Министерство образования и науки Российской Федерации

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГИЙ И УПРАВЛЕНИЯ

ИМ. К.Г. РАЗУМОВСКОГО (ПКУ)

ВЫПУСКНАЯ АТТЕСТАЦИОННАЯ РАБОТА

ПО ПРОГРАММЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ

«Управление персоналом и кадровое администрирование »

Тема Адаптация новых сотрудников_____

в учебном учреждении_____

_____

_____

Работу выполнил (а) _Краснецкова Лия Рафаэльевна___ /_____/

Дата выполнения _____

Научный руководитель _Талалаева Светлана Леонидовна_ /_____ /

Москва **2017**

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....4
Глава 1. Современные системы управления адаптацией персонала в организации.....6
1.1. Адаптация как элемент системы управления персоналом.....6
1.2. Понятия, формы, виды адаптации новых сотрудников.....7
ГЛАВА 2. Исследование системы адаптации новых сотрудников на примере учебного центра «Фаворит».....15
2.1. Характеристика учебного центра «Фаворит».....15
2.2. Система адаптации новых сотрудников в учебном учреждении.....24
ГЛАВА 3. Разработка направлений совершенствования адаптации персонала в учебном центре «Фаворит».....31
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....36
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....38
ПРИЛОЖЕНИЕ.....42

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность процедуры адаптации в организации заключается в том, что может оказывать влияние на текучесть, может снизить издержки на подбор, работает на удержание, дает возможность быстрее разобраться в особенностях компании и работник быстрее может показать свою эффективность. А с точки зрения процедуры адаптации в учебном заведении, очень важно преподавателям овладеть особыми навыками, такими как клиентоориентированность, умение излагать материал, в чем не последнюю роль будет играть та самая система адаптации. Адаптация персонала как процесс приспособления нового сотрудника к трудовой деятельности и внутреннему климату организации является важным средством закрепления в коллективе компетентного и ответственного работника. Менеджеры компании должны мотивировать сотрудника на работу в организации, чтобы за короткий срок вывести его на уровень полной отдачи при выполнении производственных функций.

Практика показывает, что процесс адаптации сотрудника в зависимости от применяемых в компании методов работы с персоналом может быть управляемым или стихийным. Адаптация персонала позволяет существенно активизировать рабочий потенциал всего коллектива за счет хорошо продуманной методики введения новичков в жизнь организации, снизить издержки на постоянный рекрутинг персонала.

В качестве **объекта исследования** в работе выступает учебное учреждение «Фаворит».

В качестве **предмета исследования** в рамках данной работы выступает система адаптации новых сотрудников учебного учреждения «Фаворит».

Цель — проанализировать и предложить пути совершенствования системы адаптации новых сотрудников в учебном учреждении «Фаворит».

В основные **задачи исследования входят:**

1. Изучить особенности внутренней среды организации и адаптация;
2. Определить понятия, формы, виды адаптации;
3. Провести анализ системы адаптации новых сотрудников учебного учреждения в «Фаворит»;
4. Рассмотреть направления совершенствования процедуры адаптации персонала в «Фаворит»

Методологической, теоретической и практической базой исследования послужили, труды зарубежных и отечественных ученых по проблеме адаптации личности, в том числе социальная адаптация, психологические особенности адаптации новых сотрудников в проблемных ситуациях к работе в образовательном учреждении, интегральный подход к изучению адаптации. Теоретической основой исследования послужили работы отечественных и зарубежных авторов в области теории менеджмента, стратегического управления (ресурсная концепция), управления человеческими ресурсами и в области психологии труда и математической статистики. В работе использовались материалы из периодических источников и сети Интернет.

Методы исследования — подбирались в соответствии с целями и задачами исследования и в соответствии с этим включают в себя такие методы, как теоретико-методологический анализ литературы, тестирование, анкетирование, анализ, сравнение.

Практическая значимость исследования заключается в разработке мероприятий по совершенствованию системы адаптации новых сотрудников в учебном учреждении. Полученные в ходе данного исследования результаты, а также анализ имеющей системы адаптации новых сотрудников позволят нам усовершенствовать систему адаптации новых сотрудников в учебном учреждении.

Работа структурно состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений.

Глава 1. Современные системы управления адаптацией персонала в организации

1.1. Адаптация как элемент системы управления персоналом

Целям организации в отношении персонала призваны способствовать мероприятия, относящиеся к разряду развивающих, как, например, элемент системы управления персоналом, адаптация персонала. Таким образом, развитие персонала рассматривается как весьма перспективное инвестирование средств. Адаптация персонала имеет большое значение при введении сотрудников в новые условия. Именно в период адаптации формируется отношение к организации в целом, к коллективу, к условиям труда, к профессиональной деятельности в рамках компании, закрепляются ценностные установки, что в дальнейшем во многом будет определять поведение сотрудника при работе.

По мнению А.В. Петровского, развитие личности человека можно представить процессом ее вхождения в новую социальную среду и интеграции в ней, что близко по значению к пониманию определения адаптации. Опираясь на анализ точек зрения ученых, можно сделать вывод, что адаптация персонала представляет собой первую стадию развития, эффективность осуществления которой впоследствии оказывает влияние на качество и быстроту развития сотрудника в дальнейшем. Таким образом, грамотное управление процессом адаптации является, своего рода, инвестициями в дальнейшее развитие потенциала сотрудников.

Стоит акцентировать внимание, что существующие в настоящее время взгляды на процесс подготовки и введения сотрудников в новые условия не учитывают специфику формы работы. Однако практика применения проектной формы работы указывает на необходимость совершенствования методики управления персоналом в рамках проекта. При хорошей профессиональной подготовке участников команды проектной деятельности организация процесса работы становится препятствием в достижении

высоких результатов от актуальной формы работы, получения максимального эффекта. Сплочение коллектива, минимизация конфликтов в ходе работы, идентификация собственной роли и места в коллективе, усвоение правил и норм, относящихся к проектной деятельности, способен обеспечить процесс адаптации.

Среда, приспособленности к которой стремится достичь объект в процессе адаптации, формируется несколькими группами факторов:

- социальные факторы (система социальных взаимодействий и связей, ролей и статусов);
- культурные факторы (характерные для данной среды системы представлений, особенности этики и этикета);
- личностные факторы (личностные качества участников коллектива);
- естественные и материально-вещественные факторы (природная и вещественная среда).

Таким образом, можно заключить, что адаптация работника в организации подразумевает, в первую очередь, приспособление к измененным условиям в среде его окружающей, вне зависимости от того, его знакомство с компанией только начинается или же он уже долгое время работает в ней. Адаптация персонала в организации является одной из составляющих системы технологии управления персоналом. Она выступает связующим звеном между входом сотрудника в организацию и результатом его трудовой деятельности в ней.

1.2. Понятия, формы, виды адаптации новых сотрудников

Адаптация персонала – означает включение работника в новую для него социальную среду. При этом наблюдается взаимное приспособление сотрудника и среды. Вступив на предприятие, новый сотрудник имеет

определенные цели, потребности, ценности, нормы, установки поведения и предъявляет конкретные требования к предприятию (содержание труда, условия труда, внутренний трудовой распорядок, уровень оплаты труда).

Задачами процесса адаптации персонала являются: развитие положительного отношения к новой профессии, экономия времени непосредственного руководителя и работников подразделения, сокращение периода привыкания новых работников, уменьшение стартовых социально-психологических и материальных издержек у новых работников [8]. Для работодателя немаловажной задачей также является удержание, вовлечение и максимально быстрое введение в должность нового сотрудника.]. Важно заинтересовать нового работника с первого дня, дать ему максимум информации в интересной и доступно форме.

Существуют два направления адаптации:

1. Первичное – это адаптация молодых сотрудников, которые не имеют профессионального опыта (выпускники средних и высших учебных заведений).

2. Вторичное – это адаптация работников при переходе на другую работу, должность. Роль вторичной адаптации в условиях рынка возрастает.

Производственная адаптация – это сложное явление, которое следует рассматривать с разных сторон.

Каждая сторона имеет свои цели, объект, показатели эффективности. Рассмотрим четыре основные стороны адаптации:

- социально-психологическая адаптация – подразумевает приспособление человека к производственной деятельности, вливание в новый коллектив. Целью этой адаптации является принятие нового сотрудника в коллектив как равноправного члена;
- психофизиологическая адаптация – это реакция человека на смену обстановки, рабочего времени.

Управление адаптацией персонала требует проработки трех основных элементов:

- структурного закрепления функций управления адаптацией;
- разработки технологии процесса управления адаптации;
- информационного обеспечения этого процесса.

