

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**АВТОРЕФЕРАТ**

**НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ  
ТРУДОВАЯ АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ (НА  
ПРИМЕРЕ ПТЦФТО ОАО «РЖД»)**

студентки 4 курса 442 группы  
направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом  
профиль подготовки «Управление персоналом организации»  
экономического факультета

Лычко Ангелины Александровны

фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

К.Э.Н., ДОЦЕНТ

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Леванова Л. Н.

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

К.Э.Н., ДОЦЕНТ

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Дорофеева Л.И.

инициалы, фамилия

Саратов 2018

**Введение.** Эффективность любой компании в первую очередь зависит от персонала. В настоящее время существует огромное количество методов управления персоналом, направленные на повышение производительности. Это мотивация, обучение, планирование карьеры и многие другие. Большинство из них активно используются любой успешной компанией. Однако такой метод как трудовая адаптация персонала часто имеет второстепенное значение.

К сожалению, адаптация персонала как функция управления персоналом является наименее разработанной в современных компаниях. Хотя для построения эффективной адаптации существует множество подходов и методов. А для получения наибольшего результата от нового персонала любой компании необходимо разрабатывать свою систему адаптации, которая будет учитывать все возможные факторы, влияющие на процесс адаптации персонала.

В связи с этим актуальность темы исследования объясняется тем, что в настоящее время руководство компаний уделяет адаптации персонала слишком мало внимания, хотя по своей сути адаптация является важным инструментом в системе управления персоналом. И в большинстве компаний система адаптации не развивается и базируется на одном стандартном методе.

Предметом исследования работы являются отношения управления, складывающиеся в процессе адаптации персонала в ПТЦФТО ОАО «РЖД».

Объект исследования – процесс адаптации в ПТЦФТО ОАО «РЖД».

Целью настоящей работы является исследование трудовой адаптации персонала в организации на примере ПТЦФТО ОАО «РЖД».

Для достижения поставленной цели предполагается решить следующие задачи:

- 1) определить теоретические основы исследования трудовой адаптации персонала;

- 2) проанализировать трудовую адаптацию персонала в ПТЦФТО ОАО «РДЖ»;
- 3) предложить направления совершенствования адаптации персонала в ПТЦФТО ОАО «РДЖ».

Методологическую базу исследования составили труды А. Я. Кибанова, В. М. Масловой, А. В. Дейнека и др.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех основных глав, заключения, списка использованных источников и приложения.

**Основное содержание работы.** Первая глава выпускной квалификационной работы посвящена теоретическим основам исследования трудовой адаптации персонала в организации. В ней были рассмотрены понятие, виды, этапы, факторы, а так же методы трудовой адаптации в организации.

Анализ литературы позволил сделать вывод о том, что под трудовой адаптацией персонала понимается двусторонний процесс приспособления работника и организации. Поэтому важным при построении эффективной системы адаптации является то, что организация так же должна уметь приспосабливаться к новому сотруднику.

Главная цель трудовой адаптации, несомненно, состоит в снижении издержек организации. Адаптация содержит в себе ряд функций, позволяющих как сократить издержки, так и ускорить период приспособления персонала.

В первую очередь, адаптация должна ускорить процесс вхождения в должность, а именно необходимо достичь эффективности работы в минимальные сроки. Программа адаптации должна экономить время руководителя и сотрудников. Помимо того, что новый работник тратит большое количество времени на знакомство с компанией, время так же тратится и у тех, кто помогает ему освоиться на новом месте.

Сокращение уровня текучести кадров является одной из важных функций адаптации. Поэтому адаптация должна снижать количество сотрудников не прошедших испытательный срок.

При выходе на новую работу, любой человек знакомится не только со своими обязанностями и структурой компании, но и с ее работниками, непосредственно со своими коллегами. Поэтому целесообразно разделять адаптацию на 4 вида: профессиональная, психофизиологическая, социально – психологическая и организационная.

Под профессиональной адаптацией понимается определение степени освоения работником минимума знаний и навыков при получении

специальности, а так же насколько быстро он ориентируется в различных производственных ситуациях. Психофизиологическая адаптация включает в себя освоение новым сотрудником своего рабочего места. Социально – психологическая адаптация понимается как взаимодействие работника с коллективом, его традициями, системой ценностей. Организационная адаптация включает в себя знакомство с самой организацией. Сюда относятся особенности организационного механизма управления, знакомство с местом своего подразделения и должности в организационной структуре предприятия.

