

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра Управления персоналом

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В
ОРГАНИЗАЦИИ
(НА ПРИМЕРЕ ФИЛИАЛА ПАО СК «РОСГОССТРАХ» В
БЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ Г.БЕЛГОРОД)**

Выпускная квалификационная работа

**Студентки очной формы обучения
направления подготовки 38.03.03
4 курса группы 05001243
Евдокимовой Марины Сергеевны**

Научный руководитель:
Старший преподаватель
кафедры Управления
персоналом НИУ БелГУ
Трофименко Елена Николаевна

Рецензент: начальник отдела по
работе с персоналом в филиале
ПАО СК «Росгосстрах» в
Белгородской области г. Белгород
Димитров Михаил Васильевич

БЕЛГОРОД 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ.....	6
1.1. Сущность содержания и развития адаптации персонала в организации.....	6
1.2. Основные этапы адаптационного процесса.....	11
1.3. Критерии эффективности адаптации персонала в организации.....	17
ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ПАО СК «РОСГОССТРАХ» В БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ В Г. БЕЛГОРОД	28
2.1. Организационно-экономическая характеристика ПАО СК «Росгосстрах» по Белгородской области в г. Белгород.....	28
2.2. Характеристика системы управления персоналом филиала ПАО СК «Росгосстрах» в Белгородской области, г. Белгород.....	36
2.3. Анализ системы адаптации в филиале ПАО СК «Росгосстрах» в Белгородской области г. Белгород.....	47
ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ.....	60
3.1 Комплекс мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала организации.....	60
3.2 Оценка социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала организации.....	67
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	71
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	74
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	80

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность. Для открытия любых предприятий, организаций и других хозяйствующих субъектов необходим персонал. Нет персонала – нет организации. Человеческие ресурсы олицетворяют собой «аполлона», держащего на своих крепких плечах фундамент здания. Но, ведь, персонал нужно не только найти, отобрать, нанять, управлять им, но и удержать его в организации, воспитать в нем лояльность и приверженность к ней. А здесь уже никак не обойтись без адаптации, а даже, можно сказать, что она является одним из ключевых аспектов удержания сотрудников, ведь именно на этом этапе можно с легкостью потерять тех работников на поиск которых было потрачено время и главное, средства организации. Именно поэтому система адаптации является важным аспектом управленческой деятельности любой организации. Без нее не представляется кадровая политика организаций. Система адаптации – это её неотъемлемая часть.

Но, многие организации напротив, не считают адаптацию важным процессом аппарата управления. На первом месте стоит лишь максимальное использование человеческих ресурсов на благо организации. Но, ведь, то на сколько эффективно работает работник зависит и от того на сколько он адаптирован в организации. и чем меньше времени займет этот процесс, тем быстрее он начнет приносить положительный эффект от своей работы, влияющий на благосостояния, конкурентно способность и процветание организации в целом.

Но, у нас в стране, к сожалению, мероприятиям по адаптации сотрудников уделяется недостаточно внимания. Некоторые государственные предприятия и коммерческие организации не имеют даже базовых программ адаптации. Хотя, за рубежом применение адаптационных техник уже давно в полной мере используется на практике.

Адаптация работников требуется не только при наборе новых сотрудников. Нужда прибегнуть к ней появляется и при любой модернизации в организации:

после введения нового механизма работы, перехода на новую систему и т.п. Происходит перераспределение рабочей силы, увеличивается число работников, им приходится осваивать новые навыки или менять свое рабочее место и коллектив, важность проблемы адаптации еще больше возрастает.

Процесс адаптации, для того что бы он был эффективным, требует управления им. Это большая организационная работа. Для этого создают специальные службы адаптации кадров в организациях, или просто специалисты по адаптации, все зависит от численности персонала организации, структуры его управления, наличия и организации системы управления персоналом, а также восприятия дирекцией организации важности аспекта адаптации.