Адаптация работника, эффективное управление этим процессом требуют большой организационной работы.

Своевременная и полноценная адаптация — это необходимое условие эффективного функционирования и развития организации, и личности. Вхождение впервые принятого на службу работника требует дополнительных усилий, как со стороны самого работника, так и со стороны компании, его руководителей, должностных лиц, кадровых служб.

В процессе формирования у нового сотрудника требуемого уровня качества работы и обеспечения соответствующего уровня производительности труда в более короткие сроки основную роль играет социально-психологическая адаптация.

По мнению А.Я. Кибанова [14] адаптация представляет собой деятельность, направленную на достижение соответствия индивидуального поведения требованиям организации, что предполагает совмещение личных интересов и ожиданий с интересами и ожиданиями организации.

Такие авторы как С.В. Мамонтова, Е.А. Моргунов, Н. Е. Папонова [21, 26, 29] склоняются к тому, что основными целями адаптации молодого специалиста являются: сокращение сроков введения в работу, снижение текучести кадров, поддержание микроклимата в коллективе, предотвращение серьезных ошибок молодого специалиста, а также возможность более опытному сотруднику получить опыт руководства, снижение неуверенности и боязни провалов, снижение тревожности не пройти срок испытания, развитие удовлетворенности от работы, сокращение временных затрат на поиск новых работников, формирование качественного кадрового резерва.

Адаптация рассчитана не только на то, чтобы учесть интересы работодателя, но и проявить заботу о новом сотруднике, который впоследствии сможет проявить себя и стать руководителем. Успешно

пройденная адаптация позволит создать сплоченный коллектив, где все члены команды будут четко выполнять свою работу, могут заменить другу друга и иметь общие цели. Но для этого необходимо ещё пройти долгий путь.

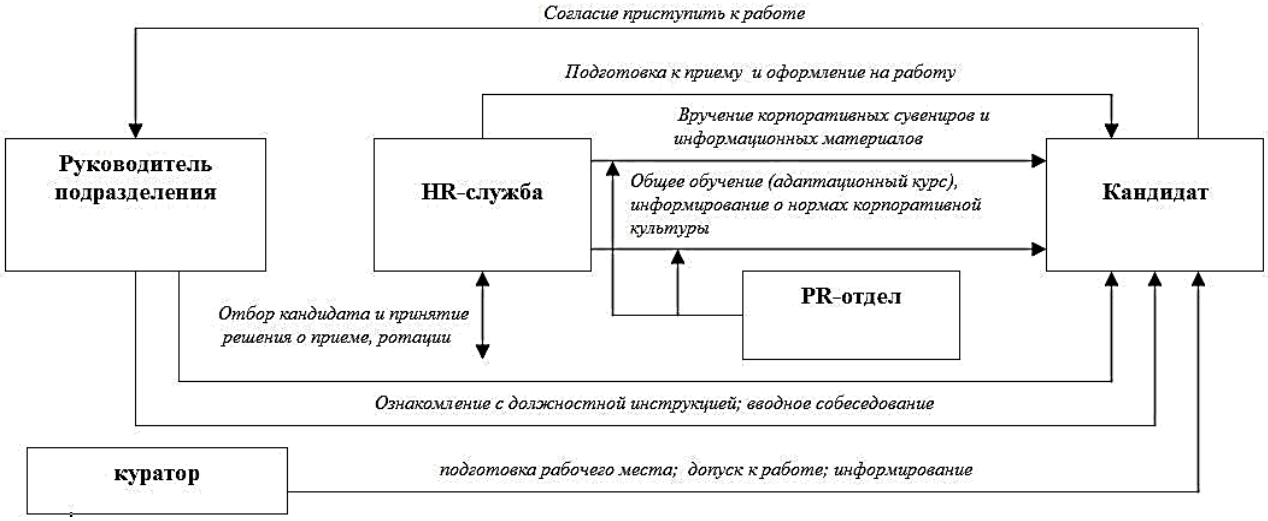

Рисунок 1 – Технологии адаптации персонала

Турчинов А.И. разделяет период адаптации на несколько последовательных стадий. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. разделяют период адаптации на этапы (Приложение 1 – 2). В социально-психологическом аспекте в процессе адаптации изучаются нормы и правила поведения в коллективе, происходит вхождение в процесс хозяйственной деятельности, развитие мотивации к повышению профессионального уровня и карьерному росту. Адаптацией новых сотрудников в российских организациях занимаются мало. Руководство практикой и подготовкой дипломных работ студентами по направлению «Управление персоналом» в Уральском государственном аграрном университете в течение 10 лет, показало, что самой острой и распространенной проблемой в этой области является отсутствие программы адаптации сотрудников во многих современных организациях [4, с. 116]. Программа адаптации – это совокупность мероприятий по адаптации новых сотрудников организации, которые должны выполнить менеджеры по персоналу, линейные руководители и руководство организации.

Вторая широко распространенная проблема адаптации персонала заключается в том, что в тех организациях, где имеется адаптация как один из бизнес-процессов управления человеческими ресурсами (например, в правоохранительных органах), адаптационные программы и мероприятия часто проводятся формально, для «галочки».

Третья проблема адаптации персонала в современных российских организациях заключается в весьма ограниченном арсенале методов адаптации.

Так как в России контролируемая адаптация – это достаточно новое направление, то в этом вопросе сегодня ориентация идет, прежде всего, на зарубежные кампании и их опыт. На сегодняшний день в отечественных организациях наиболее популярными являются следующие методы адаптации различных видов:

- Обучение персонала – компания сотрудничает с учебными заведениями и с их помощью готовит сотрудников для собственных нужд. Повышение квалификации – самая распространенная форма обновления профессиональных знаний сотрудников организации в соответствии с последними разработками в разных областях.
- Переобучение персонала – возможность получить новую специальность или знания, необходимые для работы на определенной должности. Метод подходит для тех людей, которых по каким- либо причинам не устраивает прежняя профессия. Идеальный вариант для тех, у кого был, перерыв в работе, и знания необходимо обновить (например, молодые мамы).
- Кейсы, тренинги и ситуационные задачи – эти методы направлены на сплочение коллектива и обучение работе в команде. В обсуждении принимают участие большинство членов команды, что позволяет найти верное решение. Эти интерактивные технологии в настоящее время используются редко и, в основном, в крупных компаниях, особенно международных.

- Деловые игры – ролевое исполнение участниками ситуаций, связанных с профессиональной деятельностью. Применение этого метода учит сотрудников мыслить нестандартно и быстро принимать решения.
- Инструктажи – один из немногих методов адаптации, которые широко распространены в российских организациях. Инструктаж подходит для таких сотрудников, которым проще придерживаться определенного алгоритма в любых действиях на рабочем месте.
- Институт наставничества. Достаточно развит во многих российских организациях, например, на производстве, в медицинских учреждениях (интернатура), в правоохранительной сфере. Этот метод основан на выделении из опытных работников наставника, к которому молодой Фаворит может обратиться за разъяснением или советом. Исходя из своего опыта, наставник объясняет все рабочие моменты и дает рекомендации об улучшении труда и избегании ошибок [5, с. 76].
- Многие новички в кампании часто интуитивно используют такой метод адаптации, как баддинг (budding). Баддинг – это облегчение вливания в коллектив через установление приятельских отношений с одним или несколькими коллегами.

За период адаптации работник знакомиться со своим рабочим местом, должностной инструкцией, условиями труда, внутренним распорядком, коллективом, ее корпоративной культурой, историей, традициями, вливается в коллектив и становится его частью. Завершение процесса адаптации государственного служащего, как правило, наступает по истечении первого года работы, а при эффективном управлении данным процессом, и через несколько месяцев.

Исследования показывают, что профессиональная адаптация заключается в активном освоении профессии, её тонкостей, специфики, необходимых знаний, навыков, приемов, техники и технологии деятельности.

Профессиональная адаптация включает следующие компоненты: адаптация к содержанию деятельности; адаптация к условиям деятельности;

адаптация к служебному коллективу; адаптация к отношениям с руководством; включение в первоначальную (малую) группу коллег; включение в процессы саморазвития (развитие мотивации, овладение профессиональными знаниями, становление профессиональных умений, навыков и т.д.). Одним из способов решения проблем адаптации является геймификация (игрофикация) этого процесса, то есть внедрение элементов игры. Как показали результаты проведенного исследования среди кадровых Фаворитов, только каждый второй респондент сталкивался с геймификацией в рамках своей профессиональной деятельности.

