

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
(НИУ «БелГУ»)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

**Кафедра управления персоналом**

**Совершенствование управления адаптацией персонала в организации**

**Дипломная работа студентки**

**заочной формы обучения  
направления подготовки 38.03.03 – управление персоналом**

**5 курса группы 05001162  
Цыпченко Виктории Владимировны**

Научный руководитель  
зав. каф, проф., д. э. н.  
Третьякова Л.А.

Рецензент  
ведущий специалист по работе с  
персоналом ПП «Белгородская ТЭЦ»  
филиал ПАО «Квадра» - «Южная  
генерация»  
Галдун О.Н.

**БЕЛГОРОД, 2016**

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	0
<b>шибка! Закладка не определена.</b>	
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ АДАПТАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА.....	7
1.1 Понятие адаптации персонала и её роль в системе управления организацией.....	7
1.2 Управление процессом адаптации персонала.....	17
1.3 Методика оценки эффективности системы адаптации.....	25
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ПП «БЕЛГОРОДСКАЯ ТЭЦ» ФИЛИАЛ ПАО «КВАДРА» - «ЮЖНАЯ ГЕНЕРАЦИЯ» .....	34
2.1 Организационно – экономическая характеристика организации ПП «Белгородская ТЭЦ» филиал ПАО «Квадра» - «Южная генерация».....	34
2.2. Анализ системы управления персоналом в организации.....	45
2.3. Оценка эффективности системы адаптации персонала в ПП «Белгородская ТЭЦ» филиал ПАО «Квадра» - «Южная генерация».....	55
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ АДАПТАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА В ПП «БЕЛГОРОДСКАЯ ТЭЦ» ФИЛИАЛ ПАО «КВАДРА» - «ЮЖНАЯ ГЕНЕРАЦИЯ» .....	62
3.1 Рекомендации по совершенствованию системы управления адаптацией персонала в организации.....	62
3.2 Оценка социально – экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления адаптацией.....	67
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	71
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	73
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	77



## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** В современных условиях очень большое значение приобретают вопросы по формированию кадровой среды в российских организациях. Особенно важным становится установление таких социальных пропорций в основных характеристиках персонала организации, которые будут способствовать её росту и развитию, в том числе и за счёт привлечения и закрепления в кадровом составе профессионально подготовленных и обученных специалистов. Это актуализирует проблему их адаптации в современной организации, поиска новых управленческих средств, методов и технологий её успешного осуществления.

Адаптация работника в организации — это управляемый процесс интеграции личности в профессиональную среду организации и в её основные функциональные, организационные и кадровые процессы. Адаптация считается одним из самых важных направлений практики в управлении персоналом в современной организации. Процесс адаптации является, с одной стороны, механизмом взаимодействия работника с организационным окружением, а с другой — одним из методов развития потенциала кадровых ресурсов организации. Но при этом следует учитывать то, что и личностные потребности молодых специалистов в профессиональной сфере, и ожидания современных организаций от новых, молодых работников, которые имеют профессиональное образование, постоянно изменяются. Это требует, в свою очередь, развития средств, методов и технологий адаптации как организационного процесса в целом, особенно — в отношении молодых специалистов.

С точки зрения оптимизации кадровых процессов в организации процесс адаптации молодых специалистов имеет особое значение. Адаптация даёт возможность молодому специалисту максимально достичь профессиональной компетентности в течение достаточно непродолжительного времени, а также интегрироваться в кадровую и социальную структуру организации.

Необходимо также отметить, что особая значимость адаптации молодых работников в нашей стране ещё очень слабо осознается руководством и работниками служб персонала многих государственных и негосударственных предприятий, организаций и учреждений, где не применяются даже базовые программы по адаптации не только для молодых специалистов, но и для других категорий работников. Поэтому, актуальность научного анализа проблемы адаптации персонала в современных российских организациях сегодня в целом очень высока, и тем более целесообразно и необходимо изучать процессы адаптации молодых специалистов, разрабатывать применительно к этой категории работников специальные программы и технологии адаптации, учитывающие все современные требования, положительный отечественный и зарубежный опыт.

**Степень научной разработанности темы.** Научные основы адаптации персонала подробно освещены в монографиях, научных статьях и учебных пособиях таких авторов, как М.В. Артамонова, Т.Ю. Базаров, Е.А. Борисова, А.А. Брасс, Т.Н. Василюк, В.Р. Веснин, Б.Л. Еремин, П.В. Журавлев, А.Я. Кибанов, Р.П. Колосова, М.В. Луданик, Ю.Г. Одегов, П.В. Пугачев, Т.О. Разумова, Д. Торрингтон, С. Тэйлор, Л. Холл и др.

С началом 90-х годов XX столетия целенаправленно ведутся исследования адаптации молодых специалистов как процесса, изучаются его социальные факторы, а также социально-психологические аспекты и стороны (ценности, мотивация). Особую значимость в последние годы приобрели исследования социальных проблем молодёжи, её социально-профессиональной адаптации, закрепления молодых специалистов в кадровой среде организаций. В научной литературе эти вопросы рассмотрены в работах Г.М. Андреевой, Е.А. Ануфриева, И.М. Ильинского, И.С. Кона, В.Т. Лисовского, А.В. Мудрика, В.В. Павловского, С.С. Фролова, Г.А. Чередниченко, А.И. Шендрика, С.Н. Школьниковой, Б.Г. Юдина, В.А. Ядова и др.

Также открытыми для научного анализа остаются проблемы формирования управленческих механизмов и технологий процесса адаптации молодых специалистов в современных российских условиях, создание условий и факторов их дальнейшего профессионального и должностного развития, поиска путей решения перспективных задач создания инновационно - ориентированного кадрового потенциала российского общества в целом и отдельных организаций, в том числе.

Профессиональная адаптация имеет недостаточно развитую нормативно-правовую базу и нуждается в конкретизации проводимых процедур на местах. Локальные источники трудового права должны содержать конкретные мероприятия и предложения по адаптации персонала.

Таким образом, проблема адаптации специалистов в современных российских организациях относится к числу недостаточно разработанных и изученных в научно – исследовательской литературе.

**Объектом исследования** является ПП «Белгородская ТЭЦ» филиал ПАО «Квадра» - «Южная генерация».

**Предметом исследования** выступает система управления адаптацией персонала в организации.

**Целью дипломной работы** является разработка проекта мероприятий и предложений по совершенствованию системы управления адаптацией персонала в ПП «Белгородская ТЭЦ» филиал ПАО «Квадра» - «Южная генерация».

Для достижения данной цели были поставлены следующие **задачи** :

- 1) определить место и роль процесса адаптации персонала организации в системе управления;
- 2) рассмотреть методы оценки системы адаптации персонала в организации;
- 3) дать организационно – экономическую характеристику ПП «Белгородская ТЭЦ» филиал ПАО «Квадра» - «Южная генерация»;

- 4) провести анализ системы управления персоналом организации;
- 5) оценить существующую систему управления адаптацией персонала в ПП «Белгородская ТЭЦ» филиал ПАО «Квадра» - «Южная генерация»;
- 6) разработать проект мероприятий по совершенствованию системы управлением адаптацией персонала в ПП «Белгородская ТЭЦ» филиал ПАО «Квадра» - «Южная генерация»;
- 7) обосновать эффективность разработанных мероприятий.

**Информационную базу исследования** составляют Трудовой Кодекс РФ, Конституция РФ, законодательные и нормативно – правовые акты о труде, учебная литература, научные труды, статьи в профессиональных журналах, плановые и нормативные документы организации по данному вопросу.

**Структура дипломной работы.** Дипломная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы, приложений.

## ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ АДАПТАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА

### 1.1 Понятие адаптации персонала и её роль в системе управления организацией

Одной из основных проблем работы с персоналом в организации при привлечении кадров является управление трудовой адаптацией. При взаимодействии работника и организации происходит их взаимное приспособление, основу которого составляет постепенное вхождение работников в новые профессиональные и социально-экономические условия труда [14, с. 67].

**Трудовая адаптация** – это социальный процесс освоения личностью новой для неё трудовой ситуации, в котором личность и трудовая среда оказывают активное воздействие друг на друга и являются адаптивно-адаптирующими системами по отношению друг к другу. Приступая к работе, человек активно включается в систему профессиональных и социально-психологических отношений конкретной трудовой организации, усваивает незнакомые для него ранее социальные роли, ценности, нормы, согласовывает свою личную позицию с целями и задачами организации (трудового коллектива), тем самым подчиняя свое поведение служебным предписаниям данного предприятия или организации [7, с. 15].

**Адаптация работника в организации** — это управляемый процесс интеграции личности в профессиональную среду организации и в её основные функциональные, организационные и кадровые процессы. Адаптация считается одним из главных направлений практики по управлению персоналом в современной организации. Адаптация является, с одной стороны, механизмом взаимодействия работника с организационной средой и её окружением, а с другой — одним из методов развития потенциала кадровых ресурсов организации [33, с.9].



Если рассматривать адаптацию персонала как процесс, то предполагается, что организация как система имеет некоторые намерения, инструменты и предпринимает ряд действий для создания определённых условий при вхождении нового работника в должность, в социальный климат, организационную структуру [15, с.72].

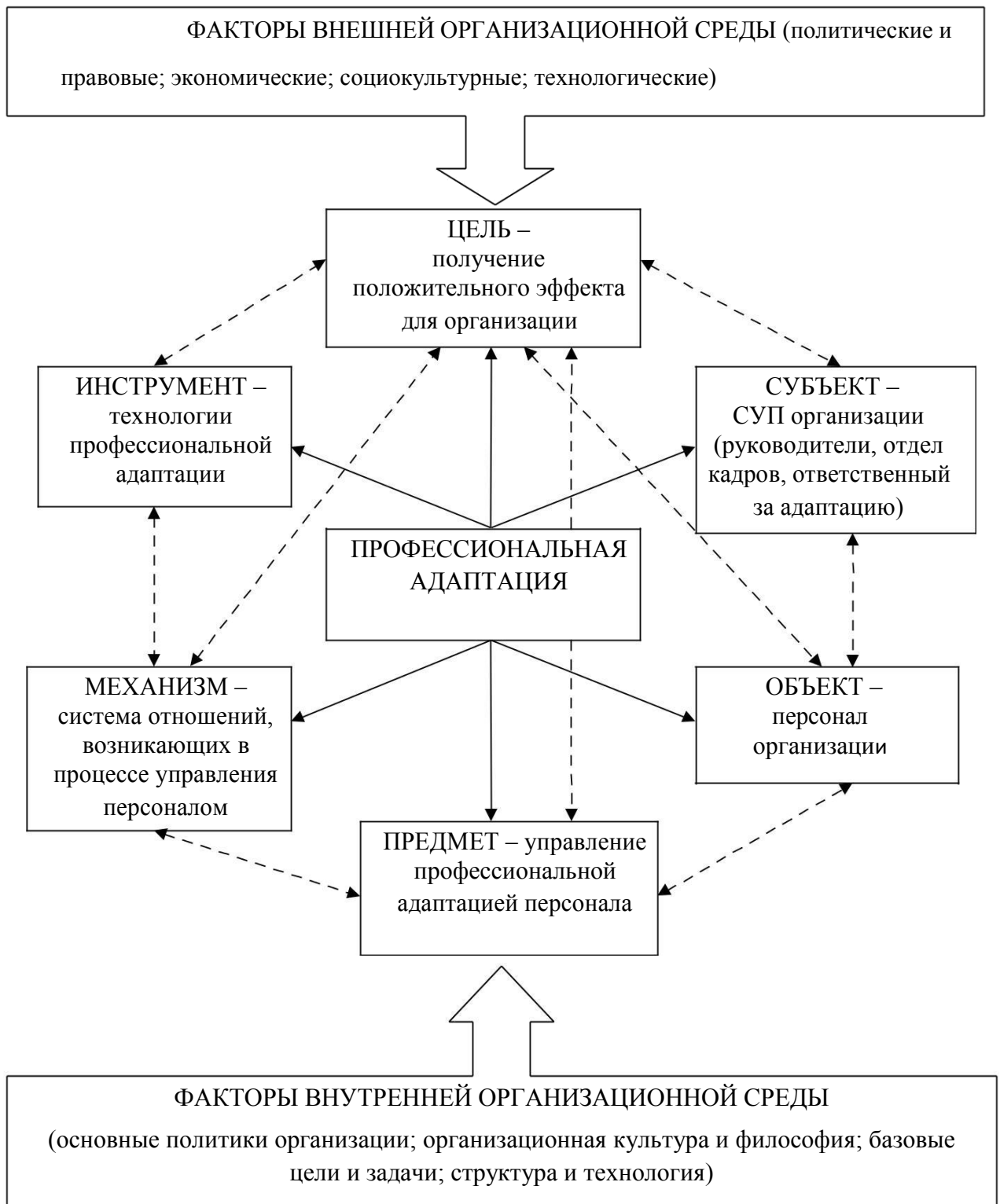


Рис. 1.1 Процесс профессиональной адаптации персонала в организации

Между управляющей подсистемой (субъект управления) и управляемой подсистемой (объект управления) необходимо присутствие постоянно действующего механизма прямой и обратной связи. Прямая связь подразумевает под собой целенаправленное управляющее воздействие на объект, а обратная связь – информацию об управляемом процессе, в том числе и о результатах управления [45, с.39].

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

- качественный уровень работы по профессиональной ориентации потенциальных сотрудников организации;
- беспристрастность деловой оценки персонала (как при отборе, так и в процессе трудовой адаптации работников);
- отлаженность организационного механизма управления процессом адаптации;
- престиж и притягательность профессии, работы по определённой специальности именно в данной организации;
- особенности организации труда, реализующие мотивационные установки сотрудника;
- присутствие отработанной системы внедрения новшеств;
- гибкость системы обучения персонала, которая действует внутри организации;
- особенности социально-психологического климата, который сложился в коллективе;
- личностные качества адаптируемого сотрудника, которые связаны с его психологическими чертами, возрастом, семейным положением, и т.д. [25, с.61].

Успешная программа по адаптации новых кадров оказывает положительный эффект на создание рабочей силы, обладающей более высокими способностями и сильной мотивацией к выполнению задач, стоящих перед организацией.

Естественно, что это должно вести к росту производительности труда, а значит, и к увеличению ценности человеческих ресурсов в организации [1, с. 44].

Адаптацию не следует рассматривать как отдельный, изолированный процесс, не связанный напрямую с системой управления персоналом в организации. Формализованная процедура адаптации строится на основе и является неотъемлемой частью структуры управления организацией в целом. Так, например, при разработке процесса адаптации необходимо наличие положений об отделах и должностных инструкций, потому что именно на их основе разрабатываются стандарты адаптации и критерии их оценки [50, с. 12].

Процесс взаимного приспособления (привыкания) сотрудника и организации, основанный на принятии или не принятии работником новых для него профессиональных и организационных условий работы, должен быть связан как со стратегическим планированием в организации, так и с уже существующими программами по мотивации сотрудников, оценки и развития персонала и, естественно, со сложившейся корпоративной культурой организации [38, с. 142].

Именно то, что уделяется недостаточное внимание кадровой службы к этой функции, отсутствие чётко регламентированных процедур по адаптации новых сотрудников, влечёт за собой сложное вхождение нового работника в коллектив, его уход или увольнение по инициативе администрации. В таком случае снижается не только эффективность мероприятий по комплектованию организации персоналом, но и эффективность деятельности организации в целом, падает [19, с. 39].

Принципиальными целями адаптации, по мнению А.Я. Кибанова, являются:

- сокращение стартовых издержек, так как пока новый сотрудник не очень хорошо знает своё рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;
- снижение озабоченности и неопределённости у новых сотрудников;

- уменьшение текучести кадров, так как если новые сотрудники чувствуют себя неуютно на новой работе, то скорее всего могут отреагировать на это увольнением;
- экономия времени руководителя и сотрудников, так как работа, которая проводится по программе, помогает экономить время каждого из них;
- развитие положительного отношения к работе, удовлетворённости работой [9, с. 64].

