в максимально доступной форме, чтобы все сотрудники интерпретировали и понимали их одинаково.

Общие требования доводятся до вновь принятого работника во время инструктажа, а затем он может самостоятельно ознакомиться с другими документами работы в подразделении. В этом случае, возможно, будет необходима помощь коллег для разъяснения правил в подразделении.

2. Интернет-сайт. Ещё одним инструментом адаптации является создание сайта предприятия. На нем может быть представлена информация о деятельности предприятия не только для потенциальных клиентов, но и основные требования к работе персонала организации, правила заполнения документов и многое другое.

3. Метод погружения – инструмент, который используется в основном в отношении квалифицированных сотрудников, уже имеющих опыт работы (обычно управленческий). Он предполагает, что сотрудник сразу приступает к практической деятельности, то есть исполнению своих рабочих обязанностей. Такой подход имеет преимущество для компании в случае адаптации руководителя, так как уже на этапе прохождения испытательного срока необходимо продемонстрировать умение самостоятельно принимать решение, проявлять инициативу и ответственность, демонстрировать необходимый уровень развития управленческих компетенций и личных качеств.[21]

4. Метод неформализованного сопровождения: Метод неформализованного сопровождения является энергозатратным, так как суть его заключается в непосредственном сопровождении сотрудника. Эффективность адаптации при использовании данного метода повышается только в случае целенаправленных действий. Необходимо распланировать временные ресурсы, которые потребуются на ее выполнение, чтобы в максимально приемлемые сроки познакомить нового работника с его коллегами и особенностями

взаимоотношений между ними. Каждый результат процесса адаптации новичка должен учитываться в системе стимулирования. [14]

5. Метод «Корпоративный PR». Использование данного метода подразумевает под собой предварительную разработку справочника по кадровым отношениям, содержащего в себе основные правила общения в организации в зависимости от направленности её деятельности и принятых правил и норм поведения.

Подобного типа справочники могут включать в себя информацию о рекомендуемом стиле в одежде, о перерывах в течение рабочего дня, об оборудовании рабочего места (в виде фотографий), о начале и завершении рабочего времени и прочее. Такой справочник значительно упростит адаптацию сотрудника в компании за счет предоставленного ему образца поведения, которому необходимо следовать.

6. Метод проведения мероприятий. Метод проведения мероприятий направлен на облегчение установления взаимоотношений в общении с коллегами вновь принятого работника. Через небольшое время после того, как новичок приступил к работе, специалистами по управлению персоналом компании организуется неформальное общение. Это может быть посещение кафе или поздравление именинников. Уместнее не собирать весь коллектив организации, а организовывать мероприятия для отдельных подразделений.

Перед подобным мероприятием важно рассказать новичку о том, как лучше одеться, о чем принято говорить, что сказать во время тоста или вступительной речи, как подготовить самопрезентацию, с кем из сотрудников необходимо обязательно наладить контакты во время такого корпоратива. Если у предприятия нет традиции собираться в необычной обстановке, то такие мероприятия организовывать не нужно. Данный метод адаптации не имеет широкого распространения в российских организациях, что, возможно, определяется его специфичностью.

7. «Welcome»-тренинг, который позволяет новым сотрудникам быстро освоиться и стать «своими» в коллективе.

Данный метод адаптации может быть реализован в одной из нижеописанных форм:

- аудиторный тренинг: его преимущества для новых сотрудников – общение вживую как с организацией (работниками, проводящими тренинг), так и с новичками из других подразделений (практика показывает, что таким работникам проще заводить новые знакомства друг с другом, так как они чувствуют друг друга в одинаковом положении);
- электронный курс: такая форма обучения используется предприятием при трудоустройстве множества новых работников или обучение проходит персонал из удаленных филиалов;

- смешанный вариант: в него входят как аудиторный тренинг, так и элементы электронных курсов; именно такой формат на сегодняшний день наиболее популярный.

Чаще всего в «welcome»-тренинге используется ряд информационных блоков, то есть сведения о компании, производимые продукты и оказываемые услуги, корпоративная культура, корпоративная политика в области управления персоналом, экскурсия по компании, фильм о компании. [49]

Следующий метод адаптации персонала широко распространен в отечественных компаниях и существует достаточно давно. Наставничество характеризуется своей эффективностью ввиду наименьших трудозатрат со стороны работодателя и упрочнения связей внутри коллектива.

Наставничество - самый распространенный и эффективный метод адаптации персонала. Суть метода заключается в закреплении за новым сотрудником наставника, который передает ему профессиональные знания и навыки, необходимые для скорейшего вхождения в должность и достижения производственных показателей в наиболее короткие сроки. Как правило, наставник - это наиболее опытный и квалифицированный специалист, который работает в компании долгое время и может ввести нового сотрудника в курс работы. [19]

Наставничество в большинстве компаний представляет собой обучение на практике, в котором опытный сотрудник-наставник (или непосредственный руководитель) вводит новичка в курс дела. Наставник помогает, контролирует, корректирует на первом этапе результаты работы нового работника, играя в этом процессе роль советника. [4]

Одна из характерных особенностей наставничества в том, что наставник, являясь штатным сотрудником организации, выполняет задачи по адаптации и обучению вновь принятых сотрудников без освобождения выполнения своих основных должностных обязанностей. Кроме того, процедура наставничества предполагает развитие коммуникативных и управленческих навыков самого наставника. [47]

По мнению Румянцевой З.П., наставнику необходимо обладать следующими социально-психологическими качествами:

- умение слушать собеседника;
- внимательность;
- лояльность и отсутствие категоричности;
- навыки презентации;
- толерантность;

- желание помогать и оказывать поддержку;
- ораторские способности и пр. [41]

Кроме социально-психологических умений и навыков главными требованиями к наставнику являются:

- квалификация наставника (стаж работы от трех лет, высшее образование);
- показатели результативной работы наставника (высокие результаты при выполнении производственных задач);
- профессиональные знания и навыки (развитые профессиональные компетенции, знание нормативных документов и технологий работы);
- корпоративные компетенции (способность к саморазвитию, управление исполнением, формирование команды). [25]

Мотивация наставника является важной частью эффективного наставничества, именно с помощью нее можно решить проблему в наставнической деятельности. В отношении наставника необходимо применять как методы материальной, так и нематериальной мотивации: например, надбавки за наставничество, изменения графика работы, благодарность и т.д.

Л.В. Смирнова в своей работе описывает классификацию моделей наставничества: «Гуру и его последователь», «Мастер и подмастерье», «Творческий тандем». [44]

Модель «Гуру и его последователь»: модель предполагает, что наставник – это некий идеал, авторитет для нового сотрудника. Ученик, в свою очередь, обязан не только наблюдать, но и запоминать все те действия, которые выполняет его «модель для подражания». Наставник ничего не объясняет своему подопечному, только лишь наблюдает и контролирует его работу. Плюсом данной модели считается то, что у ученика можно развить профессионализм в усвоении навыков работы наставника; минусы – отсутствие обратной связи от наставника, низкая включенность группы в работу.

Модель «Мастер и подмастерье»: здесь действует принцип «кнута и пряника», т.е. наставник готов делиться своим опытом, отзывается на помощь учеников, указывает на недочеты в работе и помогает их исправить в силу своего багажа опыта и знаний. Плюсами данной модели можно считать высокую включенность в работу, адаптация в короткие сроки; минус – при уходе наставника есть вероятность, что пропадет интерес к работе, т.к. ученики привыкают ориентироваться на модель опытного сотрудника.

И последняя модель наставничества «Творческий тандем»: исходя из самого определения «тандем» - это совместный вид деятельности 2 – х людей, выполняющие работу за счет общих усилий, т.е. на равных позициях становятся и наставник, и подопечный. Такой

тандем становится единой рабочей единицей в компании, где присутствует разделение ответственности за результаты. Плюсами такой модели являются высокая включенность в работу, быстрая адаптация сотрудников, формирование единой полноценной команды; минус – такая группа обычно обособляется от других сотрудников.

Техники наставничества могут быть использованы в соответствии с ситуациями в компании или же исходя из личностных особенностей подопечных

Система наставничества предполагает реализацию следующих аспектов процедуры адаптации:

- повышение качества подготовки и квалификации новичков;
- развитие позитивного отношения к работе у вновь принятых работников и формирование лояльности по отношению к компании;
- сокращение времени введения работника в должность и процесса достижения рабочих показателей, необходимых организации;
- снижение текучести кадров и уменьшение количества работников, увольняющихся в течение трёх месяцев с начала работы;
- формирование кадрового резерва, предоставление эффективным сотрудникам возможности карьерного роста;
- совершенствование механизмов мотивации наставников: уважение и признание заслуг наставника перед компанией, а также дополнительные выплаты и льготы. [28]

Если правильно выстроить систему наставничества, все важные навыки и опыт останутся внутри компании и будут передаваться сотрудниками «из поколения в поколение». Новичкам станет проще вливаться в коллектив, повысится общая лояльность сотрудников, а руководству организации наставничество позволит сократить бюджеты на обучение сотрудников.

В работе В.Р. Веснина четко прописаны преимущества и ограничения в использовании данного метода адаптации. [9]

Представим данные из этого источника в виде Таблицы 2 (см. Таблица 2).

Таблица 2 - Преимущества и ограничения использования наставничеств

| <b>Преимущества</b>              | <b>Ограничения</b>                                |
|----------------------------------|---------------------------------------------------|
| Быстрое получение обратной связи | Подготовка и обучение требует много времени и сил |
| Использование образца поведения  | Нехватка внимания к своим подопечным,             |

|                                                                                                    |                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| наставника облегчает усвоение модели поведения на рабочем месте при выполнении своих функций       | т.к. наставник не освобождается от своей основной работы и зачастую может просто не уделить должное время своему ученику |
| Определение содержания и формы обучения нового сотрудника с учетом его индивидуальных особенностей | Зачастую, отсутствие заинтересованности со стороны наставника                                                            |

Из таблицы видно, что одним из важных элементов наставничества является получение обратной связи от наставника, поэтому она должна соответствовать следующим критериям:

- позитивная направленность, то есть она должна сочетать в себе как положительные моменты в работе, так и недочеты и ошибки подопечного; обучаемый должен понимать, что обратная связь помогает ему учиться на своих же ошибках;
- конкретность, то есть обратная связь должна быть получена по факту сделанной работы;
- своевременность, то есть наставник должен говорить о результатах работы сразу же после выполнения порученного ему задания для его дальнейшей мотивации; здесь очень уместна поговорка «дорога ложка к обеду»;
- активность, то есть данный критерий говорит о том, чтобы наставник предоставлял возможность своему подопечному отвечать на поставленные вопросы и исправлять свои ошибки самостоятельно.

Обозначим признаки, которые указывают на успешную адаптацию сотрудника в организации:

- работник отлично выполняет свои обязанности и поставленные задачи;
- работник показал, что он может решать необычные задания и отвечать за последствия своей деятельности;
- сотрудник хорошо знает структуру предприятия, он знает имена руководителей и своих коллег, наладил взаимодействие с коллегами;
- сотрудник соблюдает правила межличностных контактов и поведения разных групп;
- работник является участником неформальной группы.

Показателями эффективности профессиональной адаптации вновь принятого сотрудника являются:

- профессиональная активность;
- дисциплинированность;

- профессиональная успешность;
- удовлетворенность условиями работы;
- эмоциональная комфортность;
- психосоматическое состояние;
- готовность к дальнейшей деятельности в организации.

О мере осуществления мероприятий, включенных в программу адаптации, вычисляется индекс удовлетворенности нового сотрудника, который считается показателем адаптированности.

Он состоит из следующих показателей: удовлетворенность сотрудника работой и удовлетворенность организации сотрудником. Эти критерии позволяют наиболее полно оценить релевантность способностей нового работника в сложившихся условиях.

Исходя из вышеизложенного, можно сделать следующие выводы: методы профессиональной адаптации персонала – это комплексы мероприятий, позволяющих сотрудникам быстрее стать полноценной частью коллектива, по максимуму избегая ошибок и тревоги из-за возложенных на него обязанностей. Единого метода, который поможет в адаптации нового сотрудника, не существует. Руководителям организаций и кадровым менеджерам предоставляется огромный выбор методов профессиональной адаптации сотрудников, которые постоянно совершенствуются.