Для того чтобы адаптация была результативной, она должна разрабатываться индивидуально каждой компанией, по собственному плану. Построение адаптации зависит от множества факторов. К ним относятся:

- план адаптации;
- программа адаптации;
- подходы к адаптации;
- внутриорганизационные условия.

Наиболее важным в процессе адаптации являются методы ее проведения. Методов адаптации существует множество, но к главным можно отнести классические: наставничество, ротация кадров, командный тренинг. К западным методам адаптации относятся баддинг (от англ. Buddying), шедоунг и скаффолдинг.

Вторая глава содержит общую характеристику ПТЦФТО, анализ его трудовой адаптации, а именно этапов, факторов и особенностей ее методов.

ПТЦФТО - приволжский территориальный центр фирменного транспортного обслуживания является структурным подразделением Центра фирменного транспортного обслуживания – филиала открытого акционерного общества «Российские железные дороги» и находится по адресу г. Саратов, ул. 2-я Садовая, д. 23а.

Адаптация работников в ПТЦФТО ОАО "РЖД" - процесс комплексного приспособления работников к принципам и организации

трудовой деятельности, приобретения профессиональных знаний и навыков, приобщения к корпоративной культуре, формирования чувства долга и ответственности, положительного отношения к труду, гордости за выбранную профессию и лояльности к ПТЦФТО.

Все правила проведения адаптации в ПТЦФТО закреплены в Положении об адаптации работников, в котором описываются цели и задачи адаптации, формы адаптации участники процесса и тд.

Целью адаптации работников в ПТЦФТО является приобретение в наиболее короткие сроки профессиональных знаний и навыков, а также приобщение к корпоративной культуре для дальнейшего эффективного выполнения трудовых обязанностей.

В ПТЦФТО существуют две формы адаптации работников - первичная адаптация и адаптация в должности. Главный метод адаптации в должности это наставничество.

Отличительной чертой адаптации в ПТЦФТО является ее отлаженная система. Так как наставничество является главным инструментом, руководство уделяет ему достаточное количество внимания. Таким образом, когда в компанию приходит новый человек, сотрудники не испытывают трудностей, с тем чтобы принять его по правилам. Каждый участник процесса адаптации знает свои обязанности и активно действует в соответствии с ними.

Это так же касается и контроля над результатами. После окончания адаптации, руководитель оценивает ее эффективность путем анкетной оценки наставника руководителем работника, который проходит адаптацию, самим работником, а так же самооценкой наставника. Три мнения дают возможность сложить полное представление о самой произведенной адаптации, а так же о работе наставника.

Несмотря, на эффективность системы адаптации, В ПТЦФТО нет разнообразия методов ее проведения. Так как сама организация и ее внешняя среда постоянно меняются, и на любой процесс действуют различные

факторы, нужно учитывать тот факт, что один отработанный инструмент не всегда подходит под все ситуации. Поэтому в ПТЦФТО заметно, что руководство не учло факт того, что большинство свободных должностей занимают не вновь пришедшие люди, а сотрудники, которых перевели из других подразделений, либо повысили. То есть на предприятии происходит активная ротация кадров.

После распоряжения от 2015 года, где были установлены основные направления для осуществления трудовой адаптации в ПТЦФТО, не было выпущено никаких дополнений. Это значит, что не было предложено изменений для существующего метода адаптации наставничества.

Таким образом, в ПТЦФТО к достоинствам и недостаткам можно отнести (см. Таблицу 1):

Таблица 1 - Достоинства и недостатки системы адаптации в ПТЦФТО.

| <b>Достоинства</b>    | <b>Недостатки</b>                  |
|-----------------------|------------------------------------|
| Отлаженная система    | Использование единственного метода |
| Обязательный контроль | Отсутствие развития наставничества |

В третьей главе в связи с выделенными недостатками адаптации в ПТЦФТО предложены направления ее совершенствования. Было предложено применить метод компетентного подхода к отбору наставников, а так же внедрить новый метод адаптации «электронное наставничество».

Компетентный подход заключается в создании модели компетенций, предъявляемых к наставнику. Модель компетенций была предложена на основе существующих в ПТЦФТО требований к наставнику. Так же в модель компетенций следует включить новое требование – психологическое образование.

Проанализировав систему адаптации, был выделен такой недостаток, как отсутствие разнообразия использования ее методов. В связи с этим,

главным мероприятием по улучшению системы можно считать внедрение нового метода адаптации «электронное наставничество».

Эффективность при отборе наставника будет заключаться в экономии времени в проведении этого процесса за счет использования модели компетенций, а наставники гарантированно будут соответствовать всем требованиям.

«Электронное наставничество» предназначено для адаптации работников, которые переходят из одного подразделения организации в другое либо меняют должность в рамках своего подразделения.