Также, можно выделить цели и задачи адаптации, как со стороны организации, так и со стороны персонала.

Первоочередной целью адаптации со стороны организации является максимально полное, быстрое и эффективное приспособление работника к организации. В соответствии с этим выделяют следующие задачи :

- увеличение эффективности трудовой деятельности сотрудника;
- повышение эффективности деятельности организации;
- снижение возможности увольнения работника;
- формирование у сотрудников лояльности к организации;
- снижение тревожности у работника;
- формирование у кадрового состава организации чувства удовлетворённости работой [41, с. 104].

С точки зрения персонала главной целью процедуры адаптации является максимально быстрое освоение в организации, желание остаться в рядах её сотрудников на длительное время. Основными задачами являются:

- желание продолжить трудовые отношения с организацией;
- понимание специфики работы организации в целом;
- начало эффективного выполнения своих прямых обязанностей в максимально короткие сроки;
- повышение уровня стрессоустойчивости;
- вступление в доброжелательные межличностные отношения в коллективе организации;

- формирование и повышение чувства удовлетворённости от выполнения своих обязанностей [16, с. 98].

Выделение двух сторон процесса адаптации позволяет не только построить взаимовыгодные отношения, соблюсти условия приличия, но и повысить эффективность управления организацией.

Адаптацию персонала в организации можно классифицировать по следующим критериям:

1. По отношениям субъект-объект:

Активная — когда индивид стремится воздействовать на среду с тем, чтобы изменить её (в том числе и те нормы, ценности, формы взаимодействия и деятельности, которые он должен освоить);

Пассивная — когда он не стремится к такого рода воздействию и изменению.

2. По воздействию на работника:

Прогрессивная — оказывающая благоприятное воздействие на работника;

Регрессивная — пассивная адаптация к организационной среде с отрицательным содержанием (например, с низким уровнем трудовой дисциплины).

3. По уровню:

Первичная — когда личность впервые включается в постоянную трудовую деятельность в конкретной организации;

Вторичная — при последующей смене работы.

4. По направлениям:

Производственная – это один из наиболее сложных видов адаптации, суть которого заключается во включении человека в новую для него организационную среду, в усвоении им производственных условий, норм и правил трудовой деятельности, в установлении и расширении взаимосвязей между работником и производственной средой;

Внепроизводственная – она выражается в общении с коллегами вне своего рабочего места: в совместном отдыхе, обучении, занятиях спортом и т.п.

Производственную и внепроизводственную адаптацию, в свою очередь, можно классифицировать по видам [29, с.78].



Рис. 1.2 Виды адаптации персонала

Профессиональную адаптацию можно охарактеризовать дополнительным освоением возможностей, знаний и навыков, а также формированием профессионально необходимых качеств личности, положительного отношения её к своей работе. В качестве объективных показателей профессиональной

адаптации целесообразно рассматривать – чёткое выполнение сотрудником своих должностных обязанностей, норм выработки, квалификацию работника, наличие у него специальных знаний и навыков. К субъективным показателям профессиональной адаптации можно отнести мотивы, которые послужили для человека определённым толчком при выборе данной профессии, эмоциональную оценку и планы относительно изменения или сохранения профессии [56, с. 153].

Психофизиологическая адаптация - это приспособление сотрудника к условиям труда, режимам труда и отдыха на рабочем месте. Она непосредственно зависит от состояния здоровья человека, защитных реакций его организма и действующих со стороны факторов (температура, освещенность, шум, вибрация и т.д.).

Социально – психологическая адаптация – представляет собой процесс включения нового сотрудника в трудовой коллектив. Основными моментами здесь будут являться: приобретение и закрепление у человека интереса к работе, накопление им трудового опыта, установление деловых и личных контактов с коллегами, включение в общественную жизнь организации, повышение заинтересованности не только в личных достижениях, но и в достижениях организации в целом.

Организационно – административная адаптация – когда сотрудник знакомится с особенностями организационного механизма управления, местом своего подразделения и должности в общей системе целей и организационной структуре [20, с. 49]. В этом виде адаптации, у индивида должно сформироваться понимание его собственной роли в общем производственном процессе. Одной из важных отличительных сторон организационной адаптации является подготовленность сотрудника к восприятию и реализации нововведений.

Экономическая адаптация – этот вид адаптации позволяет работнику ознакомиться с экономическим механизмом управления организацией,

существующей системой экономических стимулов и мотивов, приспособиться к условиям оплаты своего труда и других выплат.

Санитарно – гигиеническая адаптация – сотрудник привыкает готовить своё рабочее место к трудовому процессу, придерживаясь гигиенических и санитарных норм, установленных в организации, исходя из требований техники безопасности и охраны здоровья, а также с учетом экономической безопасности окружающей среды.

Все перечисленные виды адаптации находятся в постоянном взаимодействии. Поэтому процесс управления ими требует наличия целостной системы инструментов воздействия, которые будут обеспечивать быстроту и успешность адаптации у новых сотрудников [4, с.58].

Можно выделить следующие этапы процесса адаптации :

Этап 1. Оценка уровня подготовленности нового сотрудника. Её необходимо проводить для создания и разработки наиболее практичной программы адаптации. Если человек имеет не только определённый уровень подготовки, но и опыт работы в аналогичных подразделениях других организаций, период его адаптации будет минимальным. Но следует помнить, что даже в таких случаях в организации возможны непривычные и нестандартные для него варианты решения уже знакомых ему задач, в каких – либо ситуациях. Так как организационная структура зависит от целого ряда параметров, таких, как технология деятельности, внешняя инфраструктура – новый сотрудник в любом случае попадает в какой-то степени в незнакомую для него обстановку. Адаптация предусматривает как знакомство с производственными особенностями организации, так и включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, корпоративными особенностями коммуникации, видами поведения и т.д.

Этап 2. Ориентация. Ориентация – это практическое знакомство нового сотрудника со своими должностными обязанностями и требованиями, которые будут к нему предъявляться со стороны организации. К этой работе привлекают



как непосредственных руководителей новичков, так и сотрудников кадровой службы. Как правило, программа ориентации включает в себя небольшой цикл лекций, ознакомительные экскурсии, практикумы (работа на отдельных рабочих местах или с определённым оборудованием).

Этап 3. Действенная адаптация. Этот этап состоит собственно в приспособлении нового сотрудника к своему статусу и в значительной степени обуславливается его включением в межличностные отношения с коллегами. В рамках этого этапа необходимо дать новому работнику возможность всё время проявлять себя в различных сферах, проверяя на себе и применяя на деле полученные им знания об организации. Также важно в рамках данного этапа максимально поддерживать нового работника, регулярно вместе с ним проводить оценку эффективности его деятельности и особенностей взаимодействия с коллегами.

Этап 4. Функционирование. Это завершающий этап процесса адаптации, он характеризуется постепенным преодолением новым сотрудником производственных и межличностных трудностей и переходом к стабильной работе. Как правило, при спонтанном развитии процесса адаптации этап функционирования наступает примерно после 1-1,5 лет работы. Если же процесс адаптации постоянно контролировать и регулировать, то этап эффективного функционирования может наступить уже спустя несколько месяцев. Такое сокращение периода адаптации способно принести значительную финансовую выгоду, особенно если в организации привлекается большое количество персонала [30, с.112].

Важность и значимость процесса адаптации в последние годы очень сильно увеличилась. Возрастающий недостаток ценных кадров на рынке труда, снижение лояльности работников, гонка зарплат – всё это вынуждает организации постоянно находиться в поиске новых способов для привлечения и удержания персонала. Об этом много говорят и пишут. При всём этом сам процесс адаптации нередко остаётся в тени, хотя именно он связывает воедино

процессы привлечения и удержания персонала [11, с.156]. В результате, многие организации, прилагая огромные усилия по поиску и подбору достойных кандидатов, теряют большинство новых сотрудников из-за отсутствия грамотно построенного процесса адаптации, и всё начинается снова. На анализ причин, как правило, не хватает времени, поэтому зачастую всё списывают на низкий уровень зарплат и «тотальную нелояльность» современных работников [28, с. 90].

## 1.2 Управление процессом адаптации персонала

В настоящее время управление адаптацией как одна из функций системы управления персоналом остаётся на первом месте среди серьезных теоретических и прикладных исследований в современном менеджменте.

**Адаптация персонала** — это двусторонний процесс: с одной стороны, процесс ознакомления работника с новой для него организацией, с другой стороны, процесс изменения поведения нового сотрудника в соответствии с требованиями и правилами, которые предусмотрены корпоративной культурой организации [55. с.10].

Управление персоналом в организации состоит из следующих комплексных подфункций управления: управление процессом адаптации персонала организации; управление организационным поведением персонала. Современная система управления должна отвечать трём основным требованиям: она должна быть максимально эффективной; постоянно и регулярно обновляться; обеспечивать умеренную чувствительность к изменениям внешней среды. Построение системы управления адаптацией персонала требует тщательной разработки грамотного организационно-методического инструментария, для того, чтобы обеспечить успешность профессиональной адаптации работника и его дальнейшего профессионального роста и развития [20, с.34].

**Управление адаптацией** – это процесс активного воздействия на факторы, которые определяют её развитие и позволяют снизить неблагоприятные последствия.

Основная задача процесса управления адаптацией персонала состоит в устранении причин и снижении отрицательных моментов, неизбежно возникающих в ходе приспособления работника к условиям новой внешней и внутренней среды. Технология результативного управления процессом адаптации предполагает составление соответствующего чёткого алгоритма, определение способов и методов воздействия на процесс адаптации, качественных и количественных показателей, которые позволят контролировать процесс адаптации нового сотрудника [4, с. 107].

В ходе построения системы управления адаптацией решаются такие немаловажные задачи как : выявление факторов положительного и отрицательного влияния на успешность процесса адаптации; определение организационных условий совершенствования адаптации; разработка стандартов профессионального мышления и трудового поведения; овладение ценностными ориентациями в рамках своей профессии; развитие устойчивого положительного отношения к выбранной профессии; повышение конкурентоспособности персонала организации на рынке труда; повышение уровня профессионализма и лояльности персонала организации; снижение текучести кадров; разработка механизма адаптации к новому коллективу и профессиональной деятельности; общее повышение эффективности производственной деятельности организации.

Управление адаптацией может осуществляться через систему (институт) профессионального наставничества [38, с.90].

Регулярное применение правильно организованного проекта мероприятий по адаптации персонала позволяет выявить преимущества в целом ряде областей: руководители и наставники, ощущая собственную ответственность за результат адаптации новых сотрудников, внимательнее подходят к введению их в должность; может возникнуть необходимость в пересмотре и изменении

(дополнении) должностных инструкций; складывается особая система контроля работы не только для новых адаптирующихся сотрудников, но и наставников, а также всех, с кем новичок взаимодействует в процессе работы; работа по адаптации даёт информацию для оценки самих руководителей; своевременно происходит освобождение от «ненужных людей»; адаптация может оказать положительное воздействие на сплочённость коллектива; происходит снижение затрат на приём новых сотрудников; качественное и всестороннее подведение итогов повышает мотивацию к труду; адаптационные программы помогают внести ощутимый вклад в реализацию государственных программ по повышению качества организации труда[10, с.237].

При управлении процессом адаптации необходимо учитывать целый ряд принципов:

1. Принцип непрерывности процесса адаптации - заключается он в том, что индивид должен постоянно, а не время от времени адаптироваться к изменяющимся условиям деятельности организации, чтобы удовлетворять требованиям новой должности и окружающей среды, а также изменяться в соответствии с ними с минимальными затратами.

2. Принцип прогрессивности говорит о том, что методы и способы адаптации не должны быть постоянными и неизменными. Они должны соответствовать развивающимся в мире современным методикам и постоянно совершенствоваться и обновляться в зависимости от требований реальности, а также отвечать всем передовым зарубежным и отечественным аналогам, то есть быть прогрессивными.

3. Принцип перспективности – при формировании системы адаптации необходимо учитывать перспективы и направленность развития организации.

4. Система адаптации должна характеризоваться целостным подходом, который означает взаимосвязь всех её структурных элементов, а также учёт всех факторов, влияющих на систему.

5. Оперативность системы адаптации означает своевременное принятие решений по её анализу и усовершенствованию и проведение комплекса мероприятий по устранению неблагоприятных отклонений.

6 .Оптимальность – она предполагает существование и проработку нескольких вариантов предложений по созданию системы адаптации и выбор наиболее целесообразных из них.

7. Для того чтобы система адаптации работала с максимальной эффективностью, необходимо как можно более упростить её без ущерба для основного результата.

8. Разработка проекта мероприятий по формированию системы адаптации должна основываться на достижениях науки в данной области, с учётом изменения их в соответствии с условиями деятельности организации.

9. Принцип согласованности – он означает необходимость взаимодействия различных структурных подразделений и уровней иерархии организации, координацию их деятельности, а также соответствие целям и стратегии организации.

10. Для того чтобы созданная система была более устойчивой, она должна обладать способностью сохранять своё единство и действенность в условиях внешних и внутренних изменений, а в случае отклонения от цели восстанавливаться за минимальное время.

11. Принцип экономичности - он предполагает снижение затрат на адаптацию персонала, за счёт приносимого эффекта от правильно организованного процесса.

12. Прозрачность означает то, что система должна обладать определённой целостностью, содержать единую понятную терминологию, а также строиться по общим для всех правилам.

13. Принцип гибкости означает, что должна существовать возможность внесения изменений в систему адаптации в зависимости от условий

деятельности организации, а также от адаптируемых сотрудников. Её гибкости способствует создание в определённых пределах системы манёвра.

Помимо вышеупомянутых принципов, формирование системы адаптации работников предполагает существование общей методической основы проведения работы по её обновлению и совершенствованию, стандартное оформление документов и т.д. [46, с. 57]

Функции управления адаптацией могут выполнять:

- служба управления персоналом — в её задачи входит методическое обеспечение процесса адаптации, осуществление методологической помощи через прямые консультации специалистов, которые обеспечивают процесс адаптации;
- непосредственные руководители и (или) коллеги тех структурных подразделений, в которых есть новые сотрудники (при отсутствии службы управления персоналом);
- отдел обучения и подготовки персонала — он занимается организацией процесса введения в должность на основе проведения семинаров, курсов, инструктажа и т.п.;
- коллектив — принимает непосредственное активное участие в адаптации нового работника в подразделении. Для этого вновь прибывшего сотрудника вовлекают в групповое решение проблем, помогают ему освоить элементы неформального общения в коллективе и т.д. [58, с. 113].

Цели системы адаптации персонала можно представить в виде следующей схемы [12, с. 61]:



Рис. 1.3 Цели системы управления адаптацией

Главной целью адаптации персонала в организации является преодоление дисбаланса потребности в профессиональном труде между сотрудниками и организацией в максимально короткие сроки, так как организация заинтересована в повышении эффективности своей деятельности, а это требует привлечения и удержания наиболее способных работников. Чем выше уровень развития личности с точки зрения совокупности её профессиональных знаний, умений, навыков, способностей и мотивов к труду, тем быстрее совершенствуются и более производительнее используются другие факторы производства [5, с.37].

Задачи адаптации персонала в организации, с точки зрения субъекта управления персоналом, можно представить следующим образом [42, с. 74]:

1. Сокращение текучести кадров, так как новые сотрудники, чувствуя себя ненужными на новом месте работы, могут отреагировать на это увольнением;

2. Уменьшение издержек, так как пока новый работник не обладает достаточными навыками, он работает с меньшей эффективностью;

3. Экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе адаптационная работа помогает сэкономить время каждого из них;

4. Развитие положительного отношения к работе, чувства удовлетворённости собственным трудом;

5. Снижение озабоченности и неопределённости у новых работников.