Выбирая методы и способы адаптации персонала на предприятии, необходимо учитывать ситуацию и психологический климат в конкретном коллективе, а также общепринятые правила деятельности компании. Максимально эффективную профессиональную адаптацию кадров в организации обеспечит индивидуализированный подход для каждого коллектива. Сотрудник, который успешно адаптировался, получил правильный образец поведения на трех уровнях: выполнение работы, деловое и межличностное общение.

Эффективная система адаптации персонала предполагает:

- привлечение квалифицированных специалистов к работе с новыми сотрудниками;
- использование лучших методов адаптации работников;
- индивидуальный подход к каждому новому сотруднику;
- разработка профессиональной программы адаптации персонала.

Грамотно и аккуратно проводимая программа адаптации способна не только сократить количество временных и финансовых затрат организации, увеличить ценность рабочего места, но и положительно влиять на поддержание командного духа, создавая тем

самым предпосылки для успешной системы наставничества, преемничества, обучения персонала и повышения квалификации, то есть деятельности компании в целом.

## **2 Управление адаптацией персонала в ООО «ТОМСКНЕФТЕХИМ»**

### **2.1 Общая характеристика ООО «ТОМСКНЕФТЕХИМ»**

*Название, организационно-правовая форма:*

ООО «ТОМСКНЕФТЕХИМ»

*Место нахождения:*

Россия, город Томск, Кузовлевский тракт, 2, ст. 202

*Отраслевая принадлежность:*

Нефтехимическая промышленность

ООО «ТОМСКНЕФТЕХИМ» - один из лидеров нефтехимической отрасли России. Предприятие занимает одно из ведущих мест в России по производству полипропилена и второе место по производству полиэтилена высокого давления.

Производственная инфраструктура ООО «ТОМСКНЕФТЕХИМ» включает в себя современный товарно-сырьевой парк, разгрузочно-погрузочный комплекс, предназначенный для работы с крупнотоннажными контейнерами, и систему паллетирования готовой продукции.

На базе ООО «ТОМСКНЕФТЕХИМ» функционирует ремонтно-механический комплекс, который позволяет осуществлять полноценный производственный цикл проведения ремонтных работ от поступления материала, изготовления запасных частей до их последующего применения для ремонта технологического оборудования.

Производство мономеров – этилена и пропилена в установочной мощности 300 тыс. тонн и 139 тыс. тонн в год соответственно, полностью обеспечивающее сырьем производства полимеров – полипропилена (мощностью 140 тыс. тонн в год) и полиэтилена высокого давления (мощностью 270 тыс. тонн в год).

ООО «ТОМСКНЕФТЕХИМ» входит в группу предприятий ПАО «СИБУР Холдинг». Общая численность сотрудников на данный момент составляет 2036 человек, из которых 1298 мужчин и 738 женщин. Она представлена в Приложении Б (см. Приложение Б).

Ниже представлена история развития ООО «ТОМСКНЕФТЕХИМ», начиная с 1974 года, в виде Таблицы 3 (см. Таблица 3).

Таблица 3 - История развития ООО «ТОМСКНЕФТЕХИМ»

|         |                                                                                                                                                                                                      |
|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1974 г. | Постановление правительства о начале строительства Томского нефтехимического комплекса. В этом же году началось строительство комбината, которое осуществляло строительное управление «ХИМСТРОЙ»     |
| 1980 г. | В эксплуатацию было сдано производство полипропилена мощностью 100 тыс. тонн в год. С этого момента комбинат стал активно наращивать производственный потенциал                                      |
| 1983 г. | На предприятии был получен первый метанол                                                                                                                                                            |
| 1985 г. | Получена первая продукция на установке по производству формалина и карбамидоформальдегидная смола                                                                                                    |
| 1993 г. | На предприятии было налажено производство новой продукции: получен первый томский полиэтилен низкой плотности, товарный пропилен и товарный этилен                                                   |
| 1998 г. | Конец 1990-х — предприятие испытывает серьезный дефицит сырья                                                                                                                                        |
| 2000 г. | Томский нефтехимический комбинат вошел в состав СИБУРа. Тогда же СИБУР начинает ряд инвестиционных проектов, направленных на восстановление производства                                             |
| 2004 г. | За счет производства товаров народного потребления предприятие увеличило объем выпускаемой продукции в 2,5 раза                                                                                      |
| 2007 г. | На предприятии завершается поэтапная реализация инвестиционного проекта по увеличению мощности производства полиэтилена низкой плотности со 170 тыс. до 200 тыс. тонн в год                          |
| 2012 г. | СИБУР приступил к комплексной реконструкции мощностей «ТОМСКНЕФТЕХИМ» с целью увеличения объема выпуска продукции, улучшения ее качества и ассортимента, а также повышения безопасности производства |

На данный момент ООО «ТОМСКНЕФТЕХИМ» является одним из крупнейших предприятий Сибирского региона, обеспечивая рабочими местами Томичей и жителей области. Предоставляемые предприятием социальные гарантии, а также активное участие ООО «ТОМСКНЕФТЕХИМ» в региональных социальных программах неоднократно приносили ему награду «За высокую социальную эффективность и развитие социального партнерства».

За деловую и профессиональную активность и высокое качество продукции предприятие неоднократно было удостоено наградами и призами, в числе которых есть международная награда «Факел Бирмингема», золотой приз Европы «За качество» и

«Скандинавская медаль» за прогресс в экономическом развитии. В 2004 году Томский нефтехимический комплекс отметил свое 30-летие, и в этом же году его производства были объединены в единый технологический и экономический комплекс.

Миссией предприятия является максимально безопасное и эффективное преобразование невозполнимых природных ресурсов в продукты цивилизации, обеспечивающие обществу защищенность и необходимые условия существования.

Стратегическая цель компании – повышение производственных и финансовых показателей при условии строгого соблюдения высоких стандартов экологической и промышленной безопасности, социальной ответственности и корпоративного управления.

Стратегические цели предприятия в области охраны труда и окружающей среды, промышленной безопасности, качества, энергоэффективности:

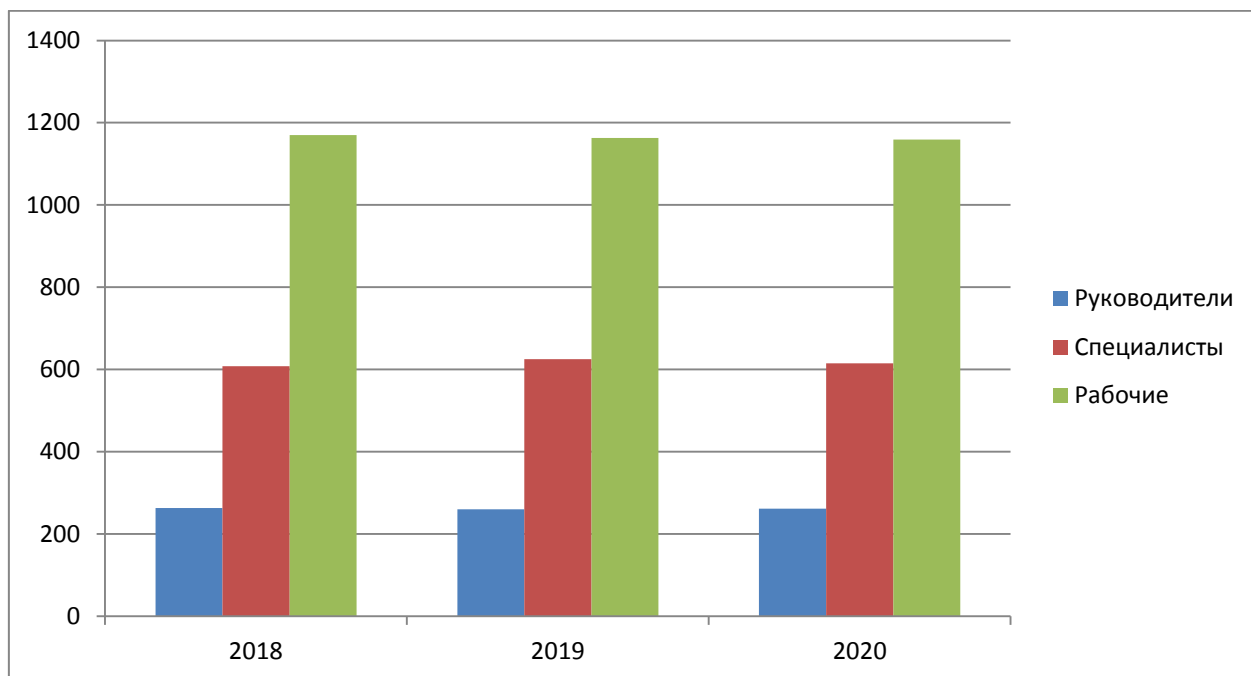
- создание и обеспечение безопасных условий труда, защиты здоровья работников;
- снижение рисков возникновения аварий;
- стабильное производство продукции конкурентоспособного качества, отвечающей требованиям потребителей;
- снижение воздействия на окружающую среду, предотвращение ее загрязнения в равновесии с социально-экономическими потребностями, обеспечение рационального использования природных ресурсов;
- повышение энергетической эффективности производственных процессов и минимизация нерационального использования энергоресурсов, снижение затрат на приобретение и генерацию энергоресурсов.

В состав ООО «ТОМСКНЕФТЕХИМ» входит 30 структурных подразделений и руководство. Численность персонала на 2020 год составила 2036 человек. Ниже представлены данные о численности сотрудников в виде таблиц и диаграмм с учетом различных критерий.

Таблица 4 - Укомплектованность персонала в ООО «ТОМСКНЕФТЕХИМ»

|                     | <b>2018 г.</b> | <b>2019 г.</b> | <b>2020 г.</b> |
|---------------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Руководители</b> | 263            | 260            | 262            |
| <b>Специалисты</b>  | 608            | 625            | 615            |
| <b>Рабочие</b>      | 1170           | 1163           | 1159           |

Рисунок 1 - Укомплектованность персонала в ООО «ТОМСКНЕФТЕХИМ»



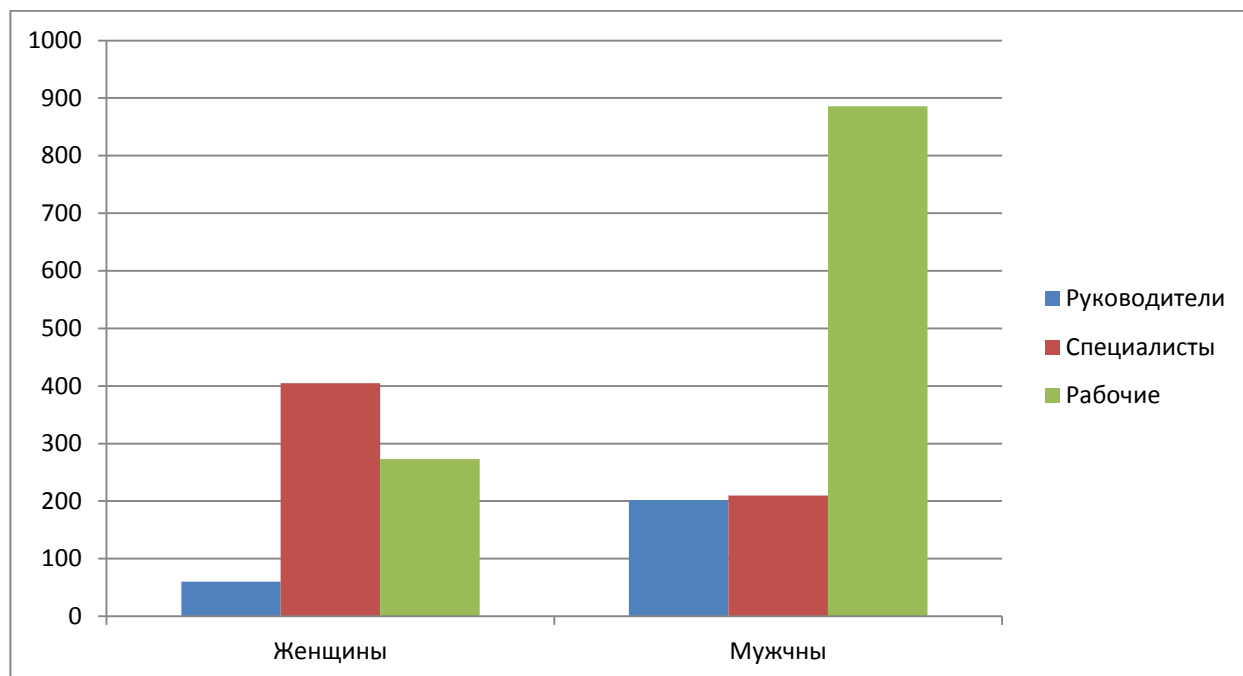
Проанализировав численность сотрудников компании за последние 3 года, можно сделать вывод, что изменения в руководящих должностях и в рядах специалистов незначительные (наблюдается то снижение числа кадров, то их повышение). Исключение составили лишь рабочие, где наблюдается небольшая текучка кадров с 1170 человек до 1159. Но для большой компании, как ООО «ТОМСКНЕФТЕХИМ», такой процент не является высоким. И в целом, изменения в структуре и укомплектованности персонала произошли незначительные.