Геймификация эффективна, потому что она меняет отношение к восприятию информации. Вспоминая о роли игры в жизни ребенка, можно сказать, что в ролевой игре происходит развитие произвольности поведения, формирование мотивов, новых как по форме (внутренних, образных), так и по содержанию, формируется более высокий уровень умственных действий [9]. Принцип сотрудничества и формирования командного духа также способствуют повышению лояльности нового сотрудника учебного учреждения к компании. Например, в ходе выполнения заданий, новые сотрудники должны обращаться к более опытным коллегам, добывать у них необходимую информацию. Также интересно организовать выполнение заданий группой новичков, что несомненно сплотит их и положительно скажется на восприятии процесса адаптации [10]. Для этих целей можно также использовать внутренние социальные сети и компьютерные программы, чтобы помочь новичку быстрее интегрироваться в коллектив. Самый простой способ внедрить принципы игры в процесс адаптации – создание чек листа задач для нового сотрудника, таких, например, как сфотографироваться на пропуск, отформатировать подпись в корпоративной электронной почте, получить компьютер, и т.д. Выполнив эти задачи, новичок отмечает их как выполненные в компьютерном приложении или специальной компьютерной программе. Чтобы сделать процесс выполнения этих задач более интересным, можно поставить ограничения во времени на

выполнение тех или иных задач, сделать строку прогресса, пообещать вознаграждение за успешное выполнение задач [28].

В заключение подчеркнем, что осуществление программы адаптации новых сотрудников в организации приносит большую пользу. Постановка и совершенствование адаптации персонала в организации – это то, к чему должна стремиться каждая компания. Стабильная работа коллектива, минимальная текучесть кадров, а также снижение расходов на поиск и обучение новых работников – вот только некоторые показатели осуществления в организации программы по адаптации человеческих ресурсов, которые могут быть просчитаны [6, с. 72]. Поэтому профессиональная адаптация персонала в организации экономически выгодна и должна проводиться вне зависимости от размера и формы собственности организации.

Таким образом, адаптация – это активное приспособление к новой среде принятого на работу человека. Адаптация является успешной, если социальный статус работника в данной среде высокий, а также работник удовлетворен этой средой в целом (например, вознаграждениями за труд и т.д.). Показатели низкой адаптации – это отклоняющееся поведение, увольнение работника и т.п. Все стороны адаптации находятся в постоянном взаимодействии, несмотря на различия между ними, поэтому для быстроты и успешности адаптации необходимо наличие единой системы инструментов воздействия. В настоящее время существует большое количество программ, современных технологий и методов адаптации персонала, которые активно используются в зарубежных организациях и заслуживают самого пристального внимания со стороны руководителей и HR-менеджеров современных российских организаций.

ГЛАВА 2. Исследование системы адаптации новых сотрудников на примере учебного центра «Фаворит»

2.1. Краткая характеристика учебного центра «Фаворит»

Негосударственное образовательное учреждение учебно-методический центр «Фаворит» (далее – Центр) г. Москвы осуществляет образовательную деятельность с сентября 2013 года. С 10.06.2013 года ЧУОО ДПО «Фаворит» оказывает образовательные услуги по дополнительному профессиональному образованию в соответствии с Лицензией на осуществление образовательной деятельности серия 77Л01 № 0007548, регистрационный № 036739 от 09 ноября 2015 г, выданной Департаментом образования города Москвы. В настоящее время ЧУОО ДПО «Фаворит» динамично развивается, стараясь полностью соответствовать современным требованиям и стандартам. Обучение ведут высококвалифицированные преподаватели. Все они имеют значительный производственный и педагогический опыт и владеют спецификой обучения взрослых. Учебные аудитории оснащены по последнему слову техники.

Обучение проводится как на территории Учебного центра, так и на территории Заказчика. Возможно дистанционное и очно-заочное обучение.

В Учебном центре обеспечивается высокое качество обучения за счет:

- профессионализма преподавателей центра;
- уникальных методик, адаптированных к профессиональным потребностям обучающихся;
- обеспечения участников всеми необходимыми учебно-методическими материалами;
- использования современных технических средств обучения.

Центр ориентирован на обучение граждан, способных к активному труду, руководителей и Фаворитов организаций. В соответствии с программой развития Центра в 2014 году усилия администрации и педагогического коллектива были направлены на реализацию цели, поставленной перед Центром – создание оптимальных условий для подготовки квалифицированных рабочих и повышению квалификации руководителей (Фаворитов) организаций. Организационная структура

учебного центра образовательного центра ООО «Фаворит» представлена на рис. 2.

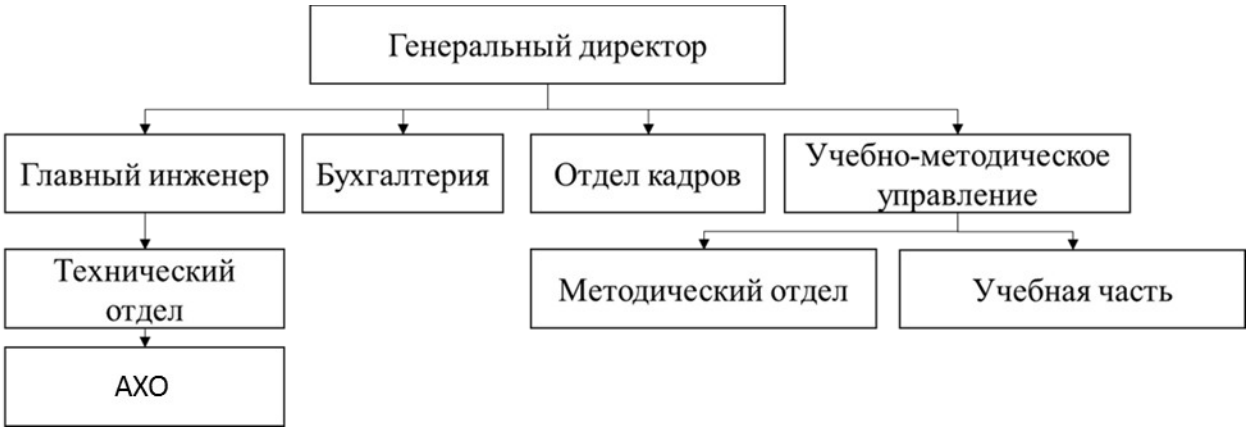

Рисунок 2 – Организационная структура учебного центра образовательного центра ООО «Фаворит»

Органами управления Центра являются:

- Общее собрание учредителей — высший орган управления;
- Директор — единоличный исполнительный орган.

При этом основной формой взаимодействия органов управления и педагогического коллектива является обмен информацией, консультации, собеседования. Управленческий аппарат сформирован, распределены функциональные обязанности между руководством Центра. Директор и его заместители, помимо исполнения должностных обязанностей, имеют учебную нагрузку, определяемую расписанием занятий. Все члены руководства Центра имеют высшее образование; стаж педагогической работы свыше 10 лет (кроме главного бухгалтера). Функциональные обязанности, распределенные среди руководства, обеспечивают режим жесткого функционирования и гибкого развития, однако все члены руководства владеют всеми основными вопросами, в случае необходимости осуществляют замену. Это обусловлено достаточным уровнем

управленческой культуры, владением современными информационными технологиями.

Целостная работа механизма управления, координирование деятельности преподавателей осуществляется через:

- Четкое определение уровня управления, их функционала и связи между ними;
- Построение работы на перспективной, прогнозируемой основе по программе развития.

Руководство Центра своевременно и оперативно корректирует свою деятельность и деятельность преподавательского состава в соответствии с новыми требованиями к процессу обучения.

Показателями эффективного управления являются результаты деятельности Центра по следующим составляющим:

- Критерии факта – отсутствует количество обучающихся, не сдавших квалификационный экзамен по причине не качественной подготовки.
- Критерии отношений - нет конфликтов между участниками образовательного процесса;
- Критерии качества – позволяют проследить взаимосвязь между процессом управления и личностным ростом участников образовательного процесса.

ООО «Фаворит» организует обучение по таким направлениям как:

- Промышленная безопасность;
- Обучение электробезопасности;
- Экологическая безопасность;
- Охрана труда;
- Пожарная безопасность.

Учебный центр дополнительного профессионального образования «Фаворит» в рамках реализации требований природоохранного законодательства осуществляет подготовку руководителей и специалистов по

следующим дополнительным профессиональным образовательным программам:

- Обеспечение экологической безопасности руководителями и специалистами общехозяйственных систем управления (72 часа);
- Обеспечение экологической безопасности при работах в области обращения с отходами (112 часов);
- Профессиональная подготовка лиц на право работы с отходами I-IV класса опасности (112 часов);

Организация обучения по охране труда – обязанность всех работодателей, в том числе – индивидуальных предпринимателей.