Для достижения конечных целей процесса адаптации все субъекты управления персоналом должны придерживаться определённой последовательности действий, этапы соответствуют основным функциям классического управленческого цикла: планирование, организация, мотивация, контроль, координация [1, с. 56].

Организационной адаптацией можно управлять. Управление организационной адаптацией – это деятельность субъекта управления, которая направлена на оптимизацию и приобретение новым объектом управления качеств, навыков и умений для выполнения своей профессиональной деятельности, принятия сформировавшейся культуры и вхождения в неформальную среду организации.

Управление адаптацией новых сотрудников в коллективе – одна из важнейших задач, которую приходится решать службе управления персоналом. Осуществляется она при помощи комплекса методов целенаправленного воздействия на личности или группы [19, с 95].

Процесс управления адаптацией необходим как для сотрудников, так и для организации, поэтому крайне важно выбирать правильные инструменты для его проведения. Рассмотрим основные действенные методы адаптации персонала [33, с.106]:

1. Инструктаж – он проводится сотрудником или специально приглашённым специалистом – инструктором непосредственно на рабочем месте. Инструкция представляет собой строгую последовательность



определённых процедур и правил по их применению. Именно строгая ограниченность и определяет специфику данного метода адаптации персонала.

2. Ротация – это метод самостоятельного обучения, при котором работник временно перемещается на другую должность, с целью приобретения новых знаний и навыков.

3. Тестирование – основной целью данного метода является выявление профессиональных знаний и умений новых сотрудников, уровня их мотивации, индивидуальных особенностей личности.

4. Корпоративная брошюра – новому работнику выдаётся карманный справочник, содержащий всю необходимую ему информацию об организации, её правилах и должностные инструкции.

5. Адаптационный лист (дневник нового сотрудника, план стажировки) – он содержит в себе непосредственные задачи на время испытательного срока, перечень заданий к исполнению и результат их выполнения.

6. Тренинг – это метод активного обучения, который направлен на развитие знаний, умений, навыков и социальных установок. Его видами являются - деловая игра, ролевая игра, групповая дискуссия, мозговой штурм, игры – разминки, видеоанализ и т.д.

7. Наставничество – один из методов обучения персонала, при котором более опытный сотрудник делится своими знаниями, умениями и навыками с новыми работниками на протяжении определённого времени. Этот метод необходим для того, чтобы поддерживать и поощрять осуществление обучения нового сотрудника, помочь ему быстрее освоиться на новом рабочем месте, передавать знания, накопленные в организации за время работы и раскрывать потенциал обучаемого.

8. Коучинг – метод консалтинга и тренинга, в процессе которого человек, называемый «коуч», оказывает помощь обучающемуся в достижении некой профессиональной цели. В отличие от наставничества, он сфокусирован на достижении чётко определённых целей вместо общего развития. Это

консультирование, нацеленное на максимально эффективное достижение работником индивидуальных и организационных целей.

Особенность управления процессом адаптации состоит в том, что роль той или иной стороны производственной адаптации может проявляться по-разному, в зависимости от конкретной ситуации. Для одной профессии (профессиональной группы) при определённых условиях работы наиболее сложной проблемой может быть, к примеру, психофизиологическая сторона адаптации, для других — социально-психологическая [60, с.236].

Конкретный подход к каждому работнику, определение значимости той или иной стороны адаптации для определённых условий производственной среды, разработка соответствующих мероприятий для облегчения её прохождения составляют основу процесса управления адаптацией, предполагающего и определённую технологию. Поэтому очень важным аспектом является, чтобы весь этот процесс был грамотно и правильно организован [36, с. 20]. Ведь если организация действительно заинтересована в том, чтобы в её штате находились высококвалифицированные сотрудники, руководство должно позаботиться о том, чтобы процесс прохождения адаптации новыми работниками был максимально эффективным и краткосрочным.

### **1.3 Методика оценки эффективности системы адаптации**

**Оценка эффективности системы адаптации персонала** – это определённым образом организованный и целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик сотрудника требованиям деятельности, должности или рабочего места. На сегодняшний день существует и применяется с различной степенью успешности достаточно много оценочных технологий, однако, анализ особенностей оценки эффективности деятельности сотрудников, в период прохождения ими

трудовой адаптации показал, что в этом направлении проводится явно недостаточное количество исследований, чтобы удовлетворить запросы практики [23, с. 100].

Эффективность (результативность) процесса управления профессиональной адаптацией определяется целым рядом факторов, включающих способность к труду, отношение к труду и усилия. Влияние указанных факторов на работу и результативность опосредуются системой целей, задач, операций, обучения и стандартов, а также общим управленческим процессом планирования, руководства, организации, контроля и адаптации.

Адаптацию персонала в организации можно рассматривать с двух сторон – как процесс и как результат. В первом случае анализ предполагает, что организация предпринимает определённый ряд действий для того, чтобы создать благоприятные условия при вхождении нового работника в должность, социальный климат и организационную структуру [52, с. 49]. Если рассматривать процесс адаптации как результат, то после разработки модели адаптации как инструмента для управления, её внедрения в жизнь и грамотного управления возможно получение значимых результатов – объективных и субъективных [1, с. 94].

К объективным результатам адаптации можно отнести:

- сокращение издержек при подборе нового персонала;
- снижение числа увольнений сотрудников, находящихся на испытательном сроке, как по инициативе руководства, так и по собственному желанию;
- сокращение времени, которое потребуется для того, чтобы результат деятельности нового работника начал оказывать ощутимое влияние на конкурентоспособность организации;
- уменьшение времени, которое затрачивается основными сотрудниками на адаптацию новичков, что позволит им быть более сконцентрированными на исполнении своих прямых обязанностей.

К субъективным результатам, как правило, относятся:

- улучшение организационного климата;
- удовлетворённость нового сотрудника своей работой и организацией в целом;
- формирование у индивида лояльности с первых дней работы и тем самым стимулов и желания работать в организации продолжительное время.

Одной из первоочередных задач кадровой службы является разработка системы оценки адаптации персонала. Можно выделить следующие подходы к оценке эффективности адаптации, которые характерны для современных российских организаций [29, с. 216]:

#### 1. Оценка через удовлетворённость.

В качестве критериев адаптации в этом подходе используются такие показатели как: удовлетворённость нового сотрудника работой в организации и удовлетворённость организации работой сотрудника. С помощью специально разработанной анкеты можно получить информацию о трудностях, которые могут возникнуть в работе у сотрудника, характере его профессиональных интересов и темпов, с которыми они формируются. Исходя из полученных ответов, вычисляется «индекс заинтересованности в работе», «индекс удовлетворённости работой» и «индекс удовлетворённости профессией». Факторы удовлетворённости оценить довольно проблематично, так как сотрудник может давать ответы, не совсем совпадающие с действительностью. Но на основании оценки удовлетворённости делаются выводы о быстроте и лёгкости прохождения адаптационного периода у сотрудника. Чем выше степень насыщения потребностей у индивида, тем выше уровень его адаптации к внутренней среде организации.

#### 2. Оценка через разработку показателей эффективности.

Для оценки эффективности адаптационных процессов были введены две группы показателей – объективные и субъективные. К объективным показателям можно отнести те показатели, которые будут характеризовать

эффективность трудовой деятельности и то, насколько активно сотрудники участвуют в различных её сферах. Они, в свою очередь, делятся на три подгруппы:

- профессиональные – то, насколько квалификация сотрудника соответствует требованиям рабочего места;
- социально – психологические – то, насколько поведение сотрудника соответствует нормам и правилам организации;
- психофизиологические – степень утомляемости работника, уровень перегрузок, показатели его стрессоустойчивости.

С помощью субъективных показателей, представляется возможным определить то, как сам работник оценивает своё личное отношение к профессии и квалификации, к своим взаимоотношениям с руководством и коллегами, как он принимает нормы и условия труда, как понимает своё непосредственное участие в решении общих задач организации [41, с. 72].

Наличие объективных показателей в системе оценки эффективности адаптации позволяет сделать вывод, что результат процесса адаптации может быть измерен количественно и интерпретирован.

3. Интегральная система оценки эффективности адаптационных программ.

В этой системе оценки эффективности адаптации упор делается не только на разработку критериев эффективности, но и на анализ их влияния на процессы, происходящие внутри организации. Интегральная система оценки позволяет нам понять, степень зависимости друг от друга результатов адаптации работников и деятельности организации, в целом через формирование лояльности и чёткое понимание стратегических целей. Показателем эффективности управления процессом адаптации является комплексная реализация системы её оценки [8, с. 40].

Влияние показателей эффективности на прохождение процесса адаптации представлено в таблице 1.1:

## Показатели эффективности адаптации

Показатели эффективности	Область их влияния
Перспективы карьерного роста	Возможность внутреннего рекрутинга и уменьшения затрат на набор нового персонала, прямая взаимосвязь с лояльностью
Заинтересованность организационной культурой	Лояльность, идентификация личности с организацией
Разделение целей организации	Присоединение работника к организации, согласованность его индивидуальных целей и целей организации
Удовлетворённость коллективом	Доброжелательность при общении, открытость, озвученное желание работать в данном коллективе, активность, положительная групповая динамика, командная работа, социализация и индивидуализация, формальность и неформальность общения
Удовлетворённость руководителем	Лояльность, высокая мотивация к труду, благоприятный психологический климат в коллективе
Принятие организационных норм и правил	Адекватная система субординации, чёткое осознание своей роли и места в организационных отношениях, отсутствие простоя в работе, прозрачность каналов коммуникации
Прозрачность должностной инструкции	Соответствие описанных в должностной инструкции прямых обязанностей реальной деятельности, отсутствие временных затрат на доработку и разъяснение, быстрое начало выполнения непосредственных обязанностей
Открытость по отношению к коллективу и руководителю	Лояльность к коллегам и руководителю, активное обсуждение возникающих вопросов
Успешное входное обучение	Готовность к обучению, высокая скорость и быстрота входного обучения, которая позволит незамедлительно приступить к исполнению своих обязанностей, отсутствие необходимости повторного обучения, позволяющее сократить финансовые и временные затраты
Удовлетворённость организацией рабочего места	Лояльность и соответствующая оснащённость позволяет выполнять работу вовремя

Отсутствие конфликтов	При влиянии конфликтных ситуаций на качество работы существует меньшая вероятность возникновения стресса
Заинтересованность работой	Присоединение к организации через работу, повышение компетентности в процессе работы
Прозрачность результатов и ошибок	Внимание к достижениям формирует лояльность, понимание допущенных ошибок помогает проанализировать и избежать их повторения в будущем, тем самым достигается экономия временных, материальных и финансовых затрат
Соответствие работы и квалификации	Быстрота включения в основную работу, сокращение вероятности возникновения стресса или недовольства работой, снижение временных и финансовых затрат на дополнительное обучение сотрудников, уменьшение времени на контроль
Координация деятельности с другими сотрудниками	Высокая эффективность групповой работы, понимание своего вклада в достижение командного результата
Удовлетворённость организацией в целом	Карьерный рост, улучшение материального положения
Удовлетворённость организационной культурой	Комфортное психологическое состояние
Разделение целей и видения компании	Присоединение к организации, полное погружение в процесс работы, соединение индивидуальных и организационных целей
Прозрачность оценки работы	Осознание результата своей деятельности и её оценки, высокая мотивация, возможность влияния на финансовое вознаграждение
Наличие системы мотивации	Стимуляция в профессиональном плане
Удовлетворённость системой вознаграждения	Мотивация, результативность, стимуляция к профессиональному развитию и карьерному росту
Удовлетворённость организацией рабочего времени и компанией труда в целом	Чёткое планирование рабочего времени, распределение производственных усилий

Появление нового сотрудника в организации подразумевает наличие адаптационного периода, то есть процесса включения личности в новый для неё трудовой коллектив. В период прохождения испытательного срока у

сотрудника складывается чёткое мнение об организации, он составляет своё первое впечатление о ней, которое в дальнейшем не так просто будет изменить [19, с. 310].

Адаптация представляет собой процесс. Это означает, что она занимает определённый отрезок времени в жизни работника, длительность которого может составлять от нескольких месяцев до нескольких лет.

Адаптация возникает вследствие противоречий, сущность которых заключается в том, что изменяются роль, статус личности, её должностные обязанности и возможности, отношения с другими людьми, нормы и ценности коллектива. В данном случае индивид «или как личность, или как биологическая структура, или же как и то и другое вместе, для обеспечения своего дальнейшего существования должен поменять своё состояние таким образом, чтобы возникло новое состояние динамического равновесия, которое будет адекватно новым условиям» [36, с. 7].

Явление адаптации можно рассматривать как определённого рода переходный процесс между существованием в прежних и новых для личности условиях или нишах. Адаптация индивида наступает только при условии изменений во внешней или внутренней среде, при отсутствии которых остаётся то же самое состояние стабильности, что и в первоначальном положении. Следовательно, индивид адаптируется к условиям окружения не по собственной воле, а по необходимости, из чего можно сделать конкретный вывод, что «это вынужденный процесс, это результат действия сторонних личности сил» [51, с. 24].

Так как адаптация это процесс субъективный, то он является также и «внутренне мотивированным процессом, который характеризуется, в конечном итоге, принятием или непринятием развивающейся личностью внешних и внутренних условий существования, а также степенью активности личности по стремлению к изменению этих условий в желаемом направлении». Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что если у индивида (в частности,



нового сотрудника организации), отсутствует мотивация к адаптации в данной среде, он естественно может эту среду сменить, т.е. покинуть организацию, вследствие чего у последней увеличатся затраты на обеспечение вакантной должности другим подходящим работником [47, с. 92]. Следовательно, необходимо учитывать потребности всех вновь прибывших в организацию сотрудников с целью более эффективного введения их в должность и трудовой коллектив организации.

Процесс адаптации охватывает биологические, социальные и психологические составляющие части человеческой личности. Понимание и принятие сущности процессов адаптации, как одной из составных частей социализации, возможно только в совокупности всех процессов окружающей среды и общества в целом [29, с.154].

**Адаптированность личности** — это состояние, которое позволяет человеку без длительных конфликтов, в полной мере проявлять творческие и конструктивные возможности своей личности, переживать состояния самоутверждения ценности собственной личности, самосовершенствования и собственной значимости, в том числе и в своей профессиональной деятельности.

Также очень важное место среди прочих направлений адаптационных процессов человека занимает система адаптации в трудовую, профессиональную сферу. Профессиональная адаптация является неотъемлемой частью производственной адаптации, которая, в свою очередь, является разновидностью социальной адаптации. На самом деле, адаптируясь на производстве, работник приобретает практические навыки именно в профессиональной сфере, совершенствуется в конкретной профессии (конструктор, технолог, токарь и пр.) [52, с. 204].

Как показал опыт современных отечественных организаций, в стране недостаточно внимания уделяется проблеме профориентации и адаптации кадров. К сожалению, специалисты по управлению персоналом не до конца

понимают значение профориентации и адаптации как методов регулирования предложения рабочей силы в организации. К тому же сейчас управленческое звено всех уровней ослаблено в организационно-методическом отношении, что привело к образованию большого количества органов управления в регионе (центры профориентации и занятости, кабинеты профориентации в школах, специальных учебных заведениях, в организациях) без достаточной регламентации их полномочий.

Узкая ведомственность и направленность противодействует развитию прямых связей органов управления профориентацией и адаптацией. И это не позволяет устранить организационные недостатки в практике профориентации и адаптации, углубляя их на каждом последующем уровне управления. Этой проблеме следует уделить особое внимание и постараться найти выход из сложившейся ситуации, путём более глубокого её изучения и разработки мероприятий по её устранению.