Далее представим данные о распределении персонала по половой принадлежности и занимаемой должности в 2020 год в ООО «ТОМСКНЕФТЕХИМ».

Таблица 5 - Распределение персонала по половой принадлежности и занимаемой должности в ООО «ТОМСКНЕФТЕХИМ»

|                     | Мужчины | Женщины |
|---------------------|---------|---------|
| <b>Руководители</b> | 202     | 60      |
| <b>Специалисты</b>  | 210     | 405     |
| <b>Рабочие</b>      | 886     | 273     |

Рисунок 2 - Распределение персонала по половой принадлежности и занимаемой должности в ООО «ТОМСКНЕФТЕХИМ»



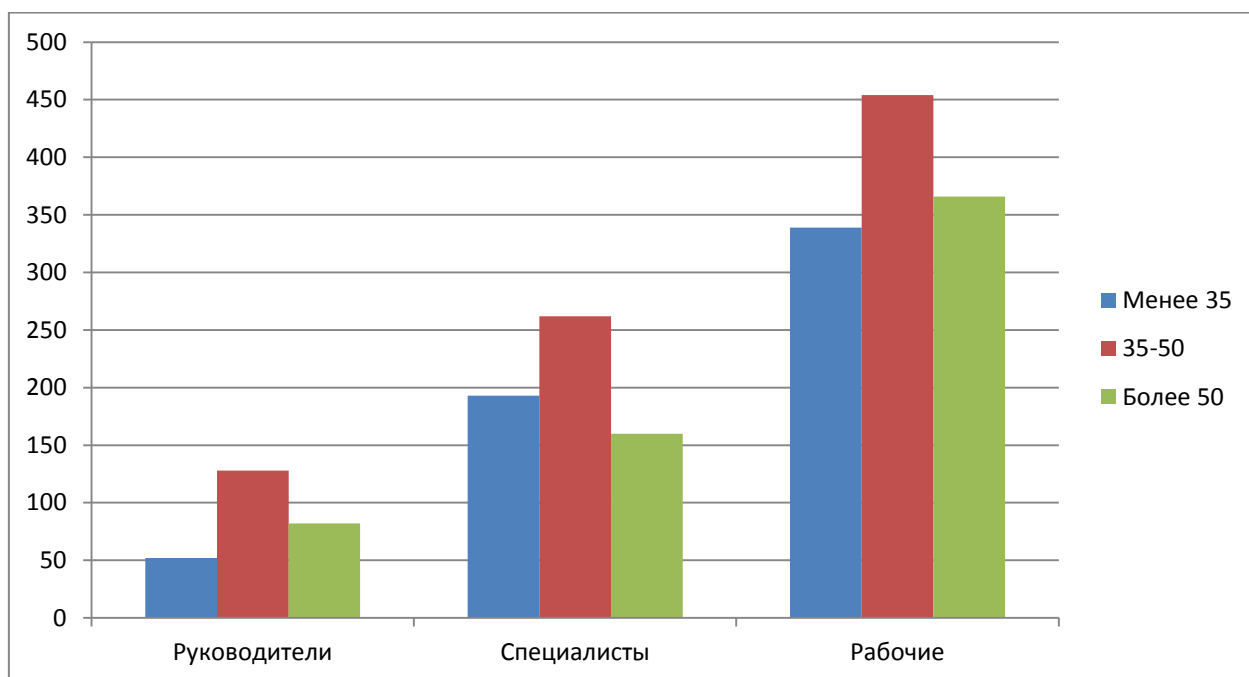
Анализируя данные таблицы, можно сделать вывод, что в компании работает большинство мужчин, нежели женщин. По большей части мужчины занимают рабочие должности, а женщины – должности специалистов.

Далее рассмотрим распределение персонала по возрасту и занимаемой должности в компании. Данные также представлены в виде таблицы и диаграммы.

Таблица 6 - Распределение персонала по возрасту и занимаемой должности в ООО «ТОМСКНЕФТЕХИМ»

|                     | Менее 35 лет | 35-50 лет | Более 50 лет |
|---------------------|--------------|-----------|--------------|
| <b>Руководители</b> | 52           | 128       | 82           |
| <b>Специалисты</b>  | 193          | 262       | 160          |
| <b>Рабочие</b>      | 339          | 454       | 366          |

Рисунок 3 - Распределение персонала по возрасту и занимаемой должности в ООО «ТОМСКНЕФТЕХИМ»



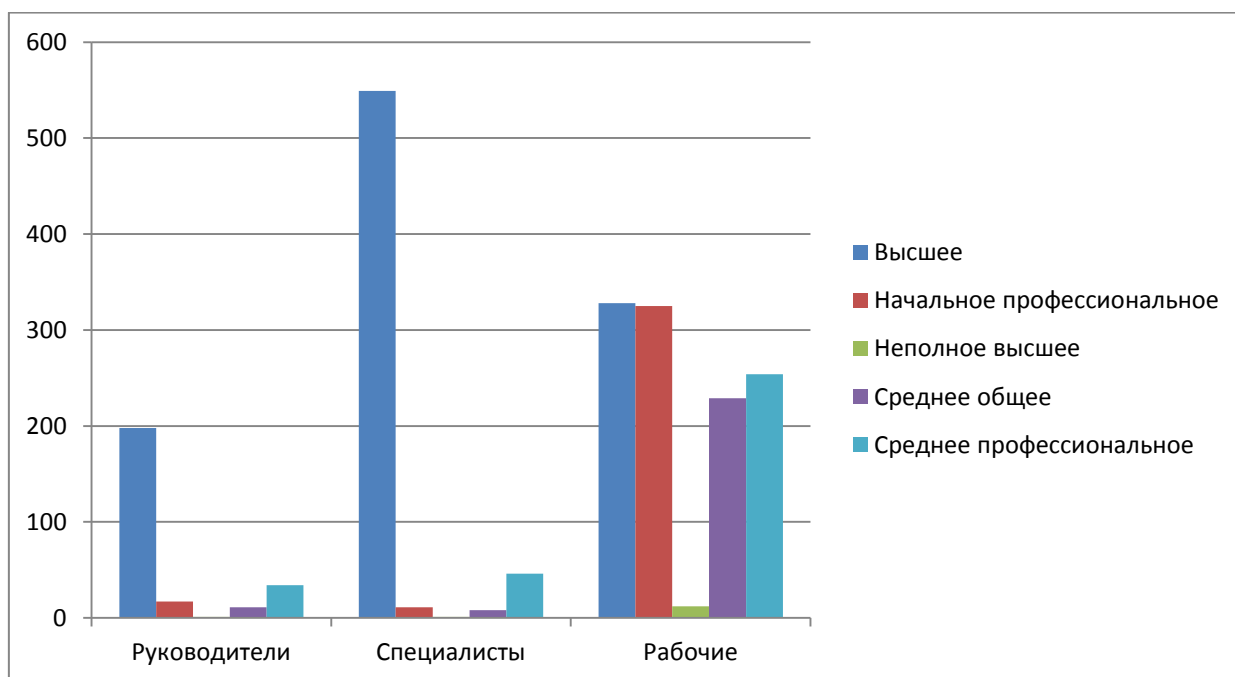
Из приведенных выше данных можно сделать вывод, что средний возраст работников для каждой категории должностей 35-50 лет. На руководящих должностях отмечается достаточно высокий процент сотрудников в возрасте до 35 лет, что говорит о перспективах в карьерной деятельности молодых специалистов. Большая часть специалистов ООО «ТОМСКНЕФТЕХИМ» - это сотрудники до 50 лет, чего не скажешь про рабочие специальности. Большая часть рабочих – сотрудники от 35 лет.

Далее рассмотрим, какое образование имеют сотрудники, работающие в ООО «ТОМСКНЕФТЕХИМ». Введем для таблицы следующие обозначения, где: «В» - высшее образование, «НП» - начальное профессиональное, «НВ» - неполное высшее, «ОО» - основное общее, «СО» - среднее общее, «СП» - среднее профессиональное.

Таблица 7 - Распределение сотрудников в ООО «ТОМСКНЕФТЕХИМ» по наличию образования

|                     | <b>В</b> | <b>НП</b> | <b>НВ</b> | <b>ОО</b> | <b>СО</b> | <b>СП</b> |
|---------------------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Руководители</b> | 198      | 17        | 1         | 1         | 11        | 34        |
| <b>Специалисты</b>  | 549      | 11        | 1         | 0         | 8         | 46        |
| <b>Рабочие</b>      | 328      | 325       | 12        | 11        | 229       | 254       |

Рисунок 4 - Распределение сотрудников в ООО «ТОМСКНЕФТЕХИМ» по наличию образования



Из приведенных выше данных можно сделать вывод, что на всех должностях приоритетным является высшее образование, в особенности для специалистов и руководителей организации. Удивительно то, что рабочие специальности примерно одинаково занимают сотрудники, как с высшим образованием, так и начальным профессиональным.

ООО «ТОМСКНЕФТЕХИМ» имеет линейно-функциональную организационную структуру. Функциональные подразделения делят на более мелкие производственные, каждое из которых выполняет ограниченный перечень функций. Видно преимущество вертикальных связей и очень слабое влияние нижних уровней на принятие каких-либо решений.

Во главе стоит генеральный директор. На 2-ом горизонтальном уровне находятся директор по производству, главный инженер, директор по обеспечению производства, директор по управлению персоналом, главный бухгалтер, директор по экономике и финансам, директор по охране труда, промышленной безопасности и экологии, директор по экономической безопасности и проектные офисы, отделы управления, секретариат. У 2-ого уровня в подчинении находятся отделы и проектные офисы (см. Приложение А).

Система распределения полномочий в ООО «ТОМСКНЕФТЕХИМ» полностью централизована: четкое распределение обязанностей между сотрудниками, строгая иерархия, стандартизированность процедур.

На предприятии высокая степень формализации документооборота. В документообороте используется Корпоративная информационная система ЕСМ (КИС ЕСМ). Через нее согласовываются документы или выкладываются уже согласованные отсканированные документы. Многие документы засекречены и не предназначены для просмотра.

В распоряжении отдела кадров находятся нормативные акты, на основании которых составляются документы внутреннего пользования:

- коллективный договор;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- положения о подразделениях.

Важнейшим организационным документом в ООО «ТОМСКНЕФТЕХИМ» является коллективный договор.

Основополагающим документом в кадровой работе являются должностная инструкция – документ, регламентирующий правовое положение каждой должности и содержащий требования к работнику, занимающему эту должность.

В ООО «ТОМСКНЕФТЕХИМ» представлены различные виды мотивации. Предприятие использует как материальные, так и нематериальные инструменты мотивации и стимулирования персонала, которые направлены на удержание сотрудников в компании.

На предприятии реализуется программа «Лучшие СИБУРа». Суть данной программы – выявление лучших сотрудников, признание их достижений в какой-либо сфере и поощрение в виде премии за активное участие в корпоративных мероприятиях, проектах и т.д.

Коллективный договор для сотрудников ООО «ТОМСКНЕФТЕХИМ» включает основные гарантии работникам и членам их семьи. На предприятии действует программа добровольного медицинского страхования, в том числе амбулаторное и стационарное обслуживание.