«Электронное наставничество» представляет собой тестирование на базе интранета ОАО «РЖД». Эта автоматизированный сайт, в котором размещен тест. Он содержит перечни вопросов, отражающие важные аспекты профессии, на которую будет переведен работник. Суть этого метода заключается в переходе от человеческого участия в адаптации к компьютерному процессу.

Полностью отказаться от человеческого труда не представляется возможным. За работником необходимо закрепить наставника, но в его обязанности следует внести только контроль над выполнением и результатами тестирования.

Эффективность внедрения нового метода «электронное наставничество» определяется в следующих аспектах:

- 1) экономия денежных затрат на адаптацию;
- 2) уменьшение временных затрат;
- 3) удовлетворенность работой персонала.

Финансовая экономия заключается в единовременных затратах на создание сайта. У ПТЦФТО ОАО «РЖД» уже существует своя внутренняя интернет сеть, на базе которой будет создаваться электронное тестирование. Минус обычного наставничества в том, что после каждой проведенной адаптации, наставнику выплачивается денежное вознаграждение, или же любое другое вознаграждение. «Электронное наставничество» же требует



только оплаты работы программиста, но срок службы его будет не ограничен.

Сумма оплаты труда программиста составляет примерно 15 тысяч рублей. Наставникам обычно выплачивают не менее 10% в месяц от оклада за одного прикрепленного за ним работника. Средняя зарплата менеджера среднего звена 30 тысяч рублей. Следовательно, общая выплата наставнику за весь период адаптации можно рассчитать по формуле

$$Oв = з/п * 0,1 * Кр * Д$$

где з/п – заработная плата наставника;

Кр – количество работников, которые проходят адаптацию;

Д – длительность адаптации в месяцах.

Таким образом, за одного работника, который будет проходить адаптацию в течение трех месяцев, наставник получит 9000 тысяч. Это значит, что внедрение «электронного наставничества» окупится уже после проведения адаптации двоих работников

Большим преимуществом является сокращение времени работы наставников. При обычном наставничестве требовалось уделять большое внимание новому сотруднику, что существенно влияло на процесс работы. При внедрении «электронного наставничества» освободиться часть времени, которую наставник может потратить на выполнение своих основных обязанностей. А время, которое необходимо уделить работнику, который проходит адаптацию, будет входить в обычное 8 часовое время.

Удовлетворенность работой персонала заключается в том, что наставникам не нужно будет прерывать процесс и разграничивать время для выполнения своих привычных обязанностей. Наставник будет меньше отвлекаться на проведение адаптации. Также по результатам опроса, наставники были недовольны получаемым вознаграждением за наставничество, поэтому снижение обязанностей в плане проведения адаптации увеличит их удовлетворенность.

**Заключение.** Трудовая адаптация персонала это процесс взаимного приспособления работника и организации в производственных условиях данной компании и внешней среды. Она является одним из важных элементов управления персоналом, так этот процесс происходит на самом первом этапе вступления работника в должность. Именно от адаптации зависит то, как человек будет относиться к компании и как будет себя вести в ней.

В теоретической части данной работы были рассмотрены механизмы построения эффективной системы трудовой адаптации персонала, а так же основные ее методы.

В аналитической части был проведен анализ трудовой адаптации в ПТЦФТО, а так же была рассмотрена краткая характеристика данной компании.

В ходе анализа был сделан вывод о том, что, не смотря на стабильную систему трудовой адаптации в ПТЦФТО, она нуждается в усовершенствовании. Поэтому были предложены следующие мероприятия:

- 1) внедрение нового метода «электронное наставничество»;
- 2) применение компетентностного подхода к отбору наставников.

Анализ показал, что набор кадров происходит в первую очередь за счет внутренних ресурсов. Таким образом, был сделан вывод о том, что необходимо учесть этот факт при совершенствовании системы трудовой адаптации персонала. Было предложено внедрить новый метод «электронное наставничество».

За счет самообучения адаптируемых работников, новый метод позволяет разграничить время наставников, что повысит их производительность и удовлетворенность работой. «Электронное наставничество» уменьшит период адаптации и сократит расходы на ее реализацию.

Рассмотрев систему отбора наставников, была выявлена необходимость ее корректировки. Для этого было предложено применение

компетентностного подхода. Были разработаны необходимые компетенции, что в первую очередь упростит процесс отбора наставников, а так же количество тех, кто обладает всеми необходимыми компетенциями, увеличится.

Подводя итоги, можно сказать, что задачи, поставленные в данной работе, выполнены, цель работы достигнута.