## **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ПП «БЕЛГОРОДСКАЯ ТЭЦ» ФИЛИАЛ ПАО «КВАДРА» - «ЮЖНАЯ ГЕНЕРАЦИЯ».**

### **2.1 Организационно – экономическая характеристика организации ПП «Белгородская ТЭЦ» филиал ПАО «Квадра» - «Южная генерация».**

Публичное акционерное общество «Квадра – Генерирующая компания» (ПАО «Квадра») создано 20 апреля 2005 года в процессе реформирования ОАО РАО «ЕЭС России» и является одним из крупнейших среди территориальных генерирующих компаний (ТГК) (до 18 мая 2010 года организация называлась ОАО «ТГК-4», до 1 июля 2015 года - ОАО "Квадра").

Сегодня акционерное общество «Квадра» находится на совершенно новом этапе развития и продолжает исторические традиции российских энергетиков. Организация реализует масштабную инвестиционную программу, которая предусматривает строительство 1092 МВт новых мощностей на период до 2015 года в рамках обязательств перед государством в соответствии с договорами о предоставлении мощности. Новые электростанции организации, которые были построены с применением современных энергоэффективных парогазовых технологий, можно назвать гордостью современной энергетики. В настоящее время построено 6 новых электростанций суммарной мощностью 532 МВт в Белгороде, Воронеже, Курске, Калуге, Ливнах (Орловская обл.) и Новомосковске (Тульская обл.). В настоящее время в стадии реализации оставшиеся четыре высокоэффективных энергоблока. Благодаря реализации масштабной инвестиционной программы ПАО «Квадра» обновит более 30% генерирующих мощностей.

ПАО «Квадра» - межрегиональная энергетическая генерирующая организация, 4 филиала которой находятся в Белгородской, Брянской, Воронежской, Калужской, Курской, Липецкой, Орловской, Рязанской, Смоленской, Тамбовской и Тульской областях Центра Российской Федерации.

В группу компаний «Квадра» входят 21 электростанция и 291 котельная. Установленная мощность: электрическая - 3 272,2 МВт, тепловая – 13 628,9 Гкал/час. Протяженность тепловых сетей: 5 131,9 км. Общая площадь регионов: 372,3 тыс. кв. км. Население: 14,03 млн человек.

Основными видами деятельности ПАО «Квадра» является производство и реализация электроэнергии на оптовом рынке электроэнергии и мощности, а также производство, транспортировка и реализация тепловой энергии на розничном рынке. Организация обеспечивает 25% потребностей потребителей Центрального федерального округа в тепловой энергии.

Филиал ПАО «Квадра» - «Южная генерация» – крупнейший поставщик электрической и тепловой энергии для жилищно-коммунального сектора, организаций и предприятий городов Белгород, Губкин, Курск.

Общая установленная электрическая мощность филиала 462,7 МВт, тепловая – 3435,8 Гкал/час. Численность персонала – 357 человек.

В состав Южного филиала организации «Квадра» в Белгородской области входят производственные подразделения (ПП):

- ✓ ПП «Белгородская ТЭЦ» (Белгородская ТЭЦ, ГТ ТЭЦ «Луч», котельные «Южная», «Западная»)
- ✓ ПП «Губкинская ТЭЦ» (Губкинская ТЭЦ, котельная «Журавлики»).

Сфера деятельности: осуществляет выработку и реализацию электрической и тепловой энергии в Белгородской и Курской областях.

Год основания: 2006 год

Количество сотрудников: 357 человек

Юридический адрес: 308000, г. Белгород, ул. Северо-Донецкая, д.2

Место нахождения (почтовый адрес) в Белгороде: 308002, г. Белгород, пр. Б. Хмельницкого, д. 111

Телефон/факс: 8 (4722) 24-64-59; 8 (4722) 26-86-39 – факс

E-mail: [belgorod@belgorod.quadra.ru](mailto:belgorod@belgorod.quadra.ru)

Сайт: [www.quadra.ru](http://www.quadra.ru)

Организация была создана на базе тепловых генерирующих мощностей и теплосетевых активов региональных АО-энерго в 11 регионах центрального федерального округа. Производственные активы ПАО «Квадра» расположены в Белгородской, Брянской, Воронежской, Калужской, Курской, Липецкой, Орловской, Рязанской, Смоленской, Тамбовской и Тульской областях.

ПАО «Квадра» является социально значимым энергетическим объектом. Главной задачей организации является обеспечение надежного энергоснабжения потребителей и содействие успешному социально-экономическому развитию 11 регионов своего присутствия. ПАО «Квадра» является крупным и добросовестным налогоплательщиком в бюджеты всех уровней. Большое внимание ПАО «Квадра» уделяет экологической безопасности, охране окружающей среды.

Так же организация особое внимание уделяет вопросу предоставления достойных условий труда для своих сотрудников, стремится обеспечить достойный уровень заработной платы, сохраняя социальную стабильность в трудовом коллективе и обеспечивая профессиональное развитие своих работников.

Ежегодно сотрудники Белгородских тепловых сетей выполняют большой объем работ по обновлению энергетического оборудования и теплосетевого хозяйства г. Белгород. Реконструкция ветхих тепловых сетей является приоритетным направлением деятельности организации и осуществляется в соответствии с Программой комплексного развития систем коммунальной инфраструктуры Белгорода. При этом теплоэнергетики идут в ногу со временем, применяя в ходе летних ремонтов современные технологии и материалы, направленные на защиту труб от коррозии и снижение тепловых потерь.

Организационная структура управления – это совокупность различных взаимосвязанных управленческих органов и звеньев, обеспечивающих осуществление целей и функций управления.

Система включает в себя такие элементы организации управления, как состав органов управления и обязанности каждого органа, порядок и звенья их соподчинённости, управления, а также права и порядок взаимоотношений между ними, информацию. Система в управлении производством носит иерархический характер. Единство звеньев определённого уровня иерархии составляет ступень управления.

Схема организационной структуры ПП «Белгородская ТЭЦ» филиал ПАО «Квадра» - «Южная генерация» представлена на рисунке 2.1.

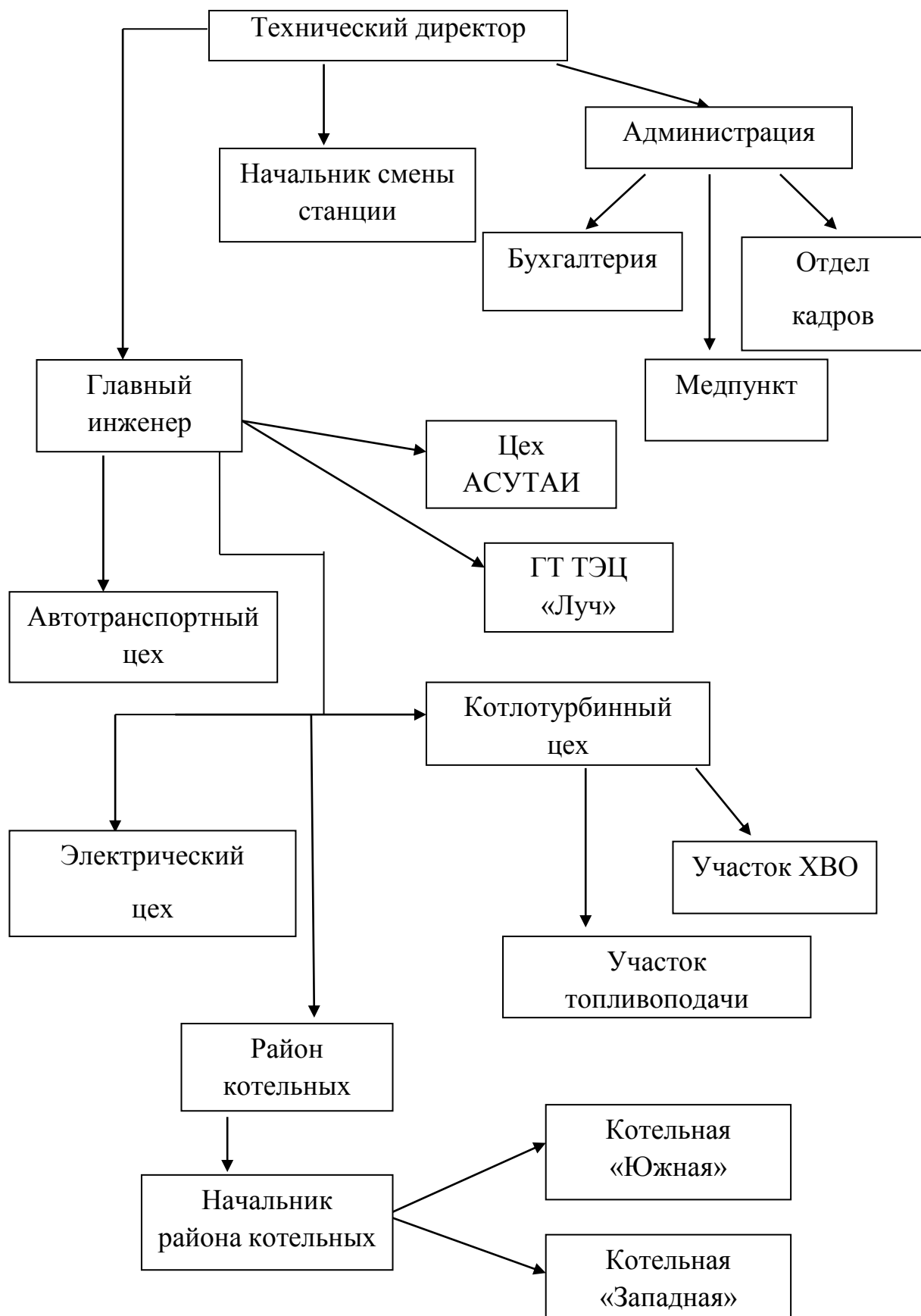
**Организационная структура предприятия (организации)**

Рис 2.1 Организационная структура ПП «Белгородская ТЭЦ» филиал ПАО «Квадра» - «Южная генерация»

Данная организационная структура является линейно – функциональной, также её иногда называют традиционной или классической. Такую структуру целесообразнее всего будет использовать в организациях, которые выпускают относительно ограниченную номенклатуру продукции или оказывают узкий круг услуг населению, действуют в стабильных внешних условиях и для обеспечения своего продуктивного функционирования требуют решения стандартных управленческих задач.

Рассмотрим динамику показателей ликвидности организации в таблице 2.1

Таблица 2.1

Динамика показателей ликвидности ПАО «Квадра» за 2013-2015 годы

	2013 год	2014 год	2015 год	Нормативное значение	Отклонение		Отклонение от нормативного значения		
					2014г. от 2013г.	2015г. от 2014г.	2013г.	2014г.	2015г.
Ктл	1,647	3,700	2,307	2,0	2,053	-1,393	-0,353	1,700	0,307
Кбл	0,544	0,476	0,438	1,0	-0,068	-0,038	-0,456	-0,524	-0,562
Кал	0,015	0,031	0,001	0,2	0,016	-0,03	-0,185	-0,169	-0,199

Из данных таблицы 2.1 видно, что только коэффициент текущей ликвидности в 2014 - 2015 годах превышает нормативное значение на 1,700 и 0,307 соответственно. Все остальные коэффициенты значительно меньше нормативных значений, то есть наблюдается отрицательная тенденция к уменьшению всех коэффициентов ликвидности. Это говорит о финансовых затруднениях в данной организации.

Экономия топливно-энергетических ресурсов за счет реализации программы энергосбережения в 2015 году составила 44,5 млн.



рублей. Основными мероприятиями программы ПАО «Квадра» в 2015 году стали: оптимизация режимов загрузки оборудования электростанций и режимов его работы (вывод в холодный резерв неиспользуемого оборудования в летний период); ремонт газоходов, обмуровки и теплоизоляции паровых и водогрейных котлов; очистка теплообменного оборудования, в том числе очистка и(или) замена трубных пучков конденсаторов паровых турбин; реконструкция тепловых сетей; замена ламп накаливания на энергосберегающие. Годовые суммарные затраты на выполнение программы составили 154,2 млн. рублей.

Далее, в таблице 2.2, рассмотрим основные финансово-экономические показатели деятельности ПАО «Квадра».

Таблица 2.2

Основные финансово-экономические показатели деятельности ПАО «Квадра» за 2013-2015 годы

Показатели	2013 год	2014 год	2015 год	Абсолютное отклонение, тыс. руб.		Темп роста, %	
				2014г. от 2013г.	2015г. от 2014г.	2014г. к 2013г.	2015г. к 2014г.
Выручка от продажи продукции (работ, услуг) в действующих ценах, тыс.руб.	325682	470546	426921	+145743	-43505	134,6	71,39
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг, тыс.руб.	234384	324787	273969	+100393	-52828	134,75	83,73

Валовая прибыль, тыс.руб.	99743	146152	60704	+45341	-84778	135,31	41,67
Коммерческие расходы, тыс.руб.	18695	39854	10018	+21259	-32936	213,71	17,56
Управленческие расходы, тыс.руб.	24863	33815	37105	+9862	+3590	141,92	109,3
Прибыль от продаж, тыс. руб.	57293	72813	16381	+14325	-55332	124,99	22,87
Материальные затраты, тыс. руб.	139453	255867	166180	+107614	-69487	183,82	70,54
Затраты на оплату труда, тыс.руб.	35032	56725	51174	+22783	-5754	168,67	89,75
Затраты на рубль реализованной продукции, руб.	0,81	0,83	0,95	+0,02	+0,12	102,44	113,09
Производительность труда, тыс.руб./чел.	796,75	806,74	603,38	+8,09	-203,36	101,02	74,98
Среднегодовая заработная плата тыс.руб./чел.	81,16	95,40	91,05	+14,24	-4,35	117,55	95,44
Среднегодовая обеспеченность основными фондами, тыс.руб.	7891	11498,5	13878	+3727,5	+2398,5	147,84	122,79
Фондовооруженность	19,09	19,67	25,19	+0,58	+5,52	103,04	128,06
Фондоотдача	41,72	40,91	23,95	-0,81	-16,96	98,06	58,54
Уровень коммерческих расходов, %	5,77	8,50	2,11	+2,73	-6,39	147,31	24,82
Уровень управленческих расходов, %	7,36	10,35	11,16	+2,99	+0,81	140,62	107,83
Чистая прибыль, тыс.руб.	41541	56998	5211	+15357	-51887	137,00	9,16
Рентабельность продаж, %	17,67	15,24	4,93	-2,43	-10,31	-----	-----

Из приведённой таблицы видно, что в данной организации выручка от реализации продукции в 2014 г. по сравнению с 2013 г. увеличилась на 145734 тыс.руб. или на 43,95 %. В 2015 г. выручка равна 325682 тыс.руб., что по отношению к 2014 г. ниже на 29,27 %.

В 2014 г. произошло увеличение себестоимости на 101393 тыс.руб., однако в связи с уменьшением объемов реализации в 2014 г. данный показатель значительно снизился на 52838 тыс.руб. или на 16,28 %.

В 2014 г. по сравнению с 2013 г. наблюдается отрицательная тенденция роста коммерческих и управленческих расходов на 21359 тыс.руб. и 9782 тыс.руб. соответственно. В 2015 г. по сравнению с 2014г. коммерческие расходы уменьшились на 32946 тыс.руб., а управленческие увеличились на 3490 тыс.руб. Таким образом, в 2015 г. управленческие расходы во много раз превышают коммерческие.

В 2014 г. наблюдается увеличение расходов на оплату труда на 22683 тыс.руб. или на 68,69 % по сравнению с прошлым годом, а в 2015 г. уменьшение на 5564 тыс.руб. или на 9,05 %.

Среднегодовая заработная плата в 2014 г. по сравнению с предыдущим 2013 годом повысилась на 14,24 тыс.руб. или на 17,56 %, а в 2015 г. снизилась на 4,35 тыс.руб. или на 4,57 %.

Производительность труда в 2014 г. по сравнению с 2013 г. увеличилась на 8,09 тыс.руб. или на 1,03 %, а в 2015 г. этот показатель уменьшился на 201,36 тыс.руб.