Для материального стимулирования используются:

- персональные надбавки (не более 40 % от оклада сотрудника);
- доплата за выход на работу в ночное время, в выходной или праздничный день;
- доплата за переработку по графику сменности;
- доплата за совмещение должностей;

- доплата за разъездной характер работы;
- надбавки «За преподавание», «Молодому специалисту», «За наставничество», «За дни командировок», «За производственное обучение» и др.;
- надбавки за работу в тяжелых и особо тяжелых условиях труда и др.

Нематериальная мотивация за хорошую работу проявляется в вывешивании фото на стенде «Гордость предприятия», предоставлении различных грамот и сертификатов за участие. В организации очень часто проводятся различные конкурсы («Конкурс прикладного творчества среди работников ООО «ТОМСКНЕФТЕХИМ», Корпоративная программа «Лучшие СИБУРа»).

Ежегодно ООО «ТОМСКНЕФТЕХИМ» приобретает для своих сотрудников путевки в лучшие санатории Сибири, курорты Белокурихи. Приобретая путевку, работник оплачивает лишь 10-20 процентов стоимости, остальные расходы берет на себя ООО «ТОМСКНЕФТЕХИМ». Ветераны предприятия, участники боевых действий, многодетные и одинокие родители, ликвидаторы аварии на ЧАЭС получают путевки бесплатно 1 раз в 3 года.

В ООО «ТОМСКНЕФТЕХИМ» действуют следующие принципы отбора персонала: прозрачность, понятность, справедливость.

В конце календарного года руководитель отдела обучения и развития персонала (далее ОПОиРП) запрашивает у руководителей структурных подразделений потребность в персонале на будущий год. Также он составляет План найма, в котором учитывается бюджет на подбор персонала, приоритеты поиска, план действий по подбору персонала, сроки подбора.

Подбор работника на конкретную вакансию инициирует Руководитель структурного подразделения, где образовалась вакансия. В течение 3-х дней он заполняет заявку.

На каждую Заявку назначается исполнитель-работник, ответственный за подбор, который организует внутренний и внешний поиск кандидатов в соответствии с Заявкой (работники внутреннего конкурса имеют преимущество при условии более высокой квалификации, за исключением работников, получивших оценку «ниже ожиданий» в рамках ежегодной оценки на присвоение профессионального уровня).

Отобранные кандидаты заполняют Анкету кандидата и проходят первичное собеседование со специалистами ОПОиРП. Они оценивают мотивацию кандидатов, соответствие образования, профессионального опыта и компетенций требованиям вакансии и принимает решение о дальнейшей работе с Кандидатом.

Далее направляют информацию о кандидатах Заказчику. В течение 2-х дней Заказчик информирует ОПОиРП о результате. В случае положительного ответа Заказчик указывает

время проведения собеседования с Кандидатом. Кандидату выдается пропуск на 1 день на территорию Общества.

По итогам организуется коллегиальное обсуждение каждого кандидата, и вносятся результаты в Оценочный лист кандидата. После этого направляется финальному кандидату Согласие на обработку персональных данных и Анкету для трудоустройства.

Система обучения персонала является неотъемлемой частью процесса управления и обеспечивает постоянное совершенствование работников Общества и предприятий.

Система обучения является комплексной, носит развивающий и многоэтапный характер. Обучаются все категории сотрудников. Подготовка персонала включает в себя подготовку по основному виду деятельности сотрудника (профессиональное обучение), а также подготовку по смежным областям (промышленная, экологическая, энергетическая безопасность и охрана труда, основные требования системы экологического менеджмента, вопросы обеспечения качества и т.д.).

Профессиональное обучение носит непрерывный характер и проводится на протяжении всей трудовой деятельности для расширения и углубления знаний, постоянного поддержания уровня квалификации персонала требованиям производства в соответствии с целями и задачами ООО «ТОМСКНЕФТЕХИМ».

Ответственность за обучение распределена между самими работниками и руководителями, руководителем по персоналу, ОПКиРП, Корпоративным университетом.

Обучение и развитие ведется по следующим направлениям:

- обязательное обучение (рабочие профессии, обучение регулируемое органами государственного надзора);
- управление и лидерство (программы Корпоративного университета по повышению управленческих компетенций);
- функциональная экспертиза (программы Корпоративного университета по повышению профессионального уровня, Центр развития рабочих, повышение квалификации, курсы целевой подготовки);
- корпоративность (командообразование, локальные тренинги по поведенческим компетенциям).

Планирование обучения на будущий год происходит на основании заявок, поданных руководителями подразделений в Отдел подбора, обучения и развития в сентябре настоящего года. Утверждается план обучения Корпоративным Центром холдинга.

При формировании заявок на обучение необходимо учитывать периодичность повышения квалификации руководителей и специалистов – не реже 1 раза в 5 лет.

Организацию и контроль процесса обучения осуществляет начальник ОПКиРП.

Обучение реализуется по принципу 70-20-10, что предполагает комбинацию различных видов и способов обучения:

- 70 % - практический опыт и обучение на рабочем месте;
- 20 % - получение обратной связи и наставничество со стороны руководителя;
- 10 % - участие в программах обучения и самообучение.

Также в ООО «ТОМСКНЕФТЕХИМ» действует система наставничества. Ее целью является оказание помощи молодому специалисту (человек, проработавший менее 1 года) в его профессиональном становлении.

В рамках помощи молодому специалисту наставник выполняет следующие функции:

- помощь в адаптации;
- мотивация нового сотрудника;
- помощь в развитии поведенческих компетенций;
- составление индивидуального плана развития.

Постановка индивидуальных целей осуществляется непосредственным руководителем на каждый отчетный период. Оценка целей Работников линейной деятельности проводится по окончании отчетного периода.

Проводится оценка в 3 этапа:

1. самооценка работника;
2. оценка руководителя Работника по итогам встречи;
3. итоговая оценка по итогам Оценочной сессии.

Цель аттестации в ООО «ТОМСКНЕФТЕХИМ» – развитие кадрового потенциала и повышение его роли в эффективности производства путем: определения уровня результативности, выявления потенциальных способностей и возможностей руководителей и специалистов, направления профессионального развития (обучения), а также предоставления равной для всех возможности профессионального роста.

Аттестация проводится в целях установления соответствия работников занимаемой должности, улучшения работы по подбору и расстановке кадров, мотивирования работников к повышению квалификации и эффективной деятельности, роста их трудовой активности, обеспечения более тесной связи заработной платы с результатами труда.

Процесс аттестации состоит в оценке деловых, профессиональных и личностных качеств работника, результативности его труда.

Проанализировав деятельность ООО «ТОМСКНЕФТЕХИМ», можно выделить следующие особенности этого предприятия:

- централизованное принятие решений;

- ориентация на работу с потребностями клиентов;
- признание организации одной из лучших на рынке;
- строгий контроль над работой сотрудников;
- развитие культуры промышленной безопасности;
- ценность сотрудников организации.

Исходя из перечисленных особенностей данного предприятия, можно сделать вывод, что ООО «ТОМСКНЕФТЕХИМ» находится на стадии зрелости, для которой характерно признание клиентов, поставщиков и конкурентов; ориентация на качество выпускаемой продукции и безопасность; достаточно устойчивая организационная структура в целом.

Таким образом, организационный дизайн соответствует этапу жизненного цикла предприятия. На данном этапе ООО «ТОМСКНЕФТЕХИМ» имеет возможность продолжать свое динамическое развитие, осваивать новые рынки и занимать лидирующие позиции не только на территории России.

## **2.2 Постановка проблемы адаптации персонала в ООО «ТОМСКНЕФТЕХИМ»**

Основной целью управления адаптации в ООО «ТОМСКНЕФТЕХИМ» является обеспечение организации квалифицированными кадрами.

Для исследования системы адаптации персонала за основу был выбран Стандарт предприятия «ТОМСКНЕФТЕХИМ» (СТП ТНХ). Проведя анализ этого документа, было выявлено, что адаптация нового работника делится на несколько этапов, каждый из которых одинаково важен:

- организационно-административный: оформление в отделе Кадров администрирования, знакомство с руководителем, коллегами, оформление пропуска;
- информационный: изучение дистанционного курса «Добро пожаловать в СИБУР», локальных нормативных актов Предприятия;
- планирование работы: встреча с непосредственным руководителем с целью постановки задач на период адаптации, назначение наставника, подготовка, согласование, выполнение плана работы на период адаптации, промежуточная встреча с непосредственным руководителем для оценки текущего статуса выполнения плана работы на период адаптации.

Для того чтобы понять, как осуществляется практика наставничества в ООО «ТОМСКНЕФТЕХИМ», обратимся к СТП ТНХ (п. 4.4 – 4.8). Согласно пункту 4.4, принятому сотруднику приказом Директора по управлению персоналом по представлению

руководителя подразделения, в которое принимается работник, назначается наставник из числа работников указанного подразделения.

На основании проведенного интервью с Ведущим специалистом по подбору персонала и информации, полученной из документации предприятия, были выделены основные критерии, которым должен соответствовать наставник:

- опыт работы в организации не менее 2 лет;
- компетентность, то есть должен обладать высоким уровнем профессиональных знаний;
- организованность и дисциплинированность;
- желание проявлять себя в роли наставника и готовность делиться своим профессиональным опытом и знаниями;
- наличие у наставника не более 2-х одновременно закрепленных за ними вновь принятых работников.

Если работник принят без испытания, для него устанавливается период адаптации продолжительностью 3 месяца. Для работников, принятых с испытанием, период адаптации равен сроку испытания.

Главная цель наставника в ООО «ТОМСКНЕФТЕХИМ» - знакомство нового работника с Предприятием. В СТП ТПНХ (согласно п.5 «Адаптация работника») прописан срок, в течение которого эта цель должна быть достигнута, т.е. в течение 5 рабочих дней со дня трудоустройства наставник активно включается в работу со своим подопечным. Для достижения этой цели необходимо провести ряд мероприятий, которые помогут новому сотруднику адаптироваться в новой для него среде. Расскажем более подробно.

Во-первых, за работником закрепляется наставник из числа опытных специалистов подразделения, в котором ему придется работать. В СТП ТНХ было прописано, что наставник может работать не более чем с 2-мя «новичками» одновременно.

Во-вторых, наставник показывает рабочее место «новичка», проводит экскурсию по зданию, в котором будет работать новый сотрудник.

В-третьих, наставник обязательно должен проинформировать нового сотрудника о целях компании, ее миссии, рассказать про организационную структуру, историю становления и развития. Для того чтобы сотруднику самому было интересно знакомство с деятельностью компании, всем работникам назначается курс «Добро пожаловать в СИБУР!». Данный курс – целевая корпоративная программа, реализующаяся в дистанционном формате обучения и являющаяся основным компонентом процесса адаптации.

В-четвертых, наставник составляет вместе со своим подопечным план работы на период адаптации. В нем четко прописываются не только задания, которые необходимо

выполнить «новичку», но также и сроки, в которые он должен уложиться, и предполагаемые результаты.

Согласно СТП ТНХ, план работы распечатывается в двух экземплярах. При этом на каждом экземпляре плана работы новый сотрудник ставит отметку «принято к исполнению», текущую дату и подпись. Один экземпляр плана работы на период испытания хранится у нового работника, а второй передает руководителю. Согласованный и подписанный план работы в отсканированном виде непосредственный руководитель направляет Ведущему специалисту по подбору персонала, который также отвечает за адаптацию.

Помимо всех мероприятий, описанных выше, наставник выполняет еще одну главную функцию в ООО «ТОМСКНЕФТЕХИМ» - организация процесса обучения на рабочем месте новых кадров.

Таким образом, основным инструментом адаптации персонала в ООО «ТОМСКНЕФТЕХИМ» является наставничество. Но анализируя вышеизложенное, можно говорить о том, что данный процесс организован не в полном объеме, так как не затрагиваются многие аспекты организации труда наставничества и материальное стимулирование наставника. Поэтому систему адаптации персонала в данном предприятии необходимо совершенствовать.

Методы, которые были использованы для исследования процесса адаптации в ООО «ТОМСКНЕФТЕХИМ»: изучение и анализ документов компании, метод «Метафора» А.И. Пригожина, анкета «Уровень адаптации сотрудников».

*Метод «Метафора»* используется для решения нескольких задач:

- войти в контакт с руководящим составом и наиболее активными сотрудниками организации;
- получить первое представление о проблемах компании;
- вовлечь руководителей и других сотрудников в консультационный процесс.