В соответствии с Постановлением Минтруда РФ и Минобразования РФ от 13 января 2003 г. N 1/29 «Об утверждении Порядка обучения по охране труда и проверки знаний требований охраны труда работников организаций», программу обучения по охране труда должны проходить следующие лица:

- руководители организаций, заместители руководителей организаций, работодатели – индивидуальные предприниматели, главные специалисты, руководители подразделений, инженерно-технические работники, осуществляющие организацию, руководство и проведение работ на рабочих местах и в производственных подразделениях, а также контроль и технический надзор за проведением работ;
- специалисты служб охраны труда, работники, на которых работодателем возложены обязанности организации работы по охране труда, члены комитетов (комиссий) по охране труда, уполномоченные (доверенные) лица по охране труда;
- члены комиссий по проверке знаний требований охраны труда организаций.

Обучение мерам пожарной безопасности – лучший способ обезопасить предприятие и персонал от несчастного случая.

Пожарно-технический минимум (ПТМ) – это один из видов обучения мерам пожарной безопасности.

Обучение пожарно-техническому минимуму в РФ регламентируется: Федеральным законом «О пожарной безопасности», Постановлением Правительства РФ от 25 апреля 2012 г. №390 «О противопожарном режиме», Приказом МЧС РФ от 12 декабря 2007 г. N 645 «Об утверждении Норм пожарной безопасности «Обучение мерам пожарной безопасности работников организаций».

Учебные группы формируются по направлениям профессиональной подготовки на основании заключённых договоров на оказание платных образовательных услуг как с физическими лицами, так и с организациями, осуществляющими обучение своих работников по представленным заявкам.

Формирование групп по предаттестационной подготовке руководителей и Фаворитов осуществляется только по заявкам организаций. Наметилась тенденция к увеличению численности обучаемых, благодаря мерам, которые принимает Центр:

- налажена тесная связь более чем с 30 крупными организациями, с которыми также заключены договора на проведение производственной практики;
- создана атмосфера творческого поиска и сотрудничества преподаватель-обучаемый;
- проводится позиционирование Центра на официальном сайте;
- обеспечивается свободное посещение представителей заказчика на проводимые учебные занятия

Показателями результативности образовательной деятельности являются качество знаний и обладание твёрдыми практическими навыками обучающихся, результаты итоговой аттестации.

Качество подготовки обучаемых Центра является одной из основных целей деятельности образовательного учреждения. Результаты освоения программ дополнительного профессионального образования и профессиональной подготовки в рамках самообследования Центра показывают, что ни одной рекламации со стороны физических лиц,

организаций, которые обучали своих сотрудников в Центре не поступало. Ни одна из организаций, которая начала работать с Центром, не прекратила своего сотрудничества в 2017 году. Ряд ведущих организаций в своей области, заключают Договора об оказании платных образовательных услуг сроком на год с его дальнейшей пролонгацией

Материально-техническое обеспечение и оснащенность учебного процесса соответствует требованием нормативных документов Рособрнадзора и позволяет качественно решать задачи по реализации программ дополнительного профессионального образования и профессиональной подготовки.

Работа ведется по четырем направлениям:

- Повышение квалификации и методической поддержки преподавателей в области использования информационно-коммуникационных технологий в образовательном процессе;
- Развитие информационно-управленческой системы;
- Организация образовательного процесса с использованием информационно - коммуникационных технологий;

На май 2017 года численность компании составляет 55 человек. Из них большинство 35 преподавательский состав, 8 административный персоналом,12 обслуживающий персонал .

На рисунке 3 отражена динамика структуры персонала по возрасту. В 2017 году (на 01.05) доля персонала в возрасте 18-25 лет снижается на 5%, а доля персонала в возрасте 25-45 лет резко растет на 10 %. Такая тенденция является положительной, так как растет численность персонала в трудоспособном возрасте Данные рисунка позволяют сделать вывод о том, что доля персонала в возрасте 25-45 лет максимальна и составляет в 2015 году – 40%, в 2016 году – 45%, а в 2017 году – растет до 50%. Доля персонала в молодом возрасте сокращается с 10% до 5% в 2017 году или на 5%. Доля персонала в более старшем возрасте от 45 до 60 лет также снижается с 30% до 29% в 2017 году.

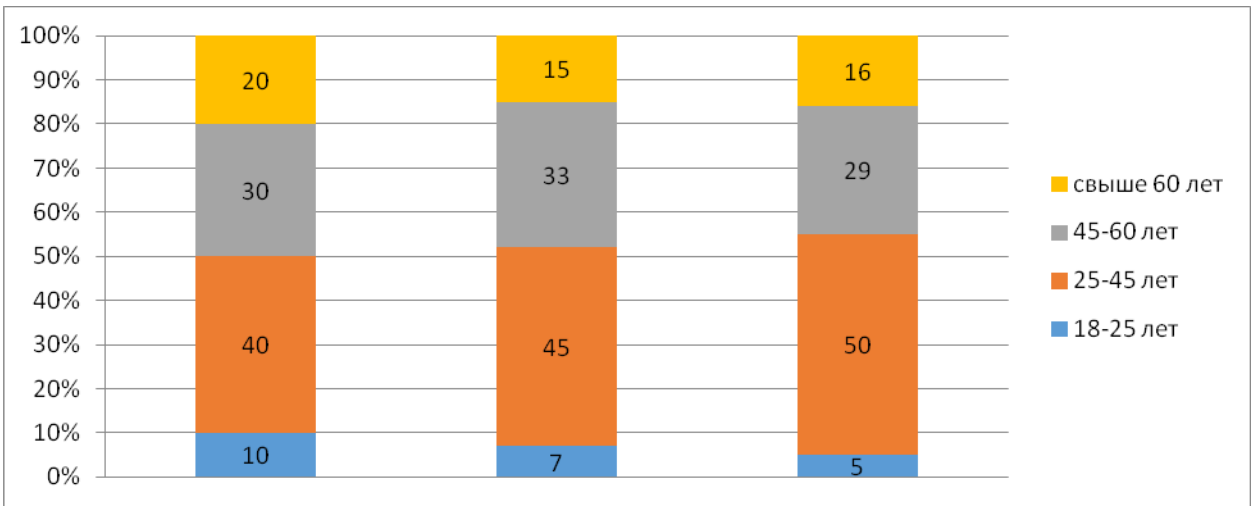

Рисунок 3 – Динамика структуры персонала «Фаворит» по возрасту в 2015-2017гг.

На следующем этапе проводим анализ персонала состава персонала по уровню образования в таблице 1.

Таблица 1

Структура персонала по уровню образования

Показатель	Структура, %			Динамика структуры, %		
	2015	2016	2017	2016 к 2015	2017 к 2016	2017 к 2015 году
Среднесписочная численность	100	100	100	0	0	0
в т.ч.						
Высшее	70	70	72	0	2	2
Неполное высшее	18	19	18	1	-1	0
Среднее профессиональное (или начальное профессиональное)	8	9	8	1	-1	0
Прочее	4	2	2	-2	0	-2

Данные таблицы 11 позволяют сделать вывод о том, что в 2017 году происходит рост численности персонала с высшим образованием на 126,8%, с неполным высшим на 128,6%, со средним профессиональным (начальным профессиональным) – на 133,3% Данная тенденция является положительной и говорит о росте уровня образованности персонала в учебном центре. Тенденции таблицы 1 говорят о росте доли персонала в 2017 году с высшим образованием на 2% и снижении доли персонала с прочим образованием. Как видно из рис. 3, в структуре персонала доля персонала с высшим

образованием максимальна и составляет в 2015 году – 70%, в 2016 году – 70%, в 2017 году – 72%. Таким образом, заметен рост доли персонала с высшим образованием к 2017 году на 2%, что свидетельствует об улучшении образовательного состава персонала.

Система управления персоналом «Фаворит» находится на стадии функционального развития. Основные проблемные зоны в сфере управления персоналом «Фаворит» просматриваются по двум направлениям:

1. Кадровый состав;
2. Управление персоналом как система.

Причем в области кадрового состава это, в первую очередь, проблемы с возрастной и образовательной структурой персонала (старение и снижающийся квалификационный уровень человеческих ресурсов). В условиях конкуренции на рынке, постоянного развития технологий торговли, актуальным является непрерывное образование персонала предприятия. Рассмотрим комплекс мероприятий по практике применения методов управления в практической деятельности «Фаворит»: на основе финансовых методов оценки корпоративной культуры.