За весь анализируемый нами период результаты расчёта такого показателя, как затраты на рубль реализованной продукции ниже единицы, значит производство продукции является рентабельным.

Постепенно увеличивается обеспеченность организации основными фондами, так в 2014 г. по сравнению с 2013 г. этот показатель повысился на 3717,5 тыс.руб., а в 2015 г. по сравнению с предыдущим годом на 2388,5 тыс.руб.

Данные таблицы 2.2 показывают, что в ПП «Белгородская ТЭЦ» филиал ПАО «Квадра» - «Южная генерация» в 2014 г. увеличились такие показатели как валовая прибыль и прибыль от продаж на 45,42 % и 24,98 % соответственно, а в 2015 г. по сравнению с предыдущим годом данные показатели уменьшились на 58,34 % и 77,14 % соответственно.

Чистая прибыль в 2015 г. составила 5211тыс. руб. Это значительно ниже по сравнению с 2014 г., 2013 г.

Рентабельность продаж в динамике снижается. В 2015 г. этот показатель достиг 4,95 %, что на 10,32 процентных пункта ниже уровня 2014 г., в котором рентабельность продаж снизилась по сравнению с 2013 г. на 2,42 процентных пункта.

Чтобы быть рентабельной, организации очень важно повышение эффективности во всех её сферах – технологии, администрировании, и т.д. для того, чтобы снизить затраты на топливо, техобслуживание, персонал, количество сбоев в производстве и в работе распределительной системы. Все составляющие успеха должны вести к выполнению ряда определённых действий и мероприятий. Самый простой способ определить, какие действия необходимо выполнить – разработать стратегии, учитывающие факторы достижения успеха.

Динамика показателей финансовой устойчивости организации представлена в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Динамика показателей финансовой устойчивости ПАО «Квадра» за 2013-2015 годы

Показатели	Оптимальное значение	2013 год	2014 год	2015 год	Изменение (+,-)	
					2014 г. от 2013г.	2015 г. от 2014г.
Коэффициент финансовой независимости	>0,5	0,493	0,511	0,452	0,018	-0,059

Коэффициент концентрации привлеченного капитала	<0,5	0,509	0,488	0,538	-0,021	0,051
Коэффициент финансовой зависимости		2,031	1,951	2,164	-0,080	0,213
Коэффициент маневренности собственного капитала	0,5	0,676	1,243	1,103	0,576	-0,139
Коэффициент структуры долгосрочных вложений		-	0,252	0,148	0,252	-0,104
Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств		-	0,330	0,243	0,330	-0,087
Коэффициент структуры привлеченного капитала		-	0,517	0,275	0,517	-0,242
Коэффициент капитализации	<1	1,031	0,951	1,164	-0,080	0,213
Коэффициент финансирования	>1	0,970	1,052	0,859	0,081	-0,192
Коэффициент финансовой устойчивости	0,8-0,9	0,495	0,767	0,612	+0,272	-0,154
Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования	$\geq 0,1$	0,435	0,476	0,422	0,051	-0,053

Из данных таблицы 2.3 видно, что коэффициент финансовой независимости организации в 2013, 2015 гг. составил менее 0,5. Организация была финансово независимой только в 2014г., когда данный показатель был равен 0,511.

О снижении финансовой устойчивости в 2013, 2015 гг. говорит увеличение коэффициентов концентрации привлечённого капитала, финансовой зависимости и коэффициента капитализации, и уменьшение коэффициентов финансирования и финансовой устойчивости. О повышении финансовой

устойчивости в 2014г. свидетельствует уменьшение коэффициента концентрации привлеченного капитала, финансовой зависимости и коэффициента капитализации (на 0,021, 0,080 и 0,080 соответственно) и увеличение коэффициентов финансирования и финансовой устойчивости (на 0,081 и 0,272 соответственно). Однако и в 2013 г. этот показатель также был ниже порога оптимального значения.

Положительные значения коэффициента манёвренности за весь анализируемый нами период говорят о том, что значительная часть собственного капитала организации используется для финансирования оборотных средств. И только в 2014 г. коэффициент капитализации соответствует нормативному значению, а в 2013, 2015 гг. данный показатель выше, что оценивается отрицательно.

Коэффициент финансирования в 2014 г. оценивается положительно, так как его значение равно 1,052, что больше 1. Однако в 2013, 2015 гг. этот коэффициент меньше оптимального порога значения, что свидетельствует о финансовых затруднениях в данной организации. Мы можем наблюдать высокие значения коэффициента обеспеченности собственными источниками финансирования, что положительно влияет на платёжеспособность, а следовательно, и на финансовую устойчивость организации. Коэффициент финансовой устойчивости в 2013 - 2015 годах не соответствует оптимальному значению (от 0,8 до 0,9).

## **2.2. Анализ системы управления персоналом в организации**

Человеческий капитал организации является одним из самых важных активов, который обеспечивает её развитие и конкурентоспособность. Центральным элементом механизма формирования и развития человеческого капитала организации является служба по работе с персоналом. Именно она

организует деятельность по формированию и развитию персонала, что является носителем человеческого капитала. Её деятельность определяется целями и стратегией развития организации, её экономическим и организационно-техническим состоянием, текущими задачами и другими факторами [61, с. 158].

ПАО «Квадра» заинтересовано в устойчивом развитии организации, поэтому большое внимание уделяется кадровой политике. Организация стремится создать все условия для максимальной реализации трудового и творческого потенциала своих работников, обеспечивая социальные гарантии и достойный уровень заработной платы. Кадровая политика ПАО «Квадра» нацелена на своевременное обеспечение организации квалифицированным персоналом, а также на создание условий для эффективного развития и использования человеческих ресурсов. Большое внимание уделяется развитию кадрового резерва. Организация приветствует и поддерживает стремление сотрудников к повышению уровня профессионального мастерства, большое внимание уделяется развитию кадрового резерва.

Одна из главных задач в работе с персоналом – повышение уровня профессионализма работников. С этой целью в организации, во-первых, действует система непрерывного обучения работника на протяжении всей его трудовой деятельности. Во-вторых, проводятся соревнования по профессиональному мастерству оперативного персонала электростанций, позволяющие не только выявить уровень профподготовки, но и проверить готовность энергетиков к устранению аварийных ситуаций.

В 2015 году наиболее массовыми мероприятиями стали смотры-конкурсы в г. Белгороде «Лучшая служба охраны труда», «Лучшая корпоративная спецодежда», «Лучший кабинет охраны труда».

Приоритетным направлением в подготовке персонала является работа с молодыми специалистами. Она включает в себя привлечение на производство молодых перспективных специалистов, а также разработку индивидуальных планов стажировки молодых сотрудников, для быстрой адаптации на

производстве. Для этого в филиалах выделяются места для прохождения производственной и преддипломной практики студентами ВУЗов и колледжей. В 2015 году 326 учащихся высших и средних учебных заведений прошли практику на производстве. Активная работа ведется с учащимися колледжей, учениками школ, студентами: ежегодно около тысячи человек принимают участие в экскурсиях на производственные подразделения компании. В экскурсиях на производственные подразделения организации в 2015 году приняли участие 1 249 человек.

Сотрудники энергокомпании принимают участие в различных молодежных форумах. Так, в 2010 году сотрудники «Квадра» стали участниками инновационной смены «Энергоэффективность и ресурсосбережение» Всероссийского молодежного образовательного форума «Селигер-2010», организатором и системным интегратором которой выступила компания «Квадра». В работе смены приняли участие свыше 300 молодых специалистов: сотрудников компании «Квадра», студентов энергетических специальностей региональных ВУЗов России, регионов присутствия ПАО «Квадра», а также представители партнеров ПАО «Квадра» - ведущих российских энергокомпаний.

В 2015 году ярким моментом работы с молодежью стало участие в Международном форуме «Форсаж -2015». Организаторами мероприятия выступили Госкорпорация «Росатом», Международная ассоциация корпоративного образования (МАКО) при поддержке Министерства энергетики РФ, администрации Калужской области и Федерального агентства по делам молодежи. Среди молодых и перспективных сотрудников региональных филиалов и исполнительного аппарата было отобрано 10 человек. Ребята участвовали во всех активностях в трех потоках форума, попытались по максимуму включиться во все предложенные организаторами форматы. Наша команда выступила достойно: в активе - призовые места по защите проектов, по дебатам и другие заслуги в жизни форума.



В целях повышения эффективности труда, обеспечения прозрачности организации труда и заработной платы в компании «Квадра» подписан единый Коллективный договор на 2015-2017 годы, который регулирует социально-трудовые отношения, а также устанавливает льготы и гарантии, направленные на материальную поддержку работников и учитывает прогнозы социально-экономического развития страны на этот период. Большое значение придается организации отдыха работников и оздоровительно-культурных мероприятий.

Кроме социальных льгот, предусмотренных Коллективным договором, в ПАО «Квадра» действует Положение о негосударственном пенсионном обеспечении и добровольном пенсионном страховании работников. Работники, которые в результате реформы системы государственного пенсионного обеспечения не получают совсем или имеют ограниченную возможность по формированию накопительной части трудовой пенсии, получают право на негосударственную пенсию при наступлении пенсионных оснований.

Рассмотрим организационную структуру ПП «Белгородская ТЭЦ» филиал ПАО «Квадра» - «Южная генерация». Мы можем анализировать персонал организации по нескольким параметрам. В частности, по полу, возрасту, по образованию, по категориям, по стажу работы.

Таблица 2.4

Структура персонала ПП «Белгородская ТЭЦ» филиал ПАО «Квадра» - «Южная генерация»

<b>Категории персонала</b>	<b>2013г.</b>	<b>2014г.</b>	<b>2015г.</b>	<b>Абсолют. отклонение 2015/2013</b>	<b>Относит. отклонение 2015/2013</b>
Персонал, всего в том числе:	332	346	357	25	7,53
Руководители	26	26	28	2	7,69
Специалисты	55	59	63	8	14,55
Рабочие	251	261	266	15	5,98

Из данной таблицы видно, что наибольший удельный вес в организации составляет категория рабочих, численность персонала за представленные 3 года менялась незначительно.

Динамику структуры персонала организации за 2013-2015 гг. наглядно отражает представленная диаграмма (рисунок 2.2).

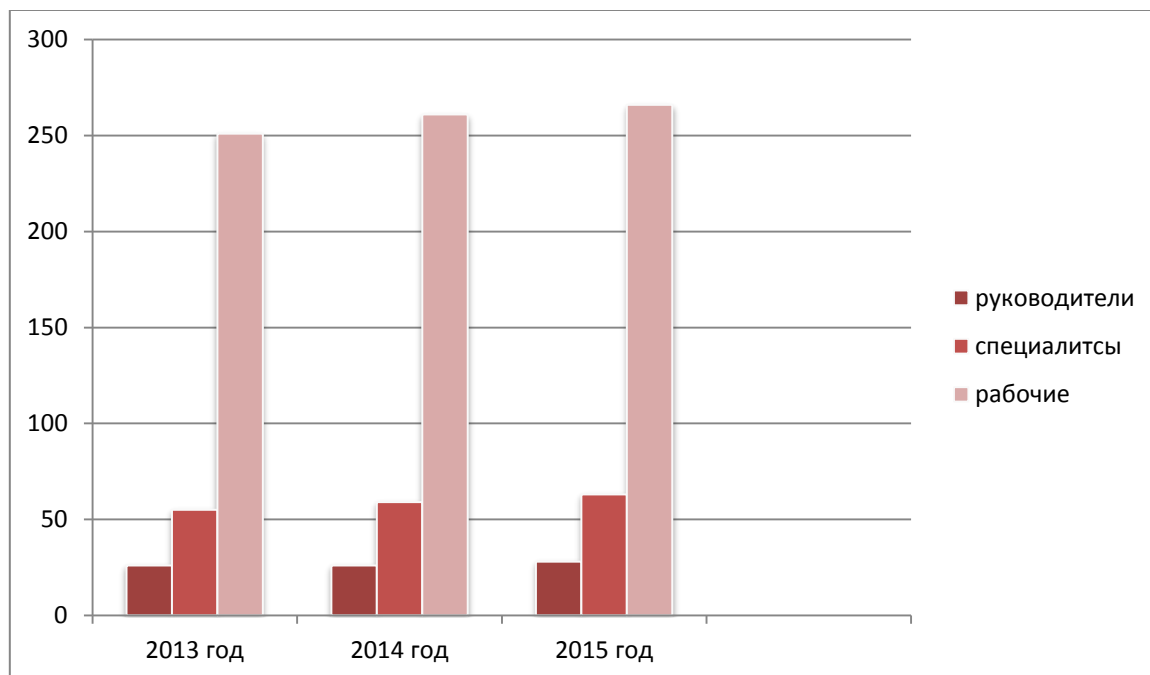


Рис. 2.2 Структура персонала ПП «Белгородская ТЭЦ» филиал ПАО «Квадра» - «Южная генерация»

Далее рассмотрим распределение персонала организации по возрастному признаку. Данные представим в виде таблицы.

Распределение персонала по возрасту в 2015 году

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе руков.	Кол-во	% по группе спец.	Кол-во	% по группе рабоч.
До 20	-	-	-	-	9	0,8
20 – 30	-	-	10	10,8	51	19,8
30 – 40	17	64,7	37	70,3	103	40,1
40 – 50	9	31,1	12	12,2	74	31
50 – 60	2	4,2	4	6,7	24	7,7
Свыше 60	-	-	-	-	5	0,6
Итого	28	100	63	100	266	100

Таблица 2.5 показывает, что в организации преобладает количество работников в возрасте от 30 до 40 и от 40 до 50 лет. Структура уравновешена по рабочему стажу (не слишком молодые кадры, не слишком старые). Это говорит о рациональной политике выбора сотрудников с соответствующим опытом, и уровнем образования.

Следующий показатель, который мы проанализируем – это количественный состав работников по половому признаку.

Таблица 2.6

Распределение персонала ПП «Белгородская ТЭЦ» филиал ПАО «Квадра» - «Южная генерация»  
по полу в 2015 году

Группы работников	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Руководители	23	10,19	5	3,8
Специалисты	19	8,41	44	33,6
Рабочие	184	81,4	82	62,6
Итого	226	100	131	100

Для наглядности представим распределение работников по полу в виде рисунка.

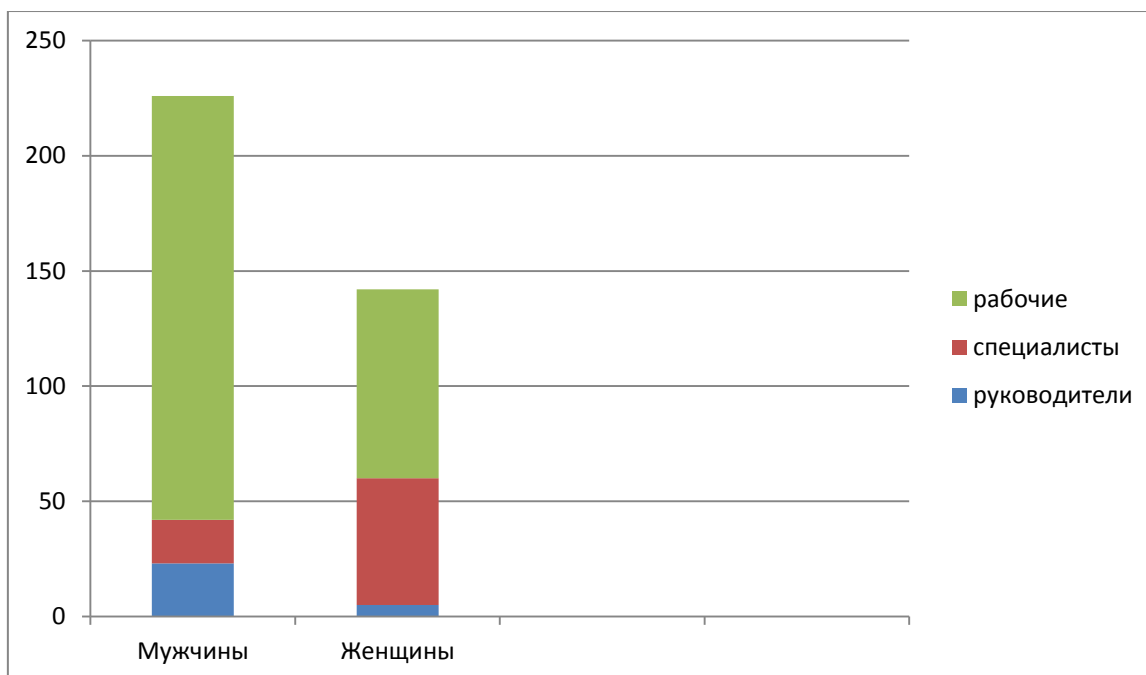


Рис. 2.3 Распределение персонала ПП «Белгородская ТЭЦ» филиал ПАО «Квадра» - «Южная генерация» по полу в 2015 году

Таким образом, мы можем видеть, что в ПП «Белгородская ТЭЦ» филиал ПАО «Квадра» - «Южная генерация» работают преимущественно мужчины, их численность преобладает в большинстве среди руководящего состава и рабочих, что обусловлено спецификой работы организации.