Данный метод был выбран именно потому, что у каждого работника в компании есть свой образ (видение) организации, в которой он работает. Сочетание всех этих образов дает разностороннее представление об организации, что и необходимо для исследования.

Суть метода заключается в том, что в процессе групповой работы каждому было предложено взять по листу бумаги и фломастеру и разойтись по разным углам помещения (или вообще выйти из комнаты).

Суть задания в следующем - необходимо нарисовать образ организации так, как ее видит каждый из участников. Это могут быть предметы, действия и даже абстракции. Важно лишь то, чтобы всем было понятно, что именно хотел сказать своим рисунком его автор.

По истечении определенного времени вывешиваются на доске поочередно рисунки, и ведущий просит присутствующих прокомментировать образ организации, а также комментирует его сам.

Обстановка анонимного художественного творчества и активного высказывания интерпретаций сплачивает и расслабляет участников групповой работы. Важно, чтобы они путем размышлений и самоанализа смогли из обсуждаемых изобразительных метафор составить для себя совокупный образ организации.

В образах может угадываться «беспроблемность» либо отсутствие динамики развития и внимания к сотруднику. Может возникнуть ощущение, что происходят процессы дезинтеграции либо что-то еще, воспринимаемое как проблема.

Если на рисунках много радости: изображения солнца, цветов, восхождения на вершину, стремительного плавания на красивых кораблях, много улыбок и т. п., то, вероятнее всего, в организации наблюдается стремление не замечать существующих проблем.

Множество массивных зданий, башен, пирамид, квадратных и прямоугольных схем, прямых линий, кубов, замкнутых окружностей, преобладание вертикальных линий говорит о стремлении подчеркнуть устойчивость организации и демонстрирует отсутствие динамики ее развития.

Изображения сцен рабочего процесса, офиса, рабочих мест, множество намеков на сложные отношения между разными подразделениями, большое количество производственной и технологической атрибутики, путей движения организации, фактов из ее истории, отражение устремленности в будущее или, наоборот, тупика вызывают вопрос: почему на рисунке не нашлось места для клиента, без которого в условиях рынка организация не может существовать эффективно?

Если на рисунках много разорванных блоков, иногда с красными молниями между ними, вершина оторвана от остальной пирамиды или наклонена в сторону, середина пирамиды отделена от основания, а в пустотах – либо язычки огня, либо зубья ограды, либо потоки воды; если люди сидят спинами друг к другу, то, вероятнее всего, это была попытка изобразить процессы дезинтеграции, происходящие в организации. [22]

В данной методике приняли участие 20 сотрудников ООО «ТОМСКНЕФТЕХИМ». При выборе сотрудников не было привязки к полу и опыту (или стажу) работы в компании, чтобы получить наиболее объективные результаты.

Основными критериями при анализе изображений было представление компании в целом и видение себя как сотрудника в системе этой организации. Стоит отметить, что полученные результаты были неоднозначными (см. Приложение В).

Большинство сотрудников (11 из 20) нарисовали компанию в виде могущественных зданий и высоких кирпичных башен. Всего 6 сотрудников представили образ компании в виде рабочего процесса с использованием рабочего инвентаря. Остальные изображения были из разряда исключений, так как 3 сотрудника изобразили свое представление организации в виде улья с роем пчел, белку в колесе и высокого дерева с растущими вверх ветками и прочного ствола.

Что касается представления себя и других сотрудников в системе организации, то почти половина рисунков была без изображения людей. На 6 листах, наоборот, были изображены скопления людей, которые либо не контактировали между собой, либо взаимодействовали по группам. На 5 оставшихся листах было по одному изображению человека, который был включен в рабочий процесс или находился вне компании (за ее пределами).

Исходя из данного исследования, можно сделать следующие выводы:

- для большинства сотрудников ООО «ТОМСКНЕФТЕХИМ» представляет собой закрытую систему, но при этом достаточно устойчивую;
- из-за большого количества статичных изображений компании нет видимости того, что компания как-то развивается;
- отсутствие изображений людей, возможно, говорит о том, что они не чувствуют своей причастности к компании, следовательно, и роль человеческих ресурсов мала.

#### *Анкета « Уровень адаптации сотрудников в ООО «ТОМСКНЕФТЕХИМ»*

В ходе исследования была разработана анкета, определяющая уровень адаптации персонала в ООО «ТОМСКНЕФТЕХИМ». В данном анкетировании приняло участие 20 сотрудников из числа работающих в компании. (см. Приложение Г)

В анкете было представлено 8 вопросов, на которые сотрудникам было предложено честно ответить. Ниже представлен анализ каждого пункта анкеты в виде диаграммы.

1. Период работы сотрудников в компании:

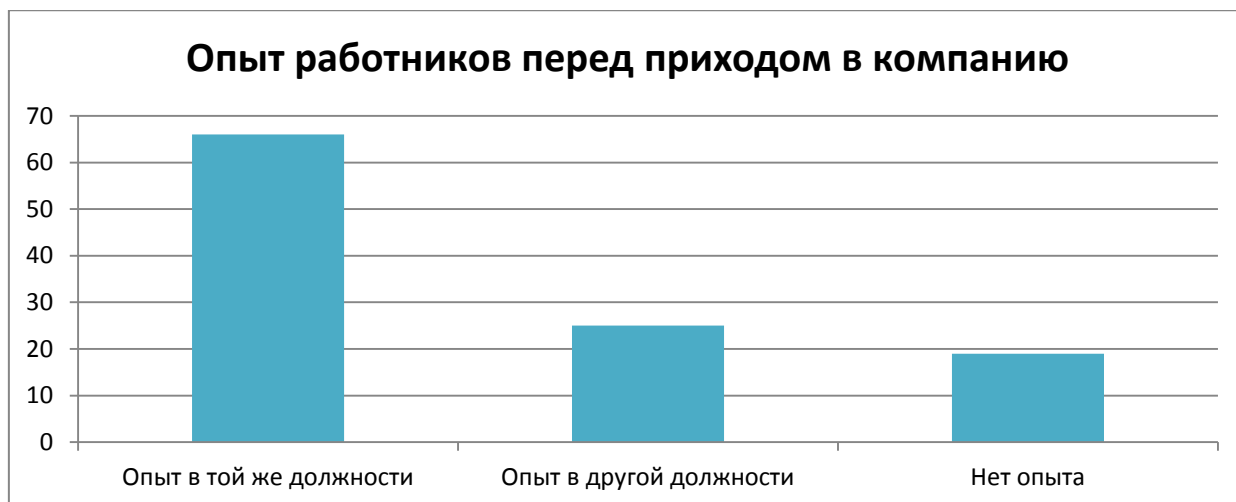
Рисунок 5 - Период работы сотрудников ООО «ТОМСКНЕФТЕХИМ»



Анализируя данные, представленные выше, можно говорить о том, что у большинства сотрудников компании уже имеется опыт работы и компетенции данной сферы. Небольшой процент работников до сих пор адаптируется к новым условиям, находясь на испытательном сроке (менее 3 месяцев в компании).

## 2. Опыт работников перед приходом в компанию:

Рисунок 6 - Опыт работников перед приходом в ООО «ТОМСКНЕФТЕХИМ»



Из полученных данных видно, что большинство сотрудников перед приходом в ООО «ТОМСКНЕФТЕХИМ» уже имели опыт в работе в похожей (или такой же) должности. Данной категории сотрудников наличие опыта стало большим плюсом, т.к. адаптация у них проходила достаточно быстро и легко. Для остальных процесс адаптации был необходим в большей мере, так как принятые сотрудники либо вообще не имели опыта работы, либо накопленный опыт был связан с другой сферой деятельности.

### 3. Необходимость в помощи коллег:

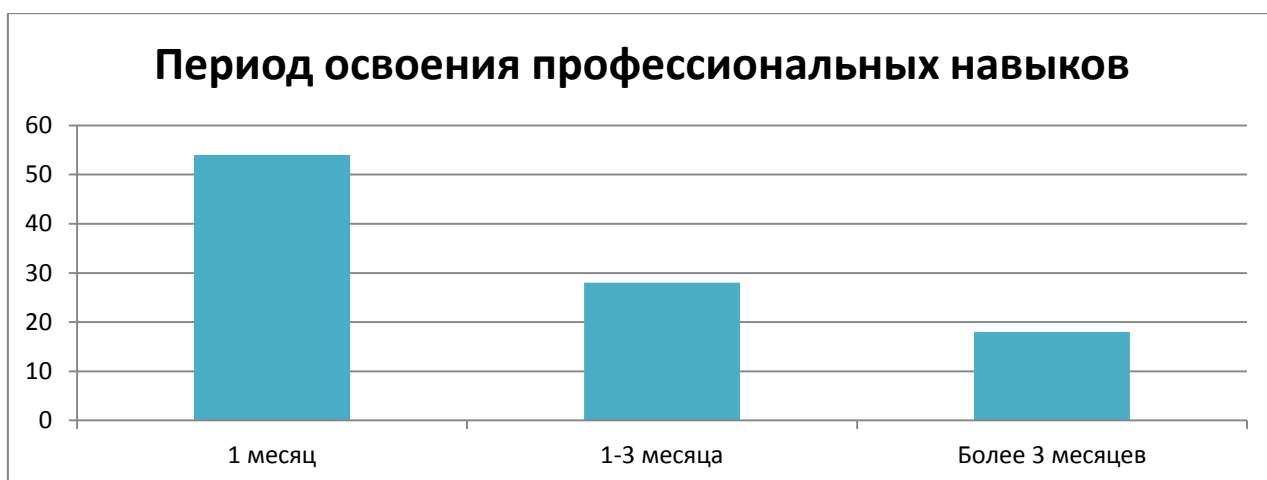
Рисунок 7 - Необходимость в помощи коллег в ООО «ТОМСКНЕФТЕХИМ»



Из полученных данных видно, что большинство сотрудников нуждаются в помощи своих коллег. Это могут быть как личные просьбы, так и вопросы, связанные с рабочим процессом. Лишь небольшой процент опрошенных ответили, что в помощи со стороны коллег нет никакой необходимости.

### 4. Период освоения профессиональных навыков:

Рисунок 8 - Период освоения профессиональных навыков в ООО «ТОМСКНЕФТЕХИМ»

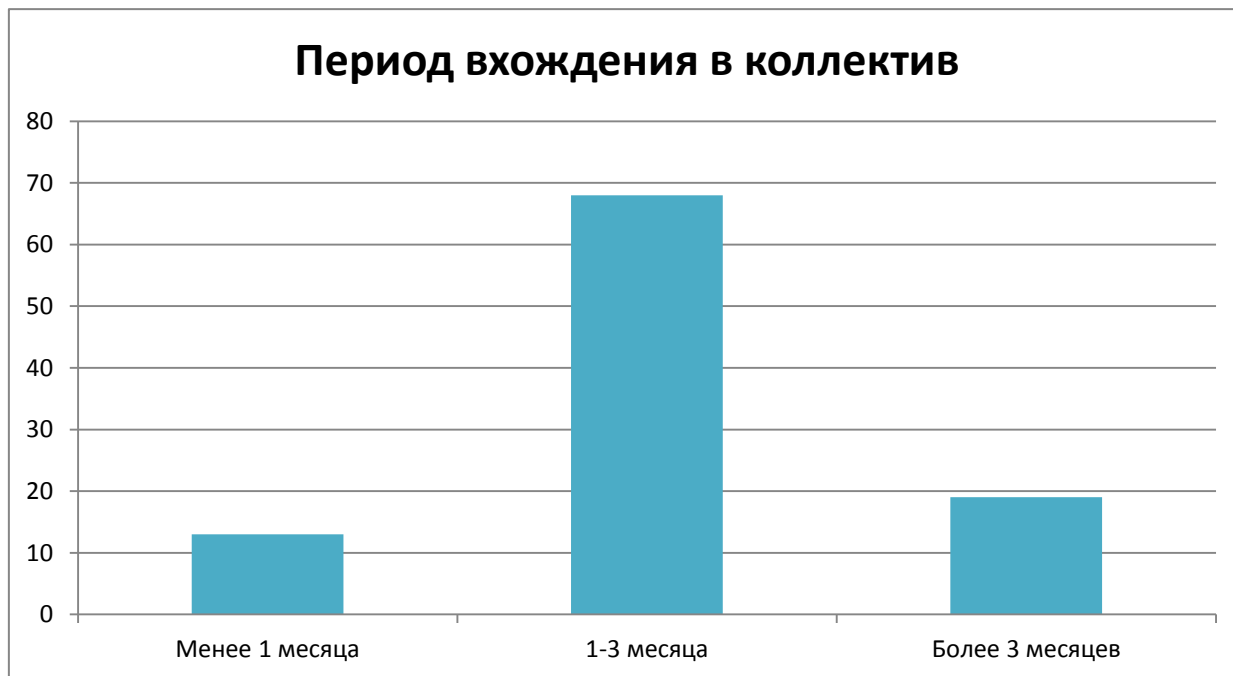


Анализируя данные, представленные выше, можно сделать вывод, что в основном срок освоения профессиональных навыков у сотрудников был достаточно коротким, т.к. больше половины анкетированных ответили, что им хватило 1 месяца. Это говорит о том, что сотрудники, придя в компанию, уже имели опыт работы в сфере производства или даже занимали такую же должность, на которую принимались в ООО «ТОМСКНЕФТЕХИМ».