При осуществлении расчета стоимости проводимых мероприятий необходимо сделать ряд допущений:

- В стоимость включены расходы на оплату труда сотрудников, занимающихся реализацией данной программы.
- Стоимость программы представлена на 1 год.

Таблица 2

Описание методов управления в практической деятельности руководства персоналом «Фаворит»

Метод	Суть метода	Цель
1. Финансовое вознаграждение		
1.1 Денежные выплаты за выполнение поставленных целей	Перед каждым сотрудником стоит план выполнения работы, в зависимости от успешности выполнения плана приниматься решение о премировании по каждому сотруднику отдельно.	Каждый сотрудник должен понимать, что только от качества его работы зависит его доход и благополучие.

2. Нефинансовое вознаграждение		
2.1. Бесплатные обеды, льготные проездные	Все работники пользуются предоставляемыми компанией льготами	У сотрудника должна быть уверенность в том, что компания проявляет о нем заботу.
2.4. Корпоративные праздники	празднования Нового года, 23 февраля, 8 марта, День работника информационных технологий	Сотрудник должен ощущать себя членом одной команды, дружного коллектива
2.3. Соревнования сотруднического мастерства между группами сотрудников	Каждая команда в учебном центре может вызвать на соревнование любую другую. Данные соревнования могут проходить в форме конференций, круглых столов, мероприятий. Сотрудники выигравшей группы получают премию в размере 25% от заработной платы.	Стимулирования деловой активности и повышения сотруднического профессионализма, возможность повышения благосостояния, работа в команде.

Таблица 3

Денежные выплаты за выполнение поставленных целей

Тип персонала	**% от заработной платы**
генеральный директор	3-5%
Высшее руководство (коммерческий директор, бухгалтер, старший менеджер, офис-менеджер)	10-12%
Руководители среднего звена	15-25%
Сотрудники с высшим образованием	25-30%
Сотрудники со средне-специальным образованием	10-30%
Сотрудники с общим средним образованием	10-15%
Сотрудники с неполным средним образованием	10-15%

Таблица 4

Участие в прибыли командной работы

Тип персонала	**% от чистой прибыли команды**
Работники высшего и среднего звена	5%
Рабочий состав	2%

Из таблиц 2 – 4, можно сделать вывод на основе финансовых методов оценки, что в основном в «Фаворит» в настоящее время присутствует рыночная (результативная) организационная культура, сильное влияние иерархической (ролевой) культуры. В желаемом периоде ожидается проявление элементов инновационной организационной культуры в сочетании с семейным типом культуры.

2.2. Система адаптации новых сотрудников в учебном учреждении

Механизм управления процессом адаптации в «Фаворит» включает ряд организационных элементов:

1. Структурное закрепление функций управления адаптацией:

На данном предприятии вопросами адаптации занимаются отдельные работники из разных подразделений: куратор методического отдела, преподаватели, методисты, линейные руководители или коллеги по работе. Процесс адаптации непосредственно начинается в отделе кадров при приеме и оформлении на работу. Затем непосредственный руководитель знакомит нового сотрудника учебного учреждения с коллективом, коллегами по работе, с рабочим местом. Контроль за ходом процесса адаптации со стороны методического отдела не проводится. На многих успешных предприятиях имеются положения о наставничестве, где указаны порядок оформления наставничества, изложены функции, определены доплаты за производственное и теоретическое обучение рабочих при их подготовке (переподготовке) и освоении смежных (вторых) профессий, повышении квалификации рабочих и Фаворитов. На данном предприятии институт наставничества находится на стадии развития. Наставничество крайне эффективно: с одной стороны, оно облегчает для новых сотрудников процесс адаптации, а с другой - является фактором мотивации для самих наставников. В роли последних могут выступать как непосредственные руководители, так и опытные работники подразделения. На наставника возлагается основная часть работы по профессиональной и организационной адаптации нового сотрудника: он не только помогает человеку «влиться» в коллектив, понять корпоративную культуру учебного центра, но и лучше освоить свои профессиональные обязанности.

2. Технология процесса управления адаптацией.

Она включает в себя оценку уровня подготовленности нового сотрудника учебного учреждения. Она необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации. На некоторых предприятиях при найме работника проводят его психологическое тестирование, тестирование на профпригодность, анализируют физические данные, собирают “досье”, на основе этих данных разрабатывается программа адаптации. На данном предприятии не составляется программа адаптации на основании оценки уровня подготовленности.

3. Информационное обеспечение процесса адаптации – сбор и оценка показателей уровня и длительности адаптации. Контроль процесса адаптации не осуществляется, данные не собираются и не анализируются. При определении сроков в качестве ее предела, или точки отсчета завершения ее как процесса, могут использоваться определенные показатели (уровень и стабильность количественных показателей труда (на основании данных о выработке), уровень удовлетворенности профессией, условиями труда, коллективом (на основании анкетирования, собеседования).

В «Фаворит» подавляющую часть составляют сотрудники среднего и старшего возраста, что имеет как свои плюсы, так и минусы. Исходя из этого, можно предположить, что молодым специалистам (от 20 до 30 лет) процесс адаптации дается сложнее. У молодых Фаворитов заранее формируются определенные ожидания и представления об их будущей работе, и в том случае, если они окажутся ошибочными или необоснованными, сотрудник будет чувствовать разочарование, неудовлетворенность и, в конце концов, уволится. При этом причиной разочарований могут стать не только условия труда, но и отношение в организации к новичку.

Процесс адаптации в «Фаворит» начинается с приспособления к микросреде Учебного центра, но не останавливается на этом этапе, а продолжается дальше. По мере приобретения знаний, опыта, умений и навыков, знакомства с ценностями, нормами и традициями работник начинает проявлять социальную активность. Поэтому абсолютно неверно

рассматривать адаптацию работника только как пассивное приспособление его к новым условиям.

Адаптация новых сотрудников в «Фаворит», не имеющих опыта практической деятельности (первичная адаптация молодых Фаворитов), имеет свою специфику. В зависимости от категории принимаемого Фаворита, общая часть может быть более или менее полной. Проводится в течение первой недели работы сотрудника и состоит из 4-х этапов: (рис.4)

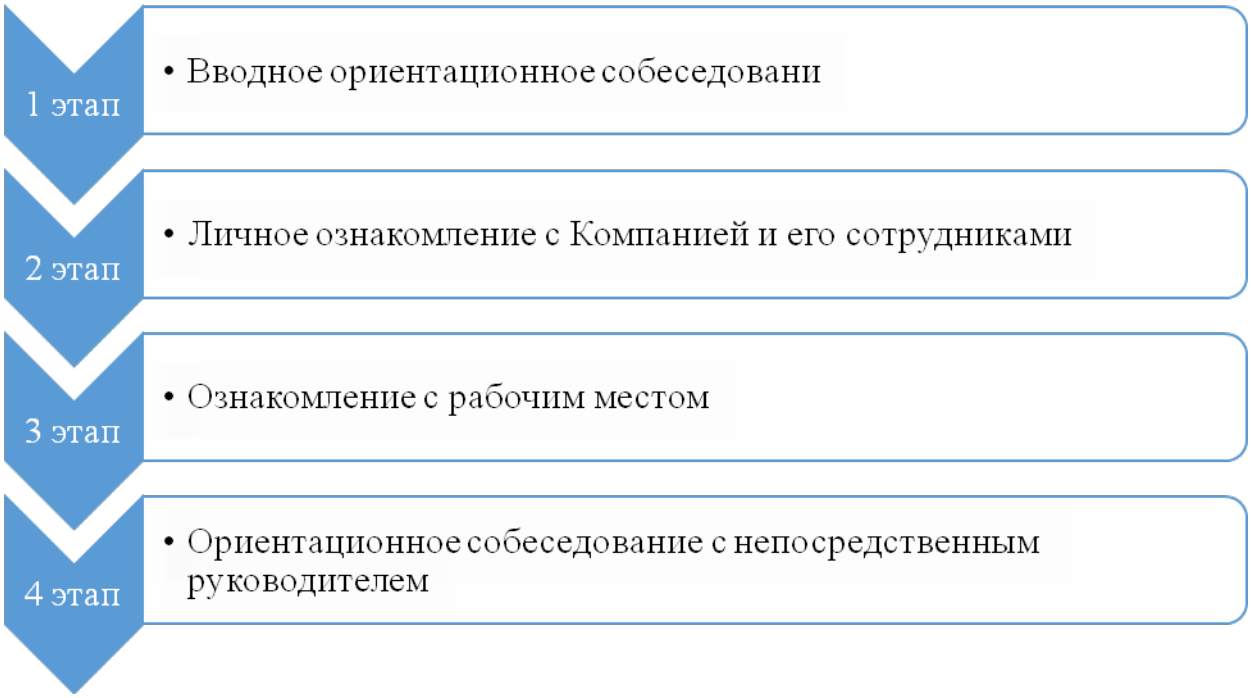

Рисунок 4 – Этапы адаптации в учебном центре

В таблице 5 представлена оперограмма системы адаптации персонала в «Фаворит».