В таблице 2.7 рассмотрим распределение персонала организации по образовательному уровню.

Распределение персонала ПП «Белгородская ТЭЦ» филиал ПАО «Квадра» - «Южная генерация» по образовательному уровню в 2015 году.

Группы работников по образованию:	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
среднее	-	-	-	-	-	-
среднее специальное	-	-	9	14,31	224	84,21
незаконченное высшее	-	-	14	22,2	29	10,9
высшее	26	92,86	40	63,49	13	4,89
ученая степень	2	7,14	-	-	-	-

Таблица 2.7 показывает, что руководящий состав и специалисты в большинстве имеют высшее образование, либо подходят к его получению. Большинство персонала из состава рабочих имеет средне – специальное образование, данный уровень образования отвечает абсолютно всем нормам и требованиям, относящимся к исполнению их должностных обязанностей. Можно говорить о высоком уровне образования среди работников организации, это помогает им грамотно и профессионально осуществлять свои рабочие функции, обладая для этого всеми необходимыми знаниями.

Рассчитаем основные показатели кадровых процессов и коэффициенты текучести кадров, оборота по приёму и выбытию, коэффициент постоянства кадров и замещения ( по данным представленным в таблице 2.4):

**Расчёт показателей динамики кадров за 2013 год:**

$$K_{\text{тек}} = 7/332 * 100\% = 2,11 \quad (1)$$

$$K_{\text{об.пр.}} = 21/332 * 100\% = 6,33 \quad (2)$$

$$K_{\text{об.в}} = 7/332 * 100\% = 2,11 \quad (3)$$

$$K_{\text{пост.к}} = 332 - 7/332 * 100\% = 97,89 \quad (4)$$

$$K_{\text{зам.}} = 21 - 7/332 * 100\% = 4,22 \quad (5)$$

**Расчёт показателей динамики кадров за 2014 год:**

$$K_{\text{тек}} = 9/346 * 100\% = 2,6 \quad (6)$$

$$K_{\text{об.пр.}} = 17/346 * 100\% = 4,91 \quad (7)$$

$$K_{\text{об.в}} = 10/346 * 100\% = 2,89 \quad (8)$$

$$K_{\text{пост.к}} = 346 - 10/346 * 100\% = 97,11 \quad (9)$$

$$K_{\text{зам.}} = 17 - 10/346 * 100\% = 2,02 \quad (10)$$

**Расчёт показателей динамики кадров за 2015 год:**

$$K_{\text{тек}} = 7/357 * 100\% = 1,96 \quad (11)$$

$$K_{\text{об.пр.}} = 28/346 * 100\% = 8,1 \quad (12)$$

$$K_{\text{об.в}} = 9/357 * 100\% = 2,52 \quad (13)$$

$$K_{\text{пост.к}} = 357 - 9/357 * 100\% = 97,48 \quad (14)$$

$$K_{\text{зам.}} = 28 - 9/357 * 100\% = 5,32 \quad (15)$$

Таблица 2.8

Динамика показателей движения рабочей силы в ПП «Белгородская ТЭЦ» филиал ПАО «Квадра» - «Южная генерация» за 2013 – 2015 гг.

Показатель	2013г.	2014г.	2015г.
Среднесписочная численность работников, чел.	332	346	357
Принято всего, чел.	21	17	28
Уволено всего, чел.	7	10	9
в т. ч.:			
- по собственному желанию:	3	7	5
- за нарушение трудовой дисциплины	4	2	2
- по сокращению штатов	-	1	2
Коэффициент текучести кадров	2,11	2,6	1,96
Коэффициент оборота по приему	6,33	4,91	8,1
Коэффициент оборота по выбытию	2,11	2,89	2,52
Коэффициент постоянства кадров	97,89	97,11	97,48
Коэффициент замещения	4,22	2,02	5,32

Данные таблицы показывают, что коэффициент постоянства кадров находится на достаточно высоком уровне, это говорит о том, что персонал удовлетворён условиями труда, атмосферой внутри коллектива.

Численность персонала на протяжении 3 лет имеет тенденцию к увеличению, несмотря на выбытие персонала. Коэффициент текучести кадров снизился, что положительным образом влияет на производственные процессы. Все расчеты, указывают на улучшение стабильности среди персонала, показатели выбытия и увольнения снижаются.

Проанализируем структуру и динамику затрат на персонал.

Таблица 2.9

## Структура затрат на персонал

	Вид затрат	Год			Отклонение		
		2013г.	2014г.	2015г.	2014/2013	2014/2015	2015/2013
1	Оплата труда	72,6	75	77,1	2,4	2,1	4,5
2	Набор и отбор персонала	3,7	4	2,9	0,3	-1,1	-0,8
3	Обучение и развитие персонала	5,2	5,9	6	0,7	0,1	0,8
4	Питание	3,4	3,2	1	-0,2	-2,2	-2,4
5	Спецодежда	1,9	2,1	0,26	0,2	-1,84	-1,64
6	Охрана труда	1,3	1,5	0,24	0,2	-1,26	-1,06
7	Отчисления в социальные фонды	11,9	12,3	12,5	0,4	0,2	0,6
	Итого	100	100	100	-	-	-

В настоящее время службы управления персоналом выполняют ряд определённых функций, которые раньше принадлежали экономическим,

производственно-техническим и другим подразделениям. Такое сосредоточение функций в одном структурном подразделении позволяет реализовать эффективный инструментарий управления человеческими ресурсами организации [33,с.201]. На сегодняшний день внимание служб управления персоналом в большей степени уделяется совершенствованию трудовых отношений, подбору кандидатов на вакантные должности, разработке и реализации учебных программ и программ социального развития, а также мотивации и стимулированию трудовой деятельности своих сотрудников. Принятие конкретных решений по перечисленным вопросам осуществляется не только руководителем кадровой службы, но и другими линейными руководителями организации.

Оценка деятельности кадровой службы основывается на определении эффективности кадровой работы, которая направлена на достижение целей организации и качественное исполнение стоящих перед ней задач. Результаты оценки служат итоговыми показателями, которые фокусируют внимание на первоочередных проблемах управления персоналом (качестве кадровой работы, удовлетворённости персонала организации, исполнительской дисциплине, текучести кадров и т.д.).

По результатам проведенного анализа, можно сказать, что служба управления персоналом на ПП «Белгородская ТЭЦ» филиал ПАО «Квадра» - «Южная генерация» функционирует эффективно.

### **2.3 Оценка эффективности системы адаптации персонала в ПП «Белгородская ТЭЦ» филиал ПАО «Квадра» - «Южная генерация»**

Немаловажной задачей работы с персоналом в организации при привлечении кадров является управление организационной адаптацией. Адаптация выступает важной составной частью системы подготовки кадров и является регулятором связи между системой образования и производством. Она призвана способствовать покрытию потребностей организации в рабочей силе в



необходимом качественном и количественном отношении для повышения её прибыльности и конкурентоспособности [17,с. 91].

**Организационная адаптация персонала** – это взаимное приспособление работника и организации, которое основано на постепенном включении сотрудника в производственный процесс в новых для него профессиональных, психофизиологических, социально-психологических, организационно-административных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условиях труда и отдыха.

**Управление процессом адаптации** - это прямое активное воздействие на факторы, предопределяющие её ход, сроки, снижение неблагоприятных последствий и т.п. [59, с. 24].

Одной из основных задач отдела по работе с персоналом должна являться организация мероприятий по адаптации новых сотрудников. Отдельной службы, занимающейся адаптацией персонала, в данной организации нет. Функции по организации отбора, профориентации и адаптации работников в ПАО «Квадра» выполняет отдел кадров.

В ходе исследования нами были выделены следующие этапы:

1. Теоретический обзор проблемы. На этом этапе мы рассмотрели понятие адаптации персонала и её сущность.
2. Выделение экспериментальных параметров исследования по изучению управления адаптацией персонала. Нами было выделено 2 основных параметра:
  - анализ проблемы адаптации работников в организации;
  - анализ влияния организационно-психологических условий на успешность адаптации молодого специалиста.
3. Подбор методик для исследования адаптации персонала в организации.

Мы использовали следующие методики:

- опросник "Анализ адаптации сотрудника в организации" (приложение 2);
- анкета адаптации сотрудника (приложение 1);
- анализ документов организации.

#### 4. Определение базы исследования.

Для нашего исследования мы взяли персонал организации ПП «Белгородская ТЭЦ» филиал ПАО «Квадра» - «Южная генерация».

В данном исследовании мы постарались определить, существует ли проблема адаптации в целом в организации, и каков её характер. Нами был организован опрос среди постоянных сотрудников и новоприбывших. В его основу были положены нормы адаптации персонала в организации, соблюдение которых позволит создавать достойные условия для сотрудников и свести к минимуму текучесть кадров в организации.

Участниками данного опроса были выбраны 30 сотрудников организации разных возрастов, специальностей и с различным стажем работы в организации, для того чтобы получить наиболее объективные результаты анкетирования.

Путём опроса была установлена степень лояльности к новоприбывшим сотрудникам (Рис. 2.4).

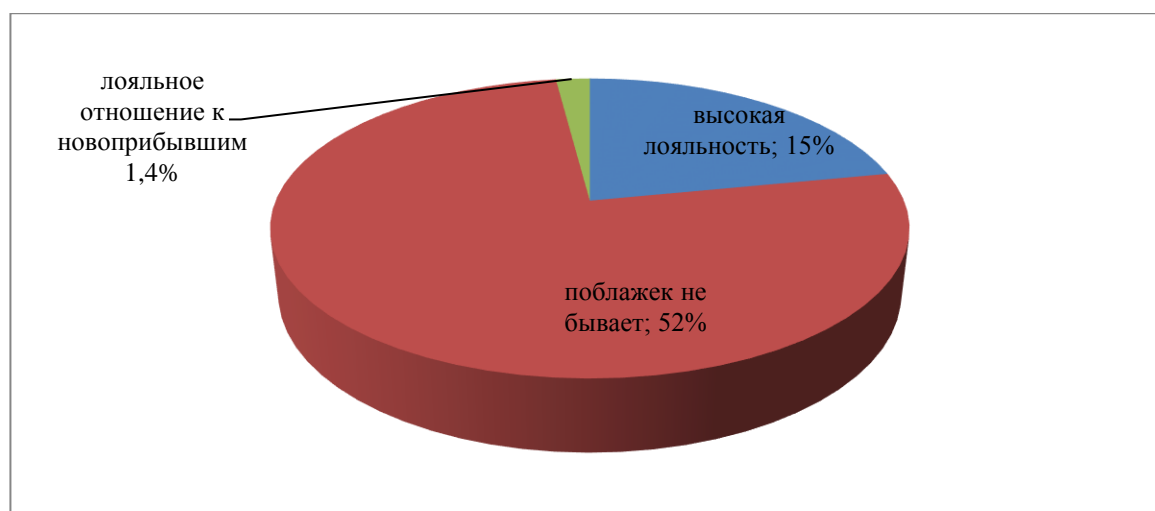


Рис. 2.4 Оценка лояльности к новым сотрудникам в организации

Исходя из данных диаграммы на рисунке 2.4, мы видим, что большинство сотрудников уверены в том, что руководство организации не лояльно к новоприбывшим. Изначально, независимо от срока работы в организации и степени адаптации, отношение ко всем одинаковое. Эта политика руководства стимулирует нежелание продолжать работу в организации у новоприбывших.

Также с помощью опроса мы установили степень дружелюбности коллектива по отношению к новым сотрудникам (Рис. 2.5).

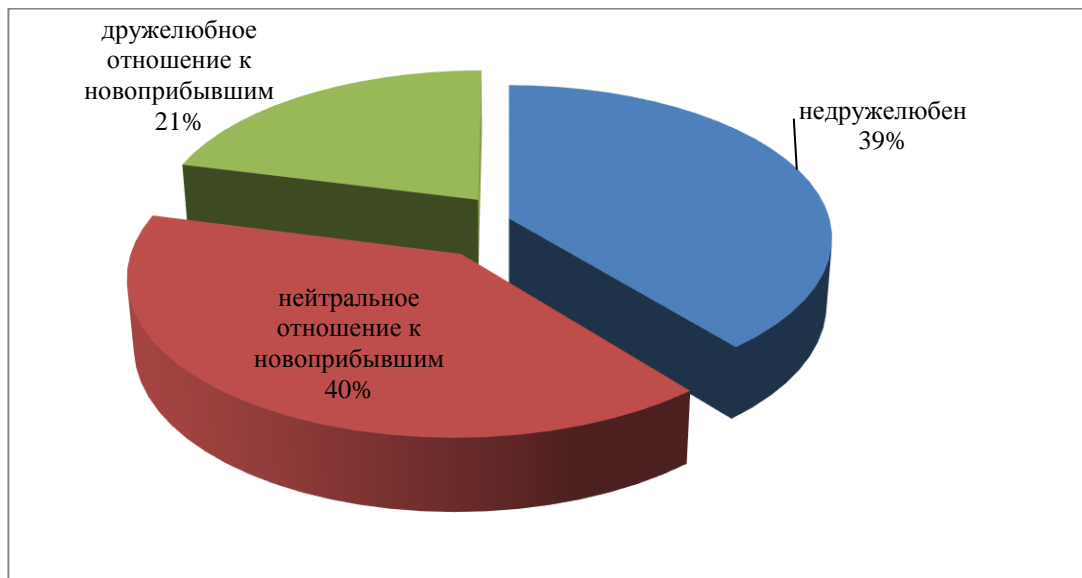


Рис. 2.5. Оценка степени дружелюбности коллектива

Исходя из данных диаграммы на рисунке 2.5, можно отметить что по мнению большинства работников, сотрудники, устроившиеся на работу в организацию, встречают либо недружелюбное отношение со стороны уже работающих, либо сталкиваются с полным безразличием. Дружелюбным отношением к новым сотрудникам назвали только 21% опрошенных.

Далее для исследования системы адаптации персонала мы предложили сотрудникам ответить на вопросы анкеты, которые касаются их трудовой и личной деятельности в организации.

Участниками данного анкетирования были выбраны 25 сотрудников, которые проработали в организации не более 4 месяцев. Мы включили в исследование людей разных возрастов и разных специальностей, для того чтобы получить объективные результаты анкетирования.

С помощью анкетирования мы установили степень удовлетворённости персонала такими факторами работы в организации, как условия труда, заработная плата, возможность повышения квалификации (Рис.2.6).