Примерно 30 процентов сотрудников ответили, что их профессиональная адаптация длилась до 3 месяцев, а остальные респонденты до сих пор получают навыки в процессе работы.

#### 5. Период вхождения в коллектив:

Рисунок 9 - Период вхождения в коллектив в ООО «ТОМСКНЕФТЕХИМ»



Из приведенных выше данных видно, что социальная адаптация сотрудников в среднем протекала от 1 месяца до 3. Небольшой процент респондентов ответили, что им понадобилось меньше месяца, чтобы приспособиться к коллективу. Скорее всего, так отвечали сотрудники, которые работали в компании продолжительное время. Также были ответы, что период вхождения в коллектив был долгим, т.е. более 3 месяцев.

#### 6. Возвращение в компанию:

Рисунок 10 - Возвращение в ООО «ТОМСКНЕФТЕХИМ»



Исходя из данных, представленных выше, можно говорить о том, что большинство сотрудников очень ценят свое место в компании и при любых обстоятельствах вернулись бы обратно. 19 процентов опрошенных ответили, что в компанию возвращаться бы не хотели. Также небольшой процент респондентов ответили, что их возвращение в компанию было бы при следующих условиях: либо переход на другую должность, либо смена подразделения с сохранением занимаемой должности.

Здесь можно сделать вывод о том, что большинство опрошенных сотрудников работают в организации продолжительное время и чувствуют себя как «в своей тарелке», что обусловлено их желанием возвратиться обратно. Но примерно 1/3 респондентов либо такой вариант не рассматривают вовсе, либо недовольны своим положением в компании, если они рассматривают вариант смены должности или переход в другое подразделение.

#### 7. Помощь в адаптации персонала:

Рисунок 11 - Помощь в адаптации персонала в ООО «ТОМСКНЕФТЕХИМ»

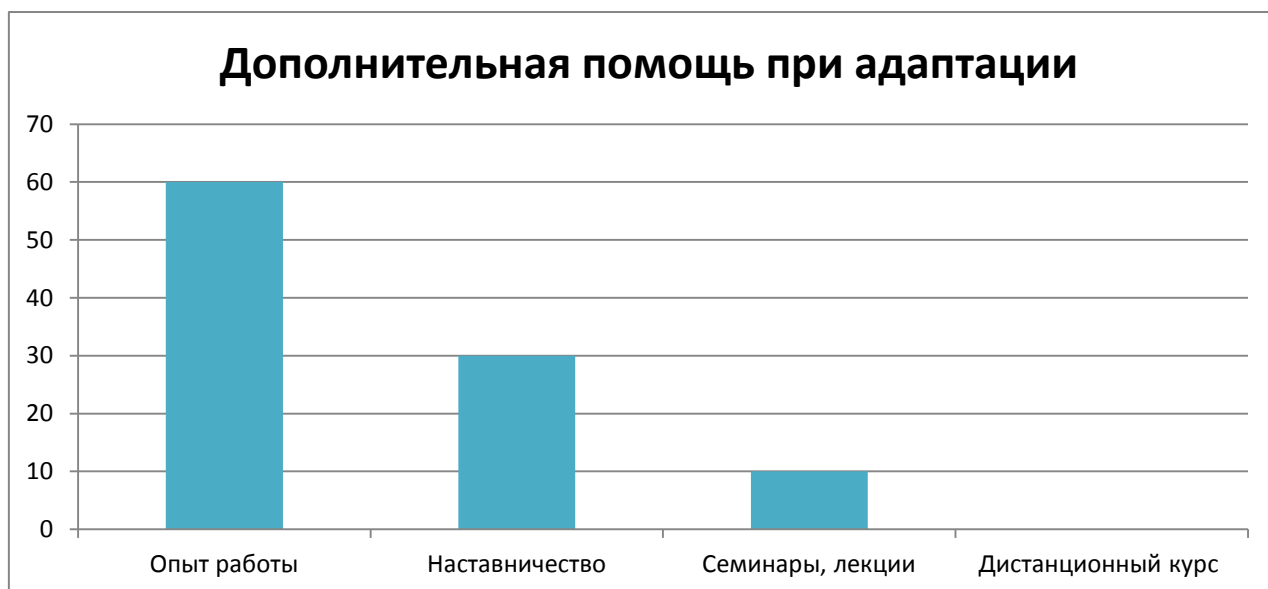


По результатам, представленным выше, можно говорить о том, что в адаптации новоприбывшего сотрудника главную роль играет коллектив, в который он и попадает, хотя в ООО «ТОМСКНЕФТЕХИМ» главным инструментом адаптации является наставничество. Это говорит о том, что система наставничества реализована не в полной мере, раз сотрудники больше склоняются к помощи своих коллег, нежели к компетентному специалисту компании. Сотрудниками было дано пояснение, что, зачастую, смены наставников и закрепленного за ним новичка не совпадали, что делало невозможным осуществить процесс адаптации в кратчайшие сроки. Чуть меньше 15 процентам

опрошенных помощь в адаптации персонала оказывает руководитель подразделения, примерно 5 процентов, по мнению респондентов, наблюдается со стороны отдела кадров.

#### 8. Дополнительная помощь при адаптации:

Рисунок 12 - Дополнительная помощь при адаптации персонала в ООО «ТОМСКНЕФТЕХИМ»



Дополнительным плюсом при адаптации персонала, в большинстве случаев, стал опыт работы в такой же должности либо в похожей по своей деятельности компании. Далее респонденты отметили, что в процессе адаптации была помощь со стороны наставника в лице опытного специалиста. Но, как отмечали опрошенные сотрудники, довольно часто у наставника не хватало времени на работу с подопечным, так как он выполнял свои должностные обязанности. Семинары и лекции помогли 10 процентам опрошенных. Дистанционный курс «Добро пожаловать в СИБУР!», который должен пройти каждый новый сотрудник для получения первичной информации, не помог никому из респондентов.

Исходя из вышесказанного, можно говорить о том, что большинство сотрудников ООО «ТОМСКНЕФТЕХИМ» адаптируются благодаря накопленному ранее опыту, а не за счет проведения процедур адаптации, одной из которых является система наставничества.

Подводя итоги анкетирования, можно сделать вывод, что система адаптации персонала в ООО «ТОМСКНЕФТЕХИМ» существует, но до конца этот процесс не разработан. Перечислим следующие управленческие ошибки:

- отдел кадров не играет никакой роли в процессе адаптации, помогают новым сотрудникам либо сами коллеги, либо наставники;
- зачастую у новичка не совпадает рабочий режим с назначенным ему наставником;

- у наставника не хватает времени на работу со своим подопечным, т.к. он занят своими должностными обязанностями;
- в организации нет специалиста, который бы занимался не только организацией процесса адаптации, но и ее контролем;
- большой акцент делается на вторичную адаптацию (или обучение), а не на социальную и психологическую.

### **2.3 Рекомендации по улучшению системы адаптации персонала в ООО «ТОМСКНЕФТЕХИМ»**

В результате изучения теоретических аспектов управления адаптацией персонала, исследования системы управления и диагностики организации были предложены следующие рекомендации по совершенствованию системы адаптации персонала в ООО «ТОМСКНЕФТЕХИМ»:

1. Введение специализированных служб адаптации персонала или специалиста по адаптации персонала. В ходе изучения специфики управления адаптацией персонала в ООО «ТОМСКНЕФТЕХИМ», было выявлено, что ни отдел кадров, ни наставник в лице опытного специалиста не могут осуществить этот процесс качественно. Учитывая сложную организационную структуру предприятия, необходимо ввести специализированные службы адаптации персонала или специалиста по адаптации персонала, который бы осуществлял свою деятельность на базе отдела кадров, в результате чего адаптационный процесс будет организован и контролируем.

2. Создание системы мотивации наставников. В результате анкетирования было выявлено, что за новоприбывшим сотрудником закреплялся наставник, но, к сожалению, сами наставники по ряду причин не осуществляли должной функции в полном объеме. Например, это выражалось в несовпадении смены наставника со сменой подопечного, нехваткой времени на осуществление деятельности по наставничеству в связи с должностными обязанностями и пр. Отмечалось также, что зачастую сами наставники не были заинтересованы в работе с новыми сотрудниками. Именно поэтому было предложено устраивать соревнования между подразделениями среди наставников и ввести бальную систему оценки осуществления наставничества. Полученные баллы наставник может «обменять» на приятные бонусы: например, уйти домой пораньше, если вся работа выполнена, возможность взять внеплановый выходной и пр.

3. Улучшение социально-психологической адаптации персонала. Его можно достигнуть путем проведения общего собрания отдела или подразделения в непринужденной

обстановке по поводу прихода нового сотрудника (например, в виде чаепития). На этом собрании необходима атмосфера легкости и дружелюбия со стороны коллектива, чтобы новоприбывший сотрудник смог в более спокойной обстановке познакомиться с коллегами и настроиться на дальнейшую работу.

Таким образом, данные мероприятия позволят, прежде всего, внести элемент стабильности в деятельность сотрудников. Если каждый из работников будет знать о своих личных перспективах, механизмах, на основании которых это осуществляется, то его личный вклад в формирование стабильной деятельности компании будет четким и ясно определенным уже с первых дней работы в коллективе.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью данного исследования была разработка рекомендаций по совершенствованию системы адаптации персонала в ООО «ТОМСКНЕФТЕХИМ». В ходе работы был проведен анализ научной литературы по данной теме, были представлены основные понятия и виды адаптации, изучены особенности и методы управления ей.

В первой главе было выявлено, что адаптация персонала представляет собой целостный, непрерывный процесс приспособления работника к меняющимся условиям среды организации, осуществляющийся вследствие возникновения противоречия между потребностями и ожиданиями работника и организации.

Об успешности осуществления адаптационного процесса говорит соответствие трудовых показателей поведения сотрудника ожиданиям руководства и коллег, овладение сотрудниками необходимого уровня знаний и умений в трудовой деятельности, а также отсутствие ощущения дискомфорта, неуверенности и страха работника перед новой работой.

Грамотно и аккуратно проводимая программа адаптации способна не только сократить количество временных и финансовых затрат организации, увеличить ценность рабочего места, но и положительно влиять на поддержание командного духа, создавая тем самым предпосылки для успешной системы наставничества, преемничества, обучения персонала и повышения квалификации, то есть деятельности компании в целом.

Во второй главе была рассмотрена общая характеристика ООО «ТОМСКНЕФТЕХИМ», проведен анализ деятельности компании и исследован процесс адаптации персонала. Основным инструментом адаптации в исследуемой организации выступает наставничество. С помощью метода «Метафора» А.И. Пригожина, анализа нормативных документов и анкетирования персонала была выявлена проблема, которая состоит в несоответствии системы управления адаптацией персонала целям и задачам предприятия. В связи с этим были предложены рекомендации по совершенствованию системы адаптации персонала путем введения специализированных служб адаптации персонала (или же специалиста по адаптации персонала), создание системы мотивации наставников, улучшение социально-психологической адаптации персонала путем проведения встреч и собраний в неформальной обстановке.