В Российских, особенно небольших, организациях руководители особо не уделяют должного внимания процессу создания службы адаптации. Создание системы адаптации для них- не раскрытый процесс в области кадрового менеджмента, что-то не до конца изученное.

Степень научной разработанности проблемы: теоретической основой при написании дипломной работы послужили научные публикации Архипова Н.И., Базарова Т.Ю., Веснин В.Р., Волина В.А., Дятлова В.А., Еремина Б.Л., Игнатьева А.В., Кибанова А.Я., Коханова Е. Ф., Кузнецова Ю.В., Максимцова М.М., Маслова Е.В., Мескона М.Х., Одегова Ю.Г., Плешина И.Ю., Подлесных В.И., Самыгина С.И., Сульдина Г.А., Столяренко Л.Д., Травина В.В., Хедоури Ф., и других авторов, в которых рассматривались проблемы адаптации персонала на предприятии и их влияние на эффективность работы персонала в различных аспектах.

Объектом исследования является филиал ПАО СК «Росгосстрах».

Предметом исследования является система адаптации в филиале ПАО СК «Росгосстрах».

Целью дипломной работы является разработка мероприятий по совершенствованию системы адаптации в филиале ПАО СК «Росгосстрах»,

после внедрения которых произойдет повышение эффективности деятельности организации.

Для достижения поставленной цели – необходимо решить следующие **задачи:**

1. изучить теоретические аспекты адаптации персонала в организации;
2. дать организационно-экономическую характеристику ПАО СК «Росгосстрах»;
3. произвести анализ системы адаптации в филиале ПАО СК «Росгосстрах» и выявить недостатки системы адаптации персонала.
4. предложить мероприятия по совершенствованию системы адаптации персонала и дать их социальное и экономическое обоснование.

Предполагаемая практическая значимость данной дипломной работы заключается в том, что ее рекомендации и предложения носят целенаправленный характер в условиях рыночной экономики и позволяют повысить эффективность труда сотрудников в филиале ПАО СК «Росгосстрах» в Белгородской области г. Белгород.

При написании дипломной работы использовались эмпирические **методы исследования**, такие, как анкетирование, наблюдение и контент-анализ.

В первой главе рассмотрен процесс адаптации в целом: определение, этапы и критерии эффективности адаптации.

Во второй главе изучена система адаптации в филиале ПАО СК «Росгосстрах» и выявлены проблемы в ней.

В третьей главе даны рекомендации и разработаны мероприятия по совершенствованию системы адаптации в филиале ПАО СК «Росгосстрах» в Белгородской области, г. Белгород.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Сущность содержания и развития адаптации персонала в организации

Такая проблема, как адаптация вновь прибывших сотрудников, не заставляет себя долго ждать, как только организация начинает заниматься привлечением в нее новых кадров. Сам процесс вхождения работника в организацию подразумевает их взаимное приспособление друг к другу, так как на нем новый сотрудник постепенно вработывается в новые профессиональные, социальные и организационно-экономические условия труда, и организация в свою очередь так же привыкает к нему, принимает его в свою структуру, делает его частью себя – это и есть адаптация.

Адаптация персонала – это процесс приспособления коллектива к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации [1, с.144].

Адаптация работника – это приспособление отдельного индивидуума к его новому рабочему месту и коллективу, с которым он будет взаимодействовать, а также к условиям труда [4, с. 106].

Получается, что процесс адаптации – это двухсторонний процесс. Который с одной стороны подразумевает социальный выбор человека, приступившего к работе в организации, основанный на определенной мотивации принятого им решения, и ответственность за это решение. С другой стороны, нанимая работника, организация также несет определенные обязательства перед сотрудником. Вот и получается, что организация и работник взаимовыгодно сотрудничают: организация в свою очередь получает эффективно выполненную работу, важную для нее, а сотрудник – имеющие значимость для него блага [25, с.92].