Рис. 2.6 Степень удовлетворённости персонала производственными факторами

Данные диаграммы на рисунке 2.6 говорят о том, что проблема адаптации новых специалистов в организации действительно существует. Большинство новых работников недовольны условиями труда, заработной платой и возможностью повышения квалификации, поэтому следует уделять большее внимание работе с новыми сотрудниками.

Рассчитаем показатель оценки стартовых издержек за период адаптации:

При отборе следует тщательно анализировать профессиональные знания и навыки кандидатов, соотнося их с требованиями вакансии, а при введении работника в должность - минимизировать дополнительные затраты (в основном, на обучение). Показатель рассчитывается по формуле:

$$\text{Пси} = \frac{\text{Зобуч.факт.}}{\text{Зобуч}} \quad (16)$$

где Зобуч. факт. - фактические затраты на обучение назначенного руководителя, руб.;

Зобуч - затраты, необходимые на его подготовку в соответствии с требованиями внутренних нормативных документов, руб.

$$\text{Пси} = \frac{25000}{17500} = 1,43$$

Можно сделать вывод, что сотрудник перед вступлением в должность и прохождением обучения имел достаточный набор знаний и определённую квалификацию, которая позволила снизить затраты на его обучение.

Итак, проведённый анализ системы организационной адаптации персонала ПАО «Квадра» позволяет выявить ряд проблем:

1. Отсутствует технология адаптации персонала;
2. Нет специалиста, в должностные обязанности которого входили бы функции по адаптации новых работников;
3. Отсутствует система наставничества в организации;
4. Неудовлетворённость работников такими производственными факторами как наличие перспектив, организация труда, заработная плата и прочие.
5. Отсутствует документация по процессу адаптации персонала.

Это говорит о необходимости совершенствования системы трудовой адаптации персонала в ПП «Белгородская ТЭЦ» филиал ПАО «Квадра» - «Южная генерация».

Для решения выделенных актуальных проблем можно предложить комплекс мероприятий по совершенствованию системы организационной адаптации персонала ПАО «Квадра» :

- Разработка и утверждение программы адаптации персонала ПАО «Квадра»;

- Разработка должностной инструкции для специалиста по адаптации персонала;
- Повышение квалификации специалиста по кадрам с целью овладения им навыками адаптации персонала;
- Учреждение системы наставничества в организации;
- Подготовка для новичка специального пакета (ориентационной папки);
- Подготовка персонала к внедрению проекта и инструктаж по нововведениям в системе адаптации персонала в организации.

### **ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ АДАПТАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА В ПП «БЕЛГОРОДСКАЯ ТЭЦ» ФИЛИАЛ ПАО «КВАДРА» - «ЮЖНАЯ ГЕНЕРАЦИЯ».**

#### **3.1 Рекомендации по совершенствованию системы управления адаптацией персонала в организации**

На основании проведённого ранее анализа системы управления адаптацией персонала в организации был выявлен ряд проблем, в связи с чем принято решение о разработке мероприятий по её совершенствованию.

К способам совершенствования системы управления адаптацией персонала можно отнести разработку программы адаптации для новых сотрудников, подготовку специалиста по адаптации и разработку его должностной инструкции, введение системы наставничества в организации и т.д.

Результатом реализации предложенных мероприятий станет усовершенствованная система управления адаптацией персонала, которая будет отвечать всем современным требованиям и стандартам развития организации.

Таблица 3.1

Мероприятия по совершенствованию системы адаптации в организации

№	Название мероприятия	Содержание	Результат
1	Подготовка специалиста по адаптации и разработка его должностной инструкции	<ul style="list-style-type: none"> <li>- подготовить грамотного специалиста, который будет помогать новым сотрудникам легко входить в новый коллектив и исполнять свои профессиональные обязанности</li> <li>- организация данным специалистом мероприятий по адаптации и их регулирование</li> <li>-консультирование по психологическим, социальным, экономическим и др. вопросам адаптации</li> <li>- составление отчета о результатах деятельности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ускорение процесса вхождения в должность новым сотрудником</li> <li>- руководство организации будет получать подробный отчёт о прохождении новичками всех этапов адаптации</li> <li>- оказание поддержки и своевременной помощи сотрудникам, при возникновении трудностей</li> </ul>

2	Разработка программы адаптации для новых сотрудников	<ul style="list-style-type: none"> <li>- подготовка «справочника» для новых сотрудников, который будет содержать в себе информацию об организации и её правилах + должностные инструкции</li> <li>- проведение welcome-тренинга для новичков</li> <li>- ознакомление с рабочим местом, знакомство с техникой безопасности</li> <li>- ознакомление с обязанностями и ответственностью (детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов, требования к качеству выполнения своих обязанностей)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- новый сотрудник приступает к своим обязанностям полностью подготовленным, получив всю необходимую для себя информацию</li> </ul>
3	Введение системы наставничества	<ul style="list-style-type: none"> <li>- назначение в помощь новичку опытного сотрудника со стажем работы в организации не менее 2-3 лет, который будет делиться с ним своим профессиональным опытом, помогать и поддерживать в сложных ситуациях</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ускорение социально-психологической адаптации нового сотрудника и его вхождения в коллектив</li> <li>- раскрытие потенциала новичка</li> </ul>

Рассмотрим приведенные выше мероприятия более подробно.

1. Для любой крупной организации в штате необходимо наличие специалиста по адаптации персонала. Специалист по адаптации персонала в ПАО «Квадра» обязан знать организационную структуру организации, требования к труду и корпоративной этике, психологические особенности процессов первичной и вторичной адаптации, владеть основами психологии адаптации в новом коллективе, способностями убеждения в значимости адаптации, навыками распознавания скрытых проблем адаптации и причин их возникновения.

Должен уметь выявлять и разрешать конфликтные ситуации до наступления глубокого кризиса, исходом которого может стать увольнение работника, снижение его трудовой дисциплины, производительности труда; обнаруживать



внутренние резервы быстрой и беспрепятственной адаптации новых работников в коллективе.

Должен периодически контролировать ход процессов адаптации в организации, проводить разъяснительную работу, консультации, лекции, "круглые столы", доносить информацию о необходимости мероприятий по адаптации до всех работников организации. Все обязанности специалиста полностью отражаются в должностной инструкции.

Также необходимо периодически направлять специалиста по адаптации на курсы повышения квалификации, с целью получения им новых знаний и более современных методов работы с персоналом, которые он впоследствии будет использовать в своей работе. На это в бюджете организации выделяется отдельная статья расходов.

2. В работе по проведению адаптации должна использоваться специальная программа. Общая программа касается в целом всей организации и включает в себя:

- общее представление об организации (приветственная речь, тенденции развития, цели и задачи, приоритеты организации, традиции, нормы поведения, информация о производимой организацией продукции и услугах и её потребителях, а также информация о руководстве и внутренних связях);

- информацию об оплате труда персонала;

- дополнительные льготы для сотрудников организации (виды страхования, выплата пособий по болезни, пособий по материнству и выходных пособий, размер пенсии и возможность получения дополнительного обучения на работе);

- отношения персонала с профсоюзом организации (сроки и условия приёма на работу, перемещение и продвижение работников внутри организации, права и обязанности сотрудников, соответствующие занимаемой должности, дисциплина и взыскания);

- охрана труда и техника безопасности (правила поведения при возникновении несчастного случая, противопожарная техника безопасности, меры предосторожности, здравоохранение и места оказания медицинской помощи).

Программа адаптации работника разрабатывается в форме оперативного документа планирования и включает в себя перечень мероприятий по адаптации с указанием сроков их выполнения, а также должностных лиц, которые будут нести ответственность за контроль их исполнения.

Для наглядности представим программу по адаптации в виде таблицы.

Таблица 3.2

## Программа адаптации

<b>Задачи</b>	<b>Ответственные лица</b>	<b>Сроки выполнения</b>
Подготовка рабочего места	Менеджер по персоналу	До поступления сотрудника на работу
Введение в организацию, проведение ознакомительной беседы	Непосредственный руководитель	1-ый рабочий день
Знакомство с коллективом и рабочим местом	Специалист по адаптации	1-ый рабочий день
Постановка задач на период испытательного срока, определение наставника	Непосредственный руководитель	1-ый рабочий день
Беседа о технике безопасности, ответственности и обязанностях, ответы на волнующие нового сотрудника вопросы	Наставник	1-ый рабочий день
Контроль результатов	Непосредственный руководитель	По окончанию испытательного срока

Немаловажное значение для успешной реализации программы адаптации новых сотрудников и, соответственно, для их полноценной адаптации имеет :

- чёткое и последовательное выполнение новыми работниками и должностными лицами, ответственными за реализацию программы, всех запланированных мероприятий;

- полный, своевременный и объективный контроль за ходом выполнения мероприятий программы;

- оказание эффективной помощи новому сотруднику, по каким-либо причинам испытывающему трудности с адаптацией;

- подведение итогов реализации программы адаптации, предполагающей, помимо сравнительной оценки личностного потенциала нового сотрудника, выработку практических рекомендаций, которые будут направлены на эффективное применение его знаний и умений в интересах организации.

2. Введение системы наставничества – это проверенный годами и очень надёжный способ эффективной адаптации сотрудников. Новые работники уверенно развиваются в профессиональном плане под чутким и внимательным руководством более опытного сотрудника.

Получая моральную и информационную поддержку, перенимая знания и бесценный опыт у своих наставников, молодые специалисты быстро вырастают в настоящих мастеров своего дела.

С.Г. Попов в своей книге выделяет следующий ряд преимуществ, которые создаёт осуществление целенаправленных мероприятий по адаптации :

- сокращение начальных издержек при вхождении нового работника в организацию. Это позволяет быстрее входить в курс дел и эффективнее работать;

- снижение напряжённости у работников при вхождении в новую должность;

- уменьшение текучести кадров за счёт снижения психологического барьера у работников;

- экономия рабочего времени непосредственного руководителя, которое он мог бы затрачивать на объяснения и обучение новичка;

- реализм в ожиданиях и удовлетворённость работой (проведение беседы, welcome-тренинг);

- обучение поведению в организации (введение в организационную культуру).

Таким образом, проведение целенаправленной адаптации работников имеет большую необходимость для всех современных организаций. С помощью применения инструментов по адаптации, а также с учётом знания основных закономерностей адаптации сотрудников на новых рабочих местах организация может решить большое количество управленческих проблем и существенно повысить результативность труда персонала.

### **3.2 Оценка социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления адаптацией**

Совершенствование системы адаптации работников организации приведёт к тому, что у сотрудников будет сокращаться период вработываемости. Вследствие чего снизятся потери времени на начальном этапе работы.

По имеющимся прогнозным оценкам, анализ деятельности организации в области адаптации показывает, что в течение рабочего дня новый сотрудник несёт потери в пределах 10-12% рабочего времени. Период приспособления работника к новым профессиональным и организационно-экономическим условиям труда колеблется в пределах от 1 до 1,5 месяцев.

В результате проведённого нами анализа системы управления адаптацией персонала в ПП «Белгородская ТЭЦ» филиал ПАО «Квадра» - «Южная генерация», был разработан проект, включающий ряд мероприятий, которые позволяют устранить существующие проблемы данной системы.

При работе с персоналом, руководство организации ориентируется в первую очередь на эффективность требуемых материальных и финансовых затрат и организационных усилий. В современных экономических условиях такая политика вполне оправданна. Именно поэтому в теории и методологии

управления персоналом особого внимания заслуживает проблема оценки эффективности управления персоналом, имеющая важное теоретическое и практическое значение.

Экономическая эффективность – это получение бóльших результатов при тех же затратах или снижение затрат при получении того же результата.

Если в результате процесса адаптации организация в короткие сроки приобретает мотивированных сотрудников, которые будут работать не только в соответствии со своими личными целями, но и с организационными задачами, это позволит сделать вывод, что механизм адаптации в данной организации правильно разработан, внедрён, управляем и, следовательно, эффективен. Таким образом, новый сотрудник становится ресурсом уже на начальном этапе работы, и его деятельность начинает позитивно влиять на конкурентные преимущества организации.

Рассмотрим более подробно расходы, связанные с реализацией проекта.

Таблица 3.3

Затраты на реализацию мероприятий по совершенствованию системы адаптации

№	Проектное мероприятие	Затраты на год
1	Подготовка специалиста по адаптации	1500 руб. * 3 мес. = 4500 руб.
2	Доплата за совмещение должностных обязанностей	3500 руб * 12 мес. = 42000 руб.
3	Курсы по повышению квалификации для специалиста по адаптации	2500 руб * 1 мес. = 2500 руб.
4	Введение системы наставничества	1000 руб * 12 мес. = 12000 руб.
5	Разработка программы по адаптации (подготовка «корпоративной брошюры», проведение welcome-тренингов и т.д.)	15000 руб.
	Итого	76000 руб.

Вместо организации специальной службы по адаптации или поиска нового специалиста, предлагается расширить круг функциональных обязанностей

одного из работников службы управления персоналом, назначив ему доплату за совмещение должностных обязанностей к основной заработной плате. Это поможет существенно сократить расходы, за счёт меньших финансовых затрат на выплату заработной платы. Раз в год ПАО «Квадра» будет оплачивать данному специалисту месячные курсы по повышению квалификации, с целью получения им новых знаний и методов работы с новыми сотрудниками.

Эффективность мероприятий данной группы заключается в снижении коэффициента текучести кадров и увеличении коэффициента постоянства кадров, после внедрения проекта по совершенствованию системы управления адаптацией.

Рассчитаем эти коэффициенты, для того чтобы наглядно увидеть как они изменились после проведения предложенных мероприятий (на основании данных представленных в главе 2, таблица 2.4):

$$K_{\text{тек}} = K_{\text{у}} / \text{Ч}_{\text{ср}} * 100\% \quad (17)$$

$K_{\text{тек}}$  – коэффициент текучести кадров

$K_{\text{у}}$  – количество уволенных сотрудников

$\text{Ч}_{\text{ср}}$  – среднесписочная численность сотрудников

$$K_{\text{тек}} = 7/357 * 100\% = 1,96$$

$$K_{\text{пост.к}} = \text{Ч}_{\text{ср}} - K_{\text{у}} / \text{Ч}_{\text{ср}} * 100\% \quad (18)$$

$K_{\text{пост.к}}$  – коэффициент постоянства кадров

$\text{Ч}_{\text{ср}}$  – среднесписочная численность сотрудников

$K_{\text{у}}$  – количество уволенных сотрудников

$$K_{\text{пост.к}} = 357-9/357 * 100\% = 97,48$$

В 2013 году коэффициент текучести кадров в ПАО «Квадра» составлял 2,11%, в 2014 году 2,6%. Коэффициент постоянства кадров менялся следующим образом – в 2013 году он составлял 97,89%, в 2014 году 97,11%. Следовательно, на основании данных расчётов, мы можем сделать вывод, что текучесть кадров

в организации после проведения предложенных мероприятий уменьшилась, а коэффициент постоянства кадров возрос.

Предложенный нами проект мероприятий не требует больших финансовых затрат от организации и на основании полученных данных мы можем сделать вывод о его экономической и социальной эффективности, что положительно повлияет на всю работу ПП «Белгородская ТЭЦ» филиал ПАО «Квадра» - «Южная генерация» в целом.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Изучение и рассмотрение процесса адаптации, как отдельно взятого структурного элемента в организациях, помогло нам понять, что представляет собой адаптация, какие этапы и стадии она включает в себя и в какой степени правильное формирование системы адаптации приносит эффект работе организации.

Начиная производственную деятельность в организации, новичок лишь приблизительно может представить себе, какие качества ценит организация в своих работниках и чего ожидает от них. У кандидата на должность заранее формируются определённые ожидания и представления о его будущей работе. Если они окажутся необоснованными или вдруг обманут его ожидания, сотрудник будет чувствовать неудовлетворённость, разочарование и в конце концов уволится. Чувство ненужности и потерянности, которое испытывает большинство людей в первые недели на новом рабочем месте, в новом коллективе, а также объективные сложности, связанные с организацией работы невозможно компенсировать никакими финансовыми условиями и льготами.