Таким образом, цель выпускной квалификационной работы, заключающейся в разработке рекомендаций по совершенствованию системы адаптации персонала, достигнута путем решения поставленных задач.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Авдеенко М. А., 2015 Анализ факторов, влияющих на адаптацию персонала [Электронный ресурс] // Экономика и современный менеджмент: теория и практика URL: <http://elibrary.ru/download/71052071.pdf> (режим доступа: свободный, дата обращения: 01.11.2020)
2. Базарова Т. Ю. Управление персоналом / Т. Базарова, Б. Еремина. – М.: Юнити, 2002. – 176 с.
3. Балабанюк Ж. Первичная, вторичная и реадаптация персонала // Управление персоналом. - 2013. - № 12. – С. 17-18.
4. Беседина Л. А. Наставничество – лучшее из прошлого, которое работает на будущее [Электронный ресурс] // URL: [www.uhr.ru](http://www.uhr.ru) (режим доступа: свободный, дата обращения: 05.10.2020)
5. Богдан Н.Н., Горшкова О.В. // Теоретико-прикладные аспекты управления персоналом в малом и среднем бизнесе – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2018. – 240 с.
6. Валькович О.Н., Кириллова О.Г. Оценка персонала как важнейший инструмент управления кадрами в организации [Электронный ресурс] // Экономика устойчивого развития URL: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_22031213\\_27308633.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_22031213_27308633.pdf) (режим доступа: свободный, дата обращения: 01.11.2020)
7. Ваничева А.Г., Сычева Э.В. Подбор и адаптация персонала как основа реализации успешной кадровой стратегии / А.Г. Ваничева, Э.В. Сычева // Наука в цифрах. - 2016. - № 1. - С. 43-47.
8. Веснин В. Р. Управление персоналом: теория и практика / В. Р. Веснин. – М.: Кнорус, 2009. – 87 - 133 с.
9. Веснин В.Р. Основы менеджмента. - М.: «Триада», 2008.- 112с.
10. Власюк Г.В., 2013 Методы выявления проблемных зон в организации [Электронный ресурс] // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Гуманитарные науки URL: <http://www.nauteh-journal.ru/files/4d8af985-c5f0-4f61-89e2-d4e6b7e38a68> (режим доступа: свободный, дата обращения: 05.10.2020)

11. Володина Н. А. Особенности адаптации разных категорий сотрудников // Справочник по управлению 72 персоналом. – 2009. – №3. – С. 52-57.
12. Володина Н.В. Адаптация персонала: российский опыт построения комплексной системы. - М.: Эксмо, 2016. – 226 с.
13. Головкина А.И., 2018 Проблема адаптации персонала в современной организации // Полиматис - № 10 – С.20-26.
14. Десслер, Г. Управление персоналом: Учебное пособие. – М.: БИНОМ, 2013. – 793 с.
15. Джигоева Ф.А. Система отношений «наставник – молодой специалист» в производственной организации [Электронный ресурс] // Труды Российского государственного университета нефти и газа URL: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_19692631\\_45208108.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_19692631_45208108.pdf) (режим доступа: свободный, дата обращения: 16.10.2020)
16. Дуракова И. Б. Управление персоналом организации: учебное пособие для вузов / И.Б. Дуракова, О.А. Родин, С.М. Талтынов. Воронеж, 2006. 100 с.
17. Дуракова И.Б., Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестации. – М.: Экзамен, 2016. – 328 с.
18. Егоршин А. П. Управление персоналом: учебник для вузов. 5-е изд., доп. и перераб. Н. Новгород: НИМБ, 2005
19. Жаткина И.В., Леонтьева Д.П. Особенности процесса адаптации персонала в организации // Вестник СамГУПС. - 2016. - № 1. - С. 119-123.
20. Иванова М. Адаптация – не праздное дело // Правильный автосервис. 2010. № 1. С. 19.
21. Иванова Н.Е. Современные методы адаптации персонала // Российский государственный университет им. А. Н. Косыгина - Москва, Россия 2017 с. 174-176
22. Калашников А. О. Актуальные управленческие решения [Электронный ресурс] // URL: [http://actually.pro/Report\\_samples/kalashnikovandrey.ru-steering-uncontrollability.pdf](http://actually.pro/Report_samples/kalashnikovandrey.ru-steering-uncontrollability.pdf) (режим доступа: свободный, дата обращения: 03.10.2020)
23. Карпова М.В. Социологическое исследование методов адаптации персонала предприятия в условиях инновационного развития бизнеса // Наука и современность. – 2014. – №24. – С. 163 – 168.

24. Кауфман Н.Ю. Особенности процесса адаптации персонала: теоретический и практический аспекты / В книге: современные проблемы управления и регулирования: теория, методология, практика монография. - Пенза, 2016. - С. 42-68.
25. Кац Р.М. Хватит тратить деньги на тренинги по адаптации работников! [Электронный ресурс] // URL: <http://www.hr-journal.ru> (режим доступа: свободный, дата обращения: 03.10.2020)).
26. Кейта С., 2015 Адаптация нового персонала на предприятии [Электронный ресурс] // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_22958477\\_95081918.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_22958477_95081918.pdf) (режим доступа: свободный, дата обращения: 03.10.2020)
27. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник /– 2-е изд. М.: Инфра-М, 2013. - С. 98.
28. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестации. – М.: Экзамен, 2016. – 328 с.
29. Ковалева К.В., 2014 Факторы успеха [Электронный ресурс] // Управление адаптацией персонала: Современный взгляд на традиционную проблему URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_22998162\\_71069924.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_22998162_71069924.pdf) (режим доступа: свободный, дата обращения: 01.12.2020)
30. Кольцов А.В., Макарова Е.С. Современные методы и технологии адаптации персонала // Общество, государство, личность: модернизация системы взаимоотношений в современных условиях. Материалы XVIII Межвузовской научно-практической конференции студентов, магистрантов, аспирантов и молодых ученых. Под ред. А.Н. Грязнова. 2018. С. 208-212.
31. Коноплёва Г.И., Тренколенко Е.В., 2016 Адаптация персонала в организации [Электронный ресурс] // Международный студенческий научный вестник URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_26283707\\_91309487.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_26283707_91309487.pdf) (режим доступа: свободный, дата обращения: 05.10.2020)
32. Крутцова М. Н. Управление адаптацией персонал: учебное пособие / М. Н. Крутцова. – Вологда: Легия, 2010. – 128 с.

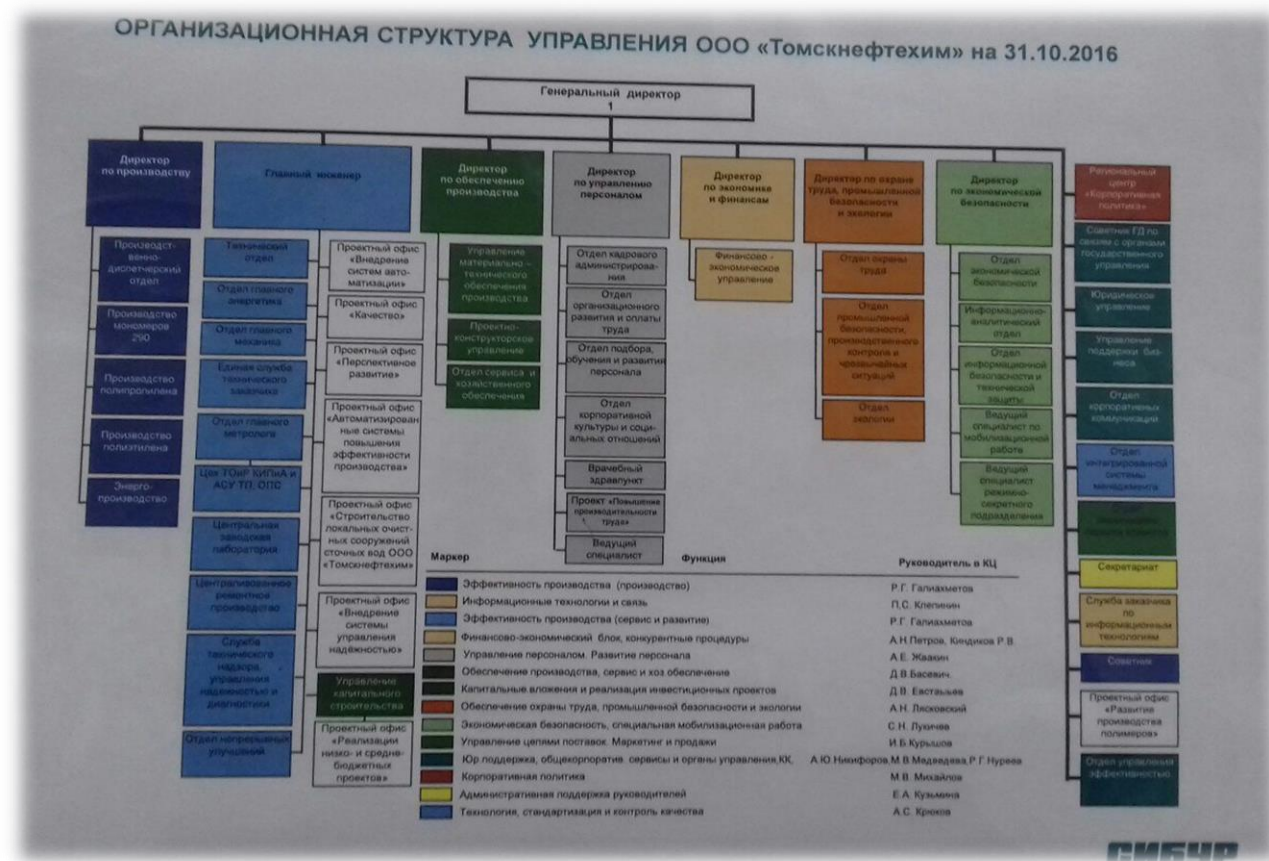
33. Луферова А. Д., 2016 Профессиональная адаптация как процесс управления персоналом [Электронный ресурс] // Серия: гуманитарные науки URL: <http://elibrary.ru/download/38782479.pdf> (режим доступа: свободный, дата обращения: 27.09.2020)
34. Лысенко Ю. Ю. Адаптация персонала как часть стратегии компании // Отдел кадров коммерческой организации - 2009. - № 5. С. 22–23.
35. Мазилкина Е. И., Паничкина Г. Г. Адаптация в коллективе, или Как грамотно себя зарекомендовать. - М.: Альфа-Пресс, 2015. – 223 с.
36. Максимова К.Р. Вторичная адаптация как аспект безопасности личности // Сборники конференций НИЦ Социосфера. - 2014. - № 63. - С. 173-175.
37. Мамедова М.Г., 2013 Анализ проблемы адаптации персонала [Электронный ресурс] // Социально-экономическое управление: теория и практика URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_27511341\\_40210702.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_27511341_40210702.pdf) (режим доступа: свободный, дата обращения: 05.10.2020)
38. Марченко Н.В. Никитина Н.Г., Экономическая оценка вторичной адаптации персонала организации / В сборнике: Актуальные вопросы экономики региона: анализ, диагностика и прогнозирование / Материалы VI Международной студенческой научно-практической конференции. - 2018. - С. 223-226.
39. Никитина Н.Г., Марченко Н.В. Экономическая оценка вторичной адаптации персонала организации / В сборнике: Актуальные вопросы экономики региона: анализ, диагностика и прогнозирование / Материалы VI Международной студенческой научно-практической конференции. - 2016. - С. 223-226.
40. Рахимова Б. Х., 2013 Новое слово в науке и практике [Электронный ресурс] // Адаптация персонала URL: <http://elibrary.ru/download/32711160.pdf> (режим доступа: свободный, дата обращения: 20.10.2020)
41. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика М.: Инфра - М, 2007. — 304 с.
42. Слепцова Е.В. Роль адаптации работников в системе развития персонала // Экономика устойчивого развития. 2014. № 4 (20). С. 212–217.