Как только человек приходит на новую работу, он тут же оказывается в системе внутриорганизационных отношений, где он занимает даже не одну, а сразу несколько позиций, в чем и заключается вся сложность. Каждой из этих

позиций соответствуют различные требования, что, в принципе и представляет собой ту самую сложность. Различные правила поведения, нормы, которые определяют социальную роль человека в коллективе как нового работника, требуют от него определенного поведения, которое должно им соответствовать. У сотрудника в его очередь тоже есть определенные цели и потребности, и он также предъявляет к организации конкретные требования, которым она должна соответствовать [9, с.187].

Если нормы и ценности коллектива становятся нормами и ценностями отдельного сотрудника, если он быстро и хорошо принимает и усваивает свои социальные роли в коллективе, то процесс взаимного приспособления, или трудовой адаптации сотрудника и организации можно считать успешным [10, с.126].

Успешная адаптация работников к требованиям организации и к труду заключается:

- в возможности более быстрого достижения положительных рабочих показателей, приемлемых для организации-работодателя;
- в довольно быстром вливании работника в рабочий коллектив, в осознании его неформальной организационной культуры, в ощущении себя членом организации;
- в осознании и принятии работником основных требований и правил поведения в организации [56, с.3].

При успешном достижении всех вышеперечисленных позиций адаптация дает следующие результаты, представленные в таблице 1.1.

Таблица 1.1

Результаты адаптации

Сокращаются расходы.	Новый рабочий работает менее эффективно, в период адаптации, т.к. еще не знает работу и деятельность организации, это требует от организации более высоких расходов. Эффективная адаптация позволяет новому сотруднику достигать быстро требуемых стандартов производительности, уменьшая тем самым эти начальные расходы
----------------------	---

Снижается беспокойство и неуверенность, которые испытывает вновь пришедший сотрудник.	Беспокойство и неуверенность в период адаптации возникают от страха потерпеть неудачу в работе. Такой страх присутствует абсолютно у всех вновь прибывших сотрудников и это абсолютно нормально - страх перед новым и неизвестным
Сокращается текучесть кадров.	Если у работника не получилось адаптироваться в организации, психологически ему тяжело работать там, и ему ничего не остается, кроме того, как уволиться
Экономится время непосредственного руководителя и коллег.	Когда работник, недостаточно адаптировался к работе, он нуждается в помощи со стороны, руководителя или коллег, при выполнении порученных ему обязанностей
У работника появляется чувство удовлетворенности от своей работы.	При успешной адаптации у работника формируется лояльное отношение к организации, к коллективу и к своим обязанностям. Это способствует хорошей эффективности труда

Период адаптации состоит из нескольких стадий. Это стадия ознакомления, приспособления, ассимиляции и идентификации.

Стадии ознакомления длится один месяц. В течении этого времени можно, ознакомиться с организацией и продемонстрировать свои возможности [51, с. 10].

В процессе стадии приспособления работник постепенно привыкает к установленным стереотипам в организации, это может происходить в течение одного года. За это время происходит и сплочение с коллективом [51, с.10].

На стадии ассимиляции происходит полное адаптированные сотрудника в организационной среде.

В период идентификации работник соотносит личные цели с целями организации. Выделяют три категории работников: безразличные, частично идентифицированные, полностью идентифицированные с целями организации [51, с.10].

Адаптацию персонала классифицируют по различным критериям [21, с.68-70]:

1. Классификация по «субъект – объектным» отношениям подразделяет адаптацию на активную, когда индивид стремится воздействовать на среду, чтобы изменить ее и пассивную, когда он никак не воздействует на нее для изменения.

2. По воздействию на работника выделяют прогрессивную адаптацию - положительно влияющую на него, и регрессивную – отрицательно влияющую;

3. По уровню адаптация может быть первичная, когда в этот процесс включаются работники не имеющих трудового опыта; и вторичная – для уже опытных работников. Также выделяется еще 2 вида адаптации по уровню: когда человек адаптируется к новой должности и адаптацию работников к понижению в должности.