1. Вводное ориентационное собеседование. Основной задачей данной процедуры является сообщение новому сотруднику сведений об учебном центре, оказываемых им услугах и особенностях трудовых отношений Учебного центра и работника.

Таблица 5

Оперограмма адаптации персонала в «Фаворит»

	Операции	Исполнитель			

№ п/п		Сотрудник	Руководитель	Отдел кадров	Трудоемкость на единицу объема работы, дн.	Объем работы в году	Общая трудоемкость в году
1	Помощь в оформлении документов	Подача заявлени		Оформление	0,1	5	0,5
2	Ознакомление с рабочим местом			Представление сотруднику его рабочего места	0,2	5	1
3	Закрепление наставника			Предоставление новому сотруднику наставник	0,1	5	0,5
4	Беседа с персоналом		Проведение беседы с сотрудником, получение их впечатлений о работе и условиях труда		0,15	12	1,8
5	Выявление недостатков и их устранение			Внесение изменений в организацию труда с целью повышения привлекательности труда	0,5	15	7,5
Всего							11,3

Ориентационное собеседование проводится после формирования окончательного предложения по приему на работу и согласования даты выхода. Возможно также его проведение в первый день работы. Проводит собеседование начальник методического отдела или сотрудник отдела по его поручению.

2.Личное ознакомление с Компанией и его сотрудниками. После оформления всех необходимых документов при приеме на работу проводится представление сотрудника персоналу Учебного центра и показ основных помещений офиса. В зависимости от категории работника этот обход может совершить непосредственный руководитель сотрудника или другой человек по его поручению, а также сотрудник методического отдела.

3.Ознакомление с рабочим местом. Ознакомление проводит непосредственный руководитель. Показывает рабочий стол, оснащение, места хранения документов, методической литературы и других рабочих материалов общего пользования.

4.Ориентационное собеседование с непосредственным руководителем. Проводится непосредственным Начальником сотрудника, возможно в присутствии начальника методического отдела. Проводится в свободной форме в рабочем порядке в течение первой недели работы. Руководитель объясняет задачи и требования к работе, отвечает на вопросы и рассматривает пожелания нового сотрудника.

Индивидуальная программа адаптации рассчитана на период прохождения срока испытания, фиксируется в Индивидуальном плане работы на срок испытания и делится на две части: вхождение в должность; работа в должности.

План вхождения в должность рассчитан на первый месяц работы со дня приема. Он составляется по окончании первой недели работы сотрудника непосредственным руководителем, согласовывается с отделом кадров и доводится до сотрудника под роспись. Этот этап предполагает полное вхождение нового сотрудника в должность, т.е. полное освоение своих должностных обязанностей, хорошую ориентацию в учебном центре, ее деятельности и структуре. План работы закрепляется в первой части Индивидуального плана работы на срок испытания, где и фиксируется его выполнение. В этой части оценивается адаптивность и обучаемость сотрудника.

План оценки работы в должности рассчитан на оставшийся период срока испытания. Сотрудник самостоятельно составляет ежемесячный план работы, согласовывает его с непосредственным руководителем и начальником методического отдела. Оценка выполнения плана фиксируется во второй части Индивидуального плана прохождения срока испытания. В этой части оценивается соответствие сотрудника занимаемой должности, его профессиональные знания, уровень исполнительской дисциплины, потенциал и возможности дальнейшего роста. Проанализировав процедуру адаптации в «Фаворит» было выделено три аспекта адаптации работника:

1. Профессиональный - заключается в применении сотрудником своих умений и навыков в данной организации, и развитием качеств в ходе работы.

2. Психофизиологический - связан с освоением рабочего места и условий труда.

3. Социально-психологический - самый сложный из аспектов, связан с привыканием человека к новому коллективу, освоением корпоративной культуры.

Для новых сотрудников и переводимых приказом учебного центра назначается куратор, который планирует, сопровождает и оценивает работу нового сотрудника в период прохождения им срока испытания. Существующая система носит формальный характер, так как отсутствует детально разработанная технология адаптации и необходимая к ней документация, не закреплен руководитель процесса адаптации, не определен круг Фаворитов, вовлеченных в систему адаптации.

Основные проблемы политики управления кадрами в «Фаворит» связаны с недооценкой социальной и психологической стороны организационных отношений. Адаптацией в учебном центре занимаются отдельные работники разных подразделений, в основном коллеги по отделу, а контроль процесса адаптации осуществляется не в полном объеме. Проблемы текучести кадров на аппаратных совещаниях не обсуждаются. В учебном центре практически не используются иные, кроме материальных,

способы стимулирования сотрудников, что также представляется существенным фактором, влияющим на текучесть новых работников и общее «старение» коллектива. Среди положительных сторон можно отметить внимательное отношение к новому сотруднику на этапе вхождения в должность. Среди проблем выделено – недостаточный уровень внутрифирменного обучения и системы наставничества в период адаптации новых сотрудников в учебном учреждении.

ГЛАВА 3. Разработка направлений совершенствования адаптации персонала в учебном центре «Фаворит»

В соответствии с выявленными недостатками системы адаптации новых сотрудников в учебном учреждении для учебного центра «Фаворит» предлагаются мероприятия:

1. Создание профессиональной системы адаптации в учебном учреждении;
2. Внедрение системы наставничества.

Сущность проекта: создание системы профессиональной адаптации персонала в учебном центре.

Задачи проекта:

- выстраивание эффективной системы адаптации;
- разработка и внедрение адаптационных инструментов и мероприятий по адаптации;
- периодический мониторинг системы адаптации, оценка эффективности адаптационных инструментов и системы в целом.
- участие в проведении мероприятий по адаптации, например, проведение вводного инструктажа о правилах внутреннего распорядка, нормах техники безопасности, положении о коммерческой тайне и т. д.;
- проведение Welcome! Тренинга;
- подготовка Комплекта нового сотрудника учебного учреждения;
- эмоциональная поддержка нового сотрудника учебного учреждения во время всего периода адаптации;
- получение обратной связи от нового сотрудника учебного учреждения после окончания адаптационного периода.
- обучение тому, что входит в процесс адаптации новых сотрудников, последовательности шагов;
- обучение руководителей навыкам наставничества;
- участие в отборе и подготовке наставников;

- разработка схем стимулирования для наставников.

Цель проекта: создать рациональную систему адаптации новых сотрудников в учебном учреждении в учебном центре «Фаворит».

Миссия проекта: новая система профессиональной адаптации персонала.

Видение проекта: рост показателей эффективности деятельности за счет рациональной системы адаптации новых сотрудников в учебном учреждении для учебного центра «Фаворит». Структура управления системой адаптации представлена на рис.5:



Рисунок 5 – Структура управления системой адаптации

Задачи линейного руководителя методического отдела по отношению к новым сотрудникам «Фаворит»:

- Определение должностных обязанностей. Подготовка предложения о работе.
- Постановка целей и задач на период испытательного срока, определение содержания работы на это время — новичок должен четко понимать, по каким критериям его будут оценивать после того, как испытательный срок окончится.
- Определение наставника из числа ведущих Фаворитов отдела. Следует помнить, что неправильный выбор наставника может свести на нет эффективность всей адаптации.

Задачи и действия наставника в процессе адаптации нового сотрудника:

- подготовка рабочего места нового сотрудника к первому дню его работы;
- поздравление нового сотрудника учебного учреждения с началом работы;
- рассказ о функциях подразделения и знакомство нового сотрудника учебного учреждения с коллективом — часто эту функцию осуществляет отдел кадров, но по опыту эффективнее, если ее возьмет на себя наставник, который лучше, чем представитель HR-службы, сможет акцентировать внимание на том, с кем человеку придется общаться, к кому обращаться за помощью в тех или иных случаях;

Задачи куратора по отношению к новому сотруднику:

- помощь в изучении алгоритмов работы в корпоративном интернет портале «Фаворит»;
- обед с новым сотрудником в первый день его работы;
- регулярные встречи с новым сотрудником, ответы на вопросы об особенностях корпоративной культуры;
- разъяснение норм внутренних коммуникаций, принятых правил делового этикета.

Метод формирования команды:

У данного проекта целеполагающий метод, т.к. команда формируется исходя из соображений наибольшей эффективности достижения цели в каждом из её участников.