43. Слепцова Е.В. Система оценки персонала в концепции управления по результатам // Теория и практика общественного развития. Научный журнал. 2014. № 3 Краснодар, 2014. С. 237–240
44. Смирнова Л. В. Наставничество как важная составляющая системы профессионального обучения // Корпоративные университеты - 2008. - № 15. - С. 18 - 30.
45. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 268 с.
46. Сочивкина О.А. Сравнительный анализ методик адаптации персонала [Электронный ресурс] // URL: <http://hrm.ru/sravnitelnyjj-analiz-metodik-adaptacii-personala> (режим доступа: свободный, дата обращения: 20.10.2020)
47. Субочева О.Н. Наставничество как фактор эффективной организации [Электронный Ресурс] // Общество: социология, психология, педагогика URL: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_27638772\\_74313638.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_27638772_74313638.pdf) (режим доступа: свободный, дата обращения: 16.10.2020)
48. Суркова Ю.В. Факторы адаптации персонала на предприятии // Human Progress. - №3 - 2017. – С. 9.
49. Технологии адаптации персонала [Электронный ресурс] // URL: <http://www.hr-director.ru> (режим доступа: свободный, дата обращения: 02.10.2020)
50. Сухореброва М. Н., 2015 Новое поколение [Электронный ресурс] // Проблемы адаптации молодых специалистов в крупных организациях на примере ОАО РКК «Энергия» URL: <http://elibrary.ru/download/34411294.pdf> (режим доступа: свободный, дата обращения: 02.10.2020)
51. Тронин С.А. Роль контроля финансовых потоков в повышении эффективности инвестиционной деятельности предприятия // Современная экономика: проблемы и решения. - №1 (13) – 2011. – С.66-73.
52. Тюлькина Ю.С. Многоуровневая адаптация персонала: механизм и методика формирования: Воронеж, 2010. 240 с.
53. Управление адаптацией персонала на предприятии [Электронный ресурс] // URL: [http://www.0ck.ru/menedzhment\\_i\\_trudovye\\_otnosheniya/upravlenie\\_adaptaciej\\_personala\\_na.htm](http://www.0ck.ru/menedzhment_i_trudovye_otnosheniya/upravlenie_adaptaciej_personala_na.htm) 1 (режим доступа: свободный, дата обращения: 27.09.2020)

54. Филимянова М.Г., 2016 Этапы адаптации персонала на предприятии [Электронный ресурс] // Научные исследования и разработки молодых ученых URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_25801865\\_70571420.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_25801865_70571420.pdf) (режим доступа: свободный, дата обращения: 05.10.2020)
55. Чуланова О. Л., 2015 Мир науки [Электронный ресурс] // Graduate Recruitment в системе адаптации персонала URL: <http://elibrary.ru/download/39309823.pdf> (режим доступа: свободный, дата обращения: 05.10.2020)

# ПРИЛОЖЕНИЕ А

## Организационная структура ООО «ТОМСКНЕФТЕХИМ»



## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Численность сотрудников в ООО «ТОМСКНЕФТЕХИМ»

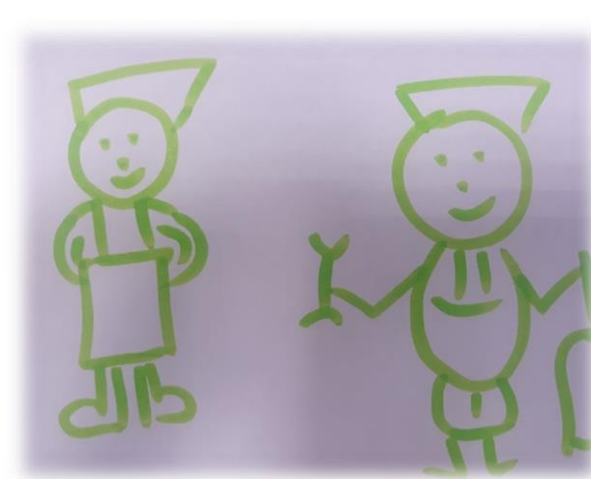
|              | <35 лет | 35-50 лет | >50 лет | Всего |
|--------------|---------|-----------|---------|-------|
| Рабочие      | 339     | 454       | 366     | 1159  |
| Специалисты  | 193     | 262       | 160     | 615   |
| Руководители | 52      | 128       | 82      | 262   |

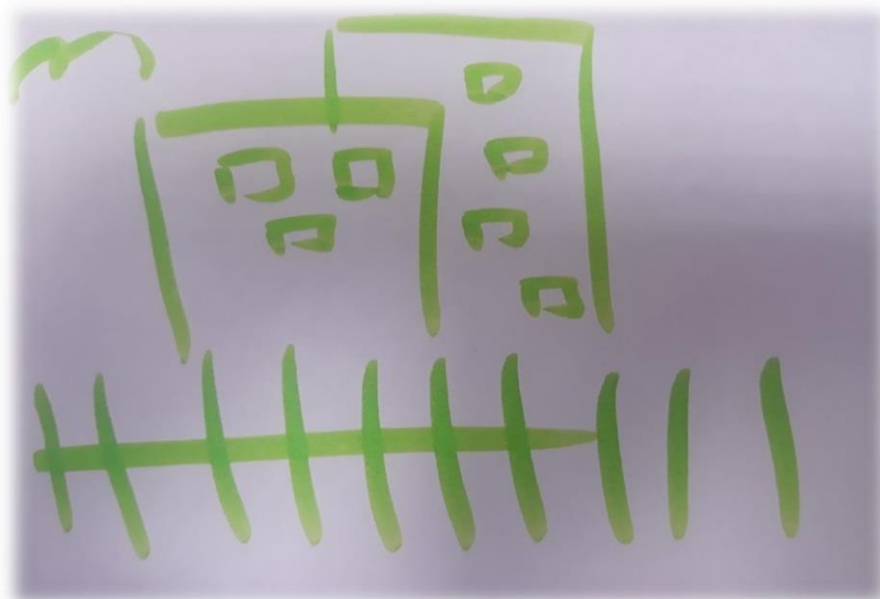
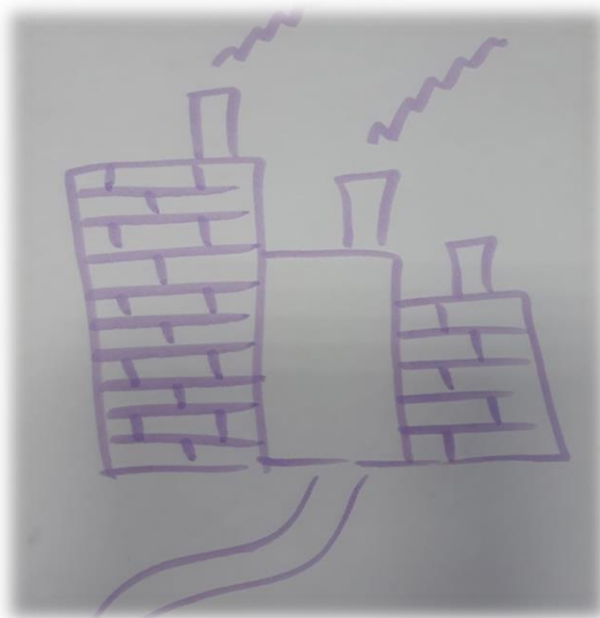
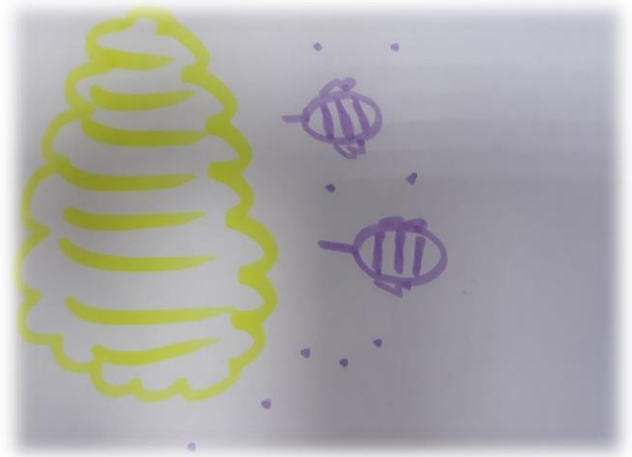
|              | Высшее образование | Начальное профессиональное образование | Неполное высшее образование | Основное общее образование | Среднее общее образование | Среднее профессиональное образование | Всего |
|--------------|--------------------|----------------------------------------|-----------------------------|----------------------------|---------------------------|--------------------------------------|-------|
| Рабочие      | 328                | 325                                    | 12                          | 11                         | 229                       | 254                                  | 1159  |
| Специалисты  | 549                | 11                                     | 1                           | 0                          | 8                         | 46                                   | 615   |
| Руководители | 198                | 17                                     | 1                           | 1                          | 11                        | 34                                   | 262   |

|              | Мужчины | Женщины | Всего |
|--------------|---------|---------|-------|
| Рабочие      | 886     | 273     | 1159  |
| Специалисты  | 210     | 405     | 615   |
| Руководители | 202     | 60      | 262   |

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

Результаты метода «Метафора» по А.И. Пригожину





## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

### Анкета «Уровень адаптации сотрудников в ООО «ТОМСКНЕФТЕХИМ»

Дорогой коллега!

Просим Вас ответить на ряд вопросов, связанных с периодом адаптации в нашей организации. При заполнении анкеты выбирай галочкой тот вариант ответа, который наиболее точно подходит именно Вам.

ФИО: \_\_\_\_\_

Ваша должность: \_\_\_\_\_

Подразделение: \_\_\_\_\_

#### **1. Какой у Вас период работы в нашей организации?**

- ☐ Менее 3 месяцев
- ☐ 3 – 6 месяцев
- ☐ 6 – 12 месяцев
- ☐ Более года

#### **2. Был ли у Вас опыт работы перед приходом в нашу организацию?**

- ☐ Опыт в той же должности
- ☐ Опыт в другой должности
- ☐ Опыта не было

#### **3. Нуждаетесь ли Вы в помощи коллег по работе?**

- ☐ Да, нуждаюсь часто
- ☐ Да, нуждаюсь редко
- ☐ Нет, помощь не нужна

#### **4. Сколько у Вас длился период освоения профессиональных навыков в нашей компании?**

- ☐ Примерно 1 месяц
- ☐ 1 – 3 месяца
- ☐ Более 3 месяцев

#### **5. Сколько у Вас длился период вхождения в коллектив?**

- ☐ Менее месяца
- ☐ 1-3 месяца
- ☐ Более 3 месяцев

**6. Если бы у Вас была возможность вернуться обратно в компанию, что бы вы сделали?**

- ☐ Вернулся(-ась)
- ☐ Не вернулся(-ась)
- ☐ Вернулся(-ась), но при следующих условиях \_\_\_\_\_

**7. Кто Вам помог адаптироваться в компании?**

- ☐ Коллеги
- ☐ Наставник
- ☐ Руководитель
- ☐ Специалист по кадрам

**8. Что Вам оказало дополнительную помощь в ходе адаптации?**

- ☐ Ваш опыт работы
- ☐ Наставничество
- ☐ Семинары и лекции
- ☐ Дистанционный курс «Добро пожаловать в СИБУР!»

Спасибо за обратную связь!

## Отчет о проверке на заимствования №1



Автор: [d.fedorowa2017@yandex.ru](mailto:d.fedorowa2017@yandex.ru) / ID: 3894749

Проверяющий: [d.fedorowa2017@yandex.ru](mailto:d.fedorowa2017@yandex.ru) / ID: 3894749

Отчет предоставлен сервисом «Антиплагиат»- <http://users.antiplagiat.ru>

### ИНФОРМАЦИЯ О ДОКУМЕНТЕ

№ документа: 22  
Начало загрузки: 10.01.2021 10:46:03  
Длительность загрузки: 00:00:02  
Имя исходного файла: ВКР Федорова Д.О.  
ПДФ.pdf  
Название документа: ВКР Федорова Д.О.  
ПДФ  
Размер текста: 109 кБ  
Символов в тексте: 111507  
Слов в тексте: 13292  
Число предложений: 880

### ИНФОРМАЦИЯ ОБ ОТЧЕТЕ

Последний готовый отчет (ред.)  
Начало проверки: 10.01.2021 10:46:06  
Длительность проверки: 00:00:02  
Комментарии: не указано  
Модули поиска: Модуль поиска Интернет



#### ЗАИМСТВОВАНИЯ

15,48% 

#### САМОЦИТИРОВАНИЯ

0% 

#### ЦИТИРОВАНИЯ

0% 

#### ОРИГИНАЛЬНОСТЬ

84,52% 