При решении данной проблемы весьма актуально использовать и развивать такой механизм, как адаптация персонала.

Целью дипломной работы является разработка проекта мероприятий по совершенствованию системы управления адаптацией персонала в организации.

Для достижения данной цели были решены следующие задачи:

- рассмотрены теоретические основы управления адаптацией персонала;
- дана краткая организационно-экономическая характеристика ПП «Белгородская ТЭЦ» филиал ПАО «Квадра» - «Южная генерация» ;
- проанализирована система управления адаптацией персонала в ПАО «Квадра»;
- разработан проект мероприятий по совершенствованию системы управления адаптацией персонала в ПАО «Квадра»;



- рассчитана экономическая эффективность предложенных мероприятий.

Проведённые нами исследования показали, что в организации практически игнорируется система адаптации персонала, отсутствует документация по процессу адаптации, нет специалиста, в должностные обязанности которого входили бы функции по адаптации новых сотрудников, совершенно отсутствует система наставничества. Обучение нового персонала в организации не проработано должным образом, что влечёт за собой высокую текучесть кадров.

Для решения данных проблем нами был разработан проект мероприятий по совершенствованию системы управления адаптацией, который включает в себя:

- подготовку специалиста по адаптации. Целью данного мероприятия является ускорение вхождения в должность новыми сотрудниками, оказание им своевременной помощи и поддержки;

- введение системы наставничества. Цель – ускорение социально-психологической адаптации сотрудника в новом для него коллективе, помощь в раскрытии потенциала;

- разработку программы по адаптации. Цель – максимально подготовить сотрудника к работе, дать ему всю необходимую информацию об организации, утвердить его в желании работать именно здесь.

Предложенные нами мероприятия позволят организации ПАО «Квадра» улучшить систему адаптации, а также получить от этого организационный и экономический эффект – улучшение и облегчение условий труда, улучшение социально-психологического климата в коллективе, удовлетворённость сотрудников работой, уменьшение текучести кадров, снижение финансовых расходов на постоянный поиск новых сотрудников и выплату заработной платы.

После разработки мероприятий, был произведён расчёт их социально-экономической эффективности, который показал, что проект экономически эффективен, что является основанием для его принятия и реализации.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Ананьева Т. Как привлечь и удержать талантливых сотрудников // Менеджмент сегодня. - 2005.
2. Амиров Д. П. Управление персоналом: учеб.пособие. – М: Проспект, 2005.
3. Анисимов В. М. Кадровая служба и управление персоналом: Практическое пособие кадровика. – М.: Экономика, 2008.
4. Базаров Т. Ю., Еремин Б. Л., Аксенова и др. Управление персоналом. – М: ЮНИТИ, 2008.
5. Батышев С. Я. Подготовка рабочих кадров. – М.: Экономика, 2008.
6. Беляцкий Н.П. Управление персоналом: учебник / Н.П. Беляцкий.- Мн.: ИП "Экоперспектива", 2000. - 319 с.
7. Бойдаченко П. Г. Служба управления персоналом предприятия, – М: 2009.
8. Васенина А. Карьера в кризис: истории успешных HR-ов// Кадровое дело. – 2010. - № 11.
9. Веснин В. Р. Основы менеджмента. – М.: Институт международного права и экономики им. А. С. Грибоедова, 2008.
- 10.Вирский Е.А. Управление персоналом: учебник / Е.А. Вирский. - Мн.: Веды, 2003.
11. Виханский О.С, Наумов А.И. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М.: Гардарики, 2003.
12. Волина В. Адаптация нового персонала к организационной культуре // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2009. – №5.
13. Герасимов Б.Н. Менеджмент персонала. – М.: Феникс, 2007.
- 14.Герчикова И. Н. Менеджмент: Учебник. – М.: Банки и биржи, 2007.
- 15.Давыдова, Л.А. Экономика и управление предприятием. / Л.А.Давыдова. - М.: Финансы и статистика, 2010.
16. Дмитренко Г. А. Стратегический менеджмент: Целевое управление персоналом организаций: Учебное пособие. – К.: МАУП, 2006.

17. Дуракова, И.Б. Управление персоналом: учебник / И.Б. Дуракова. - М.: Проспект, 2010.
18. Егоршин А. П. Основы управления персоналом: учеб. пособие для вузов. – 2-е изд., перераб и доп. – М: ИНФРА-М, 2006.
19. Журавлев П. В., Карташов С. А. и др. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера. М.: "Экзамен", 2007.
20. Зайцев, Л.Г., Соколова, М.И. Экономика персонала: учебник / Л.Г.Зайцев, М.И.Соколова. - М.: Эристь, 2009.
21. Кайнова С. В. Модульная система обучения // Человек и труд. – 2007.
22. Карпов А. В. Психология менеджмента: Учебное пособие. - М.: Юнити, 2008.
23. Кибанов А.Я., Федорова Н.В. Управление персоналом: Учебно-практическое пособие. - М.: ИНФРА-М, 2008.
24. Куликова З.В. О принципах эффективного управления лояльностью // Маркетинг и маркетинговые исследования, 2009. – №2.
25. Коробейников, О.П. Адаптация как важнейший элемент управления персоналом / О.П.Коробейников // Менеджмент в России и за рубежом. - 2012 г. - №3
26. Мазилкина Е.И., Паничкина Г.Г. Адаптация в коллективе или как грамотно себя зарекомендовать // Альфа-Пресс. - 2006. - №12.
27. Мильнер Б. З. Теория организации. – М.: ИНФРА-М, 2008.
28. Одегов Ю. Г., Карташова Л. В. Управление персоналом, оценка эффективности. Учеб.пособие для вузов. – М: Экзамен, 2008.
- 29.Пилипенко Н. М. Формирование квалифицированных рабочих кадров. – М.: Экономика, 2008.
- 30.Плотникова Е.А. Программа лояльности – дань моде или эффективный маркетинговый инструмент? // Маркетинговые коммуникации. - 2006. - №12.

31. Пугачев В. П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: учебник для студентов вузов. - М.: 2009.
32. Пугачев В. П. Руководство персоналом организации: учебник / В.П. Пугачев. - М.: Аспект Пресс, 2008.
33. Разжигаев А.Ф. Экономические проблемы становления рынка труда. – СПб: СПбГЭТУ «ЛЭТИ», 2008.
34. Сербиновский Б. Ю., Самыгин С. М. Управление персоналом (учебное пособие). – М.: Издательство "Приор", 2008
35. Серых О. Обзор современных методов обучения сотрудников. // Управление персоналом. – 2008. - № 10.
36. Соколова Г.Н. Социология труда: учебник / Г.Н. Соколова. - Мн., 2000.
37. Спивак В.А. Управление персоналом: практикум по курсу / В.А. Спивак. - СПб.: ИВЭСЭП, Знание, 2007.
38. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом. Учебное пособие для вузов. – СПб, 2007.
39. Спивак В. А. Личность и предприятие: факторы успешного взаимодействия (поведенческие основы управления персоналом). – СПб, 2008.
40. Торкал А. Воздействие технологических изменений на характер и организацию подготовки работников // Человек и труд. – 2008. - № 2.
41. Травин В. В., Дятлов В. А. Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело, 2008.
42. Трегубенко Е. Внутреннее обучение: в поисках «своего» тренера// Менеджер по персоналу. – 2010. - № 11.
43. Трунин П. В., Божечкова А. В., Толстова Э. В., Экономический портал, статья «Проблемы достижения целей в сфере адаптации» от 02.11.13г.
44. Узаева А. А., Международный научно-исследовательский журнал, №2(9)/2013

45. Ускова Г. Изменились требования к профессии? Пересмотрите компетенции// Кадровое дело. – 2010. - № 7.
46. Ускова Г. Работаем с кадровым резервом// Кадровое дело. 2010. - № 5.
47. Управление персоналом и занятостью. – СПб: Издательство С.-П. Университета экономики и финансов, 2008.
48. Уткин Э. А. Мотивационный менеджмент. – М.: Изд-во "ЭКМОС", 2007.
49. Уточкина Е. Кадровый резерв своими силами// Справочник по работе с персоналом. – 2010. - № 9.
50. Фатхудинов Р. А. Стратегический менеджмент. – М.: Дело, 2007.
51. Филонович С. Р. Лидерство и практические навыки менеджера. 17-модульная программа для менеджеров. Модуль 9. М., 2009.
52. Черкасов В. В., журнал «Российское предпринимательство» №13(259)/2014, с. 5
53. Чернышева Л. Как разбудить пассивных и контролировать активных сотрудников?// Кадровое дело. – 2010. - № 11.
54. Чернышева Л. Рокировка кадров: что изменилось за полгода? // Кадровое дело. – 2010. - № 11.
55. Цветаев В. М. Управление персоналом. – СПб.: "Питер", 2007.
56. Цветаев В.М. Кадровый менеджмент: учебник / В.М. Цветаев. -М.: Проспект, 2004.
57. Шапхаев Б. С., Серебряник И. А., журнал «Научная среда», №3(24)/2012
58. Шафранова О.С. Формирование профессионально-квалификационного состава предприятия // Справочник по работе с персоналом. – 2008. - № 4.
59. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практич. пособие. – М.: Бизнес – школа "Интел-синтез", 2008.
60. Шкатулла В. И. Настольная книга менеджера по кадрам. – М.: НОРМА, 2008.
61. Энциклопедический словарь работника кадровой службы, под ред. Анисимова В. М. – М.: 2008.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

## АНКЕТА

## «Оценка эффективности адаптации персонала»

Уважаемый сотрудник!

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

Все данные будут опубликованы в обобщенном виде.

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

1. Хотели бы Вы связать свое будущее с ПАО «Квадра»?

- а) Да
- б) Скорее да, чем нет
- в) Скорее нет, чем да
- г) Нет

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

- а) Да
- б) Скорее да, чем нет
- в) Скорее нет, чем да
- г) Нет

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

- а) Да
- б) Скорее да, чем нет
- в) Скорее нет, чем да
- г) Нет

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

- а) Да
- б) Скорее да, чем нет
- в) Скорее нет, чем да

г) Нет

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

а) Да

б) Скорее да, чем нет

в) Скорее нет, чем да

г) Нет

6. Как часто при выполнении должностных обязанностей Вы сталкиваетесь с трудностями, которые не можете разрешить самостоятельно?

а) Каждый день

б) Каждую неделю

в) Каждый месяц

г) Реже раза в месяц или не сталкиваюсь вообще

7. Чувствуете ли Вы себя комфортно в коллективе?

а) Да

б) Скорее да, чем нет

в) Скорее нет, чем да

г) Нет

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

а) Да

б) Скорее да, чем нет

в) Скорее нет, чем да

г) Нет

9. Как часто у Вас возникают разногласия с:

	Каждый день	Каждую неделю	Каждый месяц	Реже раза в месяц или не возникают
<b>Руководителем</b>				
<b>Коллегами</b>				
<b>Наставником</b>				

10. Оснащено ли Ваше рабочее место всем необходимым (материалами, инструментами, оборудованием и т.д.) для эффективного выполнения трудовых функций?



- а) Да
- б) Скорее да, чем нет
- в) Скорее нет, чем да
- г) Нет

11. Считаете ли Вы существующую интенсивность труда оптимальной?

- а) Да
- б) Скорее да, чем нет
- в) Скорее нет, чем да
- г) Нет

12. Считаете ли Вы существующую нагрузку оптимальной?

- а) Да
- б) Скорее да, чем нет
- в) Скорее нет, чем да
- г) Нет

13. Как бы Вы предложили улучшить процесс вхождения новых сотрудников в организацию?

---

---

---

---

---

**Укажите, пожалуйста:**

Ваш пол                      мужской/женский

**Спасибо за участие в опросе!!!**

**ОПРОСНИК «АНАЛИЗ АДАПТАЦИИ СОТРУДНИКА В ОРГАНИЗАЦИИ»****Часть I. Вопросы по найму****ПОМОГИТЕ НАМ СОЗДАТЬ УСПЕШНУЮ КОМАНДУ**

*Теперь, когда Вы стали частью нашей организации, Вы обладаете уникальной возможностью помочь нам построить успешную команду. Пожалуйста, будьте искренни и помогите нам улучшить процесс набора кадров и привлечь яркие таланты.*

Рассматривали ли Вы предложения о работе в других организациях? В каких именно?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

Пожалуйста, перечислите в порядке убывания важности, что в них привлекло Ваше внимание.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

Чем эти предложения отличались от наших? (Не могли бы Вы предоставить нам копии писем, содержащих эти предложения?)

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

Перечислите «их» предложения (базовые / лучшие).

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

Кого еще из сотрудников организаций, в которых Вы работали ранее, нам следует нанять? Укажите их должности и сильные стороны.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

Пожалуйста, перечислите в порядке убывания, в чем их ценность как потенциальных кандидатов.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

Сможете ли Вы помочь нам нанять их на работу?

\_\_\_ Да    \_\_\_ Нет

Кто из сотрудников организаций, в которых Вы работали ранее, на первый взгляд, неплохо справляется на своем рабочем месте, но не подошел бы для нашей организации?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

Назовите наиболее успешные методы ведения бизнеса, управления персоналом, технические приемы, используемые в организациях, в которых Вы работали ранее? Пожалуйста, перечислите их в порядке убывания важности:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

**Часть II. Вопросы по мотивации**  
**МЫ ХОТИМ ПОНЯТЬ ВАС ЛУЧШЕ**

*Помогите нам лучше узнать Вас, понять, какой стиль управления Вы предпочитаете. Сотрудники и менеджеры нашей организации чувствуют ответственность за то, чтобы каждый из вновь принятых работал настолько продуктивно и был мотивирован настолько хорошо, насколько это возможно. Вы можете помочь нам понять, как организовать Ваш труд и мотивировать Вас, чтобы Вы смогли делать «лучшую работу в своей жизни». Эта анкета уже сама по себе немаловажный первый шаг к взаимопониманию. Мы ожидаем, что Вы и в дальнейшем будете помогать Вашему менеджеру и лидеру команды узнать, каковы Ваши цели и как мы можем помочь в их достижении.*

Почему Вы согласились работать у нас? Пожалуйста, изложите причины в порядке убывания важности.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

Откуда Вы узнали об этой работе? Какой источник информации или способ привлечения персонала убедил Вас предложить свою кандидатуру?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

Почему Вы уволились из организации, в которой раньше работали? Что Вас больше всего не устраивало в ней?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

Чего Вы ожидали от предыдущей работы? Пожалуйста, перечислите в порядке убывания важности.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

Что мотивирует Вас работать очень хорошо? В число категорий мотивации входят: вознаграждение, признание, увлекательная сложная задача, стремление к разнообразию, контроль, профессиональное обучение, должностной рост, открытое общение. Пожалуйста, выберите категории из предложенного списка или добавьте свои. Перечислите их в порядке убывания важности.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

Что для Вас интересно в профессиональном плане? Пожалуйста, перечислите в порядке убывания важности.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

Над какими проектами или задачами Вы хотели бы работать у нас?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

Чего вы ожидаете от новой работы? Пожалуйста, перечислите в порядке убывания важности.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

Мы хотим понять, какой стиль обучения больше подходит для Вас. Что мы можем сделать, чтобы Вы всегда были в курсе последних новинок в Вашей профессиональной области? Пожалуйста, перечислите в порядке убывания важности.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

Чего Вы хотите добиться на новой работе. Пожалуйста, перечислите в порядке убывания важности.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

Каким Вы видите свой карьерный рост в ближайшие три года (включая должности, навыки и опыт)?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

Опишите «работу Вашей мечты». Что она собой представляет: место, люди, ресурсы, проекты и т. д. Пожалуйста, перечислите их в порядке убывания важности.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

**Спасибо за ответы!**