Система профессиональной адаптации должна состоять из трех этапов.

Введение в организацию. На этом этапе главную роль будет отведено отделу кадров «Фаворит» поскольку оформление на работу происходит именно в отделе кадров. Именно здесь новый сотрудник должен знакомится с общими регламентирующими документами предприятия, должностной инструкцией, структурой учебного центра, местом расположения служб и

подразделений, системой оплаты труда, режимом работы и пр. На прохождение данного этапа необходимо отвести 1-2 дня.

Введение в подразделение. Основная роль на этом этапе отведена должна быть отведена непосредственному руководителю подразделения «Фаворит», в которое новый сотрудник поступает, и наставнику либо работнику, который будет обучать нового сотрудника учебного учреждения. На данном этапе сотрудник должен более подробно ознакомится со структурой отдела, взаимосвязями, спецификой его деятельности, своими коллегами. На процесс введения в подразделение необходимо отвести примерно одну-две недели.

Введение в должность. Это самый длительный этап процесса адаптации, главе «Фаворит» необходимо отвести на него два-три месяца. На данной стадии ключевая роль должна быть отведена непосредственному руководителю нового сотрудника, который бы ставил задачи новичку на период испытательного срока, знакомил его с системой отчетности, документами, необходимыми для работы, прямыми обязанностями, ожидаемыми результатами его труда. Однако надо также иметь ввиду, что специфика системы адаптации во многом зависит от индивидуальных качеств сотрудника, поэтому длительность адаптационного периода жестко регламентировать не следует. Стоит подчеркнуть, что на каждом этапе в системе адаптации необходимо получать обратную связь от нового работника: это, во-первых, даст последнему ощущение, что он нужен «Фаворит» и его судьба не безразлична руководству учебного центра, а во-вторых, предоставляет возможность руководителям вовремя скоординировать свои действия в случае возникновения каких-либо затруднений. Надо внедрить в систему адаптации - метод наставничества.

Проект программы адаптации работников «Фаворит» представлен в Приложениях 3-5.

Для того чтобы система наставничества была эффективной, в «Фаворит», необходимо разработать систему мотивации для наставников.

Так, последние могут получать премию в случае успешного прохождения новичком процесса адаптации. Грамотно выстроенная программа системы адаптации играет одну из ключевых ролей в деле снижения текучести кадров. Продуманная и правильно организованная система профессиональной адаптации позволит «Фаворит» достичь следующих целей.

- Снизить издержки за счет уменьшения сроков достижения новыми сотрудниками установленных стандартов выполнения работы. Последние раньше приобретают необходимые навыки, достигают заданного уровня продуктивности деятельности и начинают приносить прибыль.
- Сократить текучесть кадров и издержки на привлечение новых. Факт ухода большого количества недавно набранных сотрудников в первые месяцы их работы на предприятии широко распространен. Налаженная система адаптации позволит лучше узнать, как сотрудника, так и помочь последнему влиться в организацию. Таким образом, это взаимовыгодный процесс.
- Сэкономить время непосредственного руководителя и рядовых сотрудников.
- Сформировать у нового члена коллектива ощущение полной удовлетворенности своей работой, в результате чего у последнего снизится уровень тревожности, он почувствует себя более уверенно.
- Получить возможность «выращивать» свои профессиональные кадры.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Адаптация персонала представляет собой первую стадию развития, эффективность осуществления которой впоследствии оказывает влияние на качество и быстроту развития сотрудника в дальнейшем. Таким образом, грамотное управление процессом адаптации является, своего рода, инвестициями в дальнейшее развитие потенциала сотрудников. Адаптация работника в организации подразумевает, в первую очередь, приспособление к измененным условиям в среде его окружающей, вне зависимости от того, его знакомство с компанией только начинается или же он уже долгое время работает в ней. Все стороны адаптации находятся в постоянном взаимодействии, несмотря на различия между ними, поэтому для быстроты и успешности адаптации необходимо наличие единой системы инструментов воздействия. В настоящее время существует большое количество программ, современных технологий и методов адаптации персонала, которые активно используются в зарубежных организациях и заслуживают самого пристального внимания со стороны руководителей и HR-менеджеров современных российских организаций.

От обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависит объем и своевременность выполнения всех работ.

Определено, что система адаптации «Фаворит» находится на стадии функционального развития. Для новых сотрудников в учебном центре назначается куратор, который планирует, сопровождает и оценивает работу нового сотрудника в период прохождения им испытательного срока. Существующая система носит формальный характер, так как отсутствует детально разработанная технология адаптации и необходимая к ней документация, не закреплен руководитель процесса адаптации, не определен круг Фаворитов, вовлеченных в систему адаптации.

Среди проблем выделено – недостаточный уровень внутрифирменного обучения и системы наставничества в период адаптации новых сотрудников в учебном учреждении.

В соответствии с выявленными недостатками системы адаптации новых сотрудников в учебном учреждении для учебного центра предлагаются мероприятия:

1. Создание профессиональной системы адаптации новых сотрудников в учебном учреждении.
2. Внедрение системы наставничества новых сотрудников учебного учреждения.

Как показывает практика, поиск и подбор персонала - длительный, сложный и дорогостоящий процесс. Следовательно, чтобы не тратить время, силы и деньги зря и обезопасить себя от ситуации, при которой недавно принятый на работу сотрудник увольняется в первые два-три месяца, отдел кадров «Фаворит» и непосредственный руководитель сотрудника должны позаботиться об органичном включении последнего в новую рабочую среду.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации, принятая всенародным голосованием 12.12.1993 (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7- ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ) [«Электронный ресурс]// КонсультантПлюс: справ. правовая система. – Версия Проф. – Электрон. дан. –М., 2016.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации: Текст с изменениями на 20 июля 2012 года. – М.: Эксмо, 2013. – 208 с.
3. Белов В. Н. Организация обучения и переподготовки персонала предприятия // Мотивация и оплата труда. – 2014. – № 1 (29). – С. 74–84.
4. Блинов А. О. Искусство управления персоналом: учеб. пособие / А. О. Блинов, О. В. Василевская. – Москва: Гелан, 2015. – 411 с.
5. Бондаренко, Н. В. Оценка общеэкономических условий на предприятиях и спроса на рабочую силу. Наем на работу выпускников основных профессиональных образовательных программ: информационный бюллетень / Н. В. Бонадаренко, Л. Д. Гудков. – Москва: Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2016. – 44 с.
6. Бугаева М.В., Титов Е.Ю. Совершенствование системы мотивации производственного предприятия // Инновационные технологии в науке и образовании. 2015. №4 (4). С.445-449
7. Ветошкина Т. А. Современные концепции управления персоналом: учебно-методическое пособие / Т. А. Ветошкина. – Екатеринбург: Изд-во УГГУ, 2016. – 73 с.
8. Горленко О. А., Ерохин Д. В., Можаева Т. П. Управление персоналом. – Брянск: БГТУ, 2013. – 385 с.
9. Дмитриев Г. В. Новые технологии управления персоналом предприятия // Справочник по управлению персоналом. – 2014. – № 7. – С. 50–58.

10. Ерошин М. Анализ политики минимизации затрат по управлению персоналом // Консультант директора. – 2014. – № 13. – С. 24–32.

11. Жуков А.Л. Технология разработки и внедрения грейдовой системы оплаты труда // Социальная политика и социальное партнерство. – 2013. – № 7. С. 12 -16.

12. Зарубина Е. В. Практика управления человеческими ресурсами в российских организациях // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. - 2016. № 30. - С. 114 - 118.

13. Иванова Л.Н., Бичеев М.А. Инновационный менеджмент в управлении персоналом / РАНХиГС, Сиб. ин-т упр. – Новосибирск: изд-во СибАГС, 2015. – 183 с

14. Кибанов А.Я., Лукьянова Т.В., Лобачева А.С. Планирование карьерного роста государственных гражданских служащих // Вестник Университета (Государственный университет управления). 2014. № 1.

15. Колесниченко Е.А., Сальникова М.С. Процесс адаптации как важнейший элемент системы управления персоналом предприятия // Проблемы современной науки: Материалы II Всероссийской научно-практической конференции. 2016. С. 89-93.

16. Коновалов А. Выявление затрат на управление персоналом организации // Человек и труд. – 2014. – № 5. – С. 21–28.

17. Колотилов Е. Обучение персонала: как сделать его эффективным // Управление сбытом: Журнал о том, как продавать больше. – 2013. – № 8. – С. 29–33.

18. Кязимов К.Г. Компетентностный подход к подготовке квалифицированных кадров для инновационной экономики: монография / К.Г. Кязимов. – М.: ИД «АТиСО», 2013. – 147 с.

19. Лукьянов А. С. Психологические условия развития мотивации профессиональной деятельности, связанной со становлением субъектно-деятельностной позиции будущих менеджеров на этапе обучения в вузе: автореф. дис. … канд. психол. наук. Ставрополь, 2015. – 219 с.

20. Макарова И. И. Управление персоналом. – М.: ИППЭ им. А.С. Грибоедова, 2013. – 432 с.

21. Мамонтова, С.В. Кадровое планирование, как основная функция службы управления персоналом / Ставрополь Современная экономика: опыт, проблемы и перспективы развития 2014. – с. 66 - 69.

22. Маслова, В. М. Управление персоналом: ученик и практикум для академического бакалавриата / В. М Маслова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство «Юрайт», 2014. – 492 с.

23. Миляева, Л.Г., Бавыкина, Е. Н. Диагностика и управление профессиональной карьеры как важнейшим мотивом труда персонала организации. -//Мотивация и оплата труда. - 2013. -№ 4. -С. 270 -277.

24. Митрикова Г. В., Крылова А. А. Обучение персонала: решаем управленческие проблемы // Управление человеческим потенциалом. – 2012. – № 1 (29). – С. 74–79.

25. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие/ под ред. проф. В.П. Пугачева. М.: ИНФРА-М, 2013. – 180 с.

26. Моргунов Е. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. – М.: Бизнес-школа, 2013. – 264 с.

27. Моргунов, Е.Т. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение / Е.Т. Моргунов. - 2 - е изд. перераб. и доп. – М.: Издательство журнала «Управление персоналом», 2015. – 550 с.

28. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом: учебник для бакалавров / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 513 с.

29. Папонова Н. Е. Методы оценки и обучения персонала // Кадры предприятия. – 2015. – № 11. – С. 35–50.

30. Радюкова Я.Ю., Колесниченко Е.А., Карпунина Е.К. Совершенствование направлений развития персонала как элемент управления // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. 2016. № 3 (19). С. 68-78.

31. Резникова О. С. Проблемы стратегического управления // Международная научно-практическая конференция «Взаимодействие науки и общества: проблемы и перспективы» (Уфа, 5 августа 2015 г.): сб. статей. Уфа: «АЭТЕРНА», 2015. С. 62–64.

32. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией. Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 399 с

33. Рофе А.И. Организация труда рабочих и служащих: учебник для вузов / А. И. Рофе. -3-е изд., доп. и перераб. -Москва: МИК, 2013. -534 с.

34. Сидоров В. А. Образование и подготовка кадров в условиях новой технической реконструкции // Управление персоналом. – 2014. – № 2. – С. 20–25.

35. Сироткина Н. В., Черникова А. А., Полева Н. А. Управление человеческими ресурсами в условиях низкой мотивационной восприимчивости: монография. – Воронеж: Научная книга, 2012. – 214 с.

36. Токарев В. Ф. Современные технологии управления персоналом: проблемы и решения // Управление продажами. – 2015. – № 1 (62). – С. 42–56.

37. Хадасевич, Н. Р. Формирование и функционирование современных экономических систем и институтов: малый бизнес, кадровый потенциал, корпоративное управление: монография / Н. Р. Хадасевич. – Новосибирск: Изд-во «Сибпринт», 2014. – 120 с.

38. Человеческий капитал - основа инновационного развития предприятия Мамонтова С.В. В сборнике: Современные технологии управления: вопросы менеджмента, маркетинга, управления персоналом, коммерции Сборник материалов международной научно - практической конференции посвящается 80 - летию Курского государственного университета и 15 - летию факультета экономики и менеджмента. 2014. С. 127 - 129.

39. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. – М.: Дело, 2012. – 377 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Приложение 1



Приложение 2


Управления адаптацией персонала организации
Преодоления дисбаланса в профессиональном труде между работником и организацией
Развитие психологического и мотивационного подходов к выбору профессии
Формирование конкурентоспособной квалификации работников
Проф-отбор
Проф-консультация
Проф-обучение
Проф-информация
Обеспечения взаимного приспособления и постепенного вхождения работников Социально-экономические и производственные условия
Развитие положительного отношения к новой профессии
Экономия времени непосредственно руководителя и работников подразделения
Сокращение периода привыкания новых работников к профессии
Уменьшение стартовых социально-психологических и материальных издержек у новых работников

Приложение 3

Проект программы адаптации новых сотрудников

в «Фаворит»

Программа адаптации рассчитана на период срока испытания, ответственность за полноценную адаптацию сотрудника любого уровня в равной степени лежит на непосредственном руководителе и на отделе кадров «Фаворит».

1. На введение в организацию отводится первый рабочий день сотрудника. Это время полностью посвящено решению организационных вопросов. На этапе введения в должность задействованы несколько подразделений: отдел кадров, административно-хозяйственный отдел, методический отдел, медпункт.

2. Первые два часа отводятся для ориентационной беседы, составным блоком которой является знакомство с основными регламентирующими документами предприятия. Беседу проводят сотрудники методического отдела «Фаворит».

3. После ориентационной беседы новому работнику более подробно рассказывают об учебном центре, ее структуре, корпоративной культуре и пр. Процесс беседы с кандидатами на рабочие позиции должен занимать не более одного часа. Затем сотруднику выдается памятка с необходимой информацией (важные номера телефонов, расположение отделов и пр.). На данном этапе должны быть прояснены наиболее существенные вопросы, например, оплаты труда: начальник методического отдела или специалист по кадрам рассказывает, как начисляется зарплата, комментирует документы, с которыми знакомится новый работник.

4. После завершения первого этапа сотрудник методического отдела «Фаворит» отводит нового сотрудника учебного учреждения в подразделение, где последний будет работать, и знакомит его с

непосредственным руководителем и коллегами. Для работников, принятых на менеджерские должности, наставником является непосредственный руководитель.

5. В подразделении сотрудник получает план работы на период срока испытания, а также «Лист самооценки» (Приложение 4). Непосредственный руководитель в период срока испытания заполняет «Лист оценки испытательного срока» (Приложение 5).

6. По окончании срока испытания оба документа передаются в отдел кадров «Фаворит. В течение всего процесса адаптации наставник поддерживает обратную связь с новым сотрудником. Адаптация сотрудника длится два месяца. В конце второго месяца проводится аттестация нового сотрудника учебного учреждения. В зависимости от ее результатов работнику предлагается либо продлить обучение, либо продолжить работать в качестве аттестованного Фаворита.

Приложение 4

Лист самооценки работника в период срока испытания (заполняется работником)

Период срока испытания _____
ФИО сотрудника _____
Должность _____
Отдел _____
Руководитель _____

Внимательно оцените себя по следующим критериям:

Критерий	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Профессиональная компетентность										
Теоретическая базовая подготовка										
Основные навыки и умения										
Полнота и качество выполненной работы										
Объем / интенсивность работы										
Самостоятельность										
Инициативность										
Готовность к выполнению задач, не входящих в компетенцию работника										
Способность к рациональному планированию и организации выполняемой работы										
Ответственность										
Исполнительность / обязательность										
Способность к обучению										
Работа в коллективе / навыки общения										

Перечень задач / функций, входящих в Вашу компетенцию в период испытательного срока _____
_____Дост
ижению какой цели «Фаворит» Вы способствуете своей деятельностью?
_____
_____
_____
_____
Для того, чтобы лучше работать мне необходимо следующее от руководства «Фаворит»:
_____

Работник _____
«____»_____ 2017 г.

Приложение 5

Лист оценки работника в период срока испытания (заполняется руководителем)

Заполнить и сдать в отдел кадров не позже срока _____

Период срока испытания _____
ФИО сотрудника _____
Должность _____
Отдел _____
Руководитель _____

Внимательно оцените работника по следующим критериям:

Критерий	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Профессиональная компетентность										
Теоретическая базовая подготовка										
Основные навыки и умения										
Полнота и качество выполненной работы										
Объем / интенсивность работы										
Самостоятельность										
Инициативность										
Готовность к выполнению задач, не входящих в компетенцию работника										
Способность к рациональному планированию и организации выполняемой работы										
Ответственность										
Исполнительность / обязательность										
Способность к обучению										
Работа в коллективе / навыки общения										

Перечень задач / функций, входящих в Вашу компетенцию в период испытательного срока _____
_____
__

Резолюция

Рекомендуете ли Вы данного работника на постоянную работу?

Да (предложение руководителя) Нет (укажите причины)
Продолжить сотрудничество на тех же условиях
Изменить условия оплаты труда (сумма)
Изменить статус (указать должность)