4. По своей направленности выделяют следующие виды адаптации [21, с.70-72]:

- Профессиональная адаптация помогает развить дополнительные профессиональные возможности, профессионально необходимые качества, необходимых для качественного выполнения своей работы и положительного отношения к ней. Как правило же, удовлетворение работой ощущается от достигнутых собственнично работником результатов. Для этого сотрудникам важно приобрести специфические для конкретного рабочего места навыки, понять его особенности.

- Психофизиологическая адаптация отвечает за набор условий, оказывающих различное психофизиологическое влияние на работника в процессе работы. К таким условиям относятся: физические и умственные действий, насколько монотонна работа, какой у нее ритм, цикличность, удобно ли рабочее место, какие санитарно-гигиенические условия и т.п.

- Социально-психологическая адаптация способствует вхождению работника в новую систему взаимоотношений – в коллектив. В котором свои традиции, нормы и ценности еще не известные новому работнику. Важной является информация, получаемая в ходе этой адаптации: о системе деловых отношений в коллективе, а также личных взаимоотношений в формальных и

неформальных группах, о социальных ролях, занимаемых членами коллектива. Сотрудник получает эту информацию, обрабатывает ее с позиции предыдущего собственного опыта, и руководствуется ею в процессе взаимодействия с коллективом.

- Организационно-административная адаптация, принципом которой является знакомство рабочего с особенностями организационного механизма управления, места подразделения и его собственное место в общей системе целей и в организационной структуре. В ходе этой адаптации сотрудник должен осознать собственную роль в общей цепи. Еще одна важная особенность организационной адаптации – это готовность сотрудника к восприятию и реализации инноваций.

- Экономическая адаптация позволяет рабочему исследовать экономический механизм управления организацией, систему материального стимулирования, усвоить условия различных платежей.

- Санитарно-гигиеническая адаптация. В ходе этой адаптации рабочий приспосабливается к новым условиям труда, технологической дисциплины, трудовому графику. Что бы эффективно работать на новом рабочем месте, он должен разобраться с трудовым процессом, условиями труда, которые присущи организации, придерживаться гигиенических и санитарных стандартов, требований и мерам безопасности, а также не исключать и экономическую безопасность окружающей среды.

Из данного параграфа можно сделать следующие выводы: адаптация – это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда.

Выделяют два направления трудовой адаптации: первичную и вторичную.

Так же различают следующие формы адаптации:

- социальная адаптация;
- производственная адаптация;
- профессиональная адаптация;

- психофизиологическая адаптация;
- социально-психологическая адаптация;
- организационная адаптация;
- экономическая адаптация.

Несмотря на различие между видами адаптации, все они находятся в постоянном взаимодействии.

1.2. Основные этапы адаптационного процесса

В процессе адаптации вновь прибывшего работника в новой организации можно выделить четыре основных последовательных этапа.

Первый этап — ознакомительный. На этом этапе собирается информационная база, которую необходимо знать для разработки наиболее эффективной системы адаптации. Оценивается готовность вновь прибывшего сотрудника к предстоящей ему работе. Если новичок профессионально подготовлен, овладевает требующимися рядом компетенций для выполнения новой работы, а также имеет опыт работы по аналогичной специальности в других организациях, то срок адаптационного периода для него будет сокращен до минимума, а, возможно и не потребуется вовсе. Если же сотрудник имеет специальную подготовку, но не имеет опыта работы, то соответственно, испытательный срок ему нужно пройти [51, с.10].

Второй этап процесса адаптации — этап приспособления, это ориентация вновь прибывшего сотрудника в новой работе, то есть его знакомство на практике со своими обязанностями и требованиями, предъявляемыми организацией. Обычно на этот счет в программой адаптации предусмотрено несколько часов для вводных лекций, экскурсий, практикумов для ознакомления. На данном этапе должны быть освещены такие темы и вопросы, как политика организации, миссия, стратегия, оплата труда, предоставляемые льготы, техника безопасности, экономические факторы, правила предписания, формы отчетности, рабочие обязанности и ответственность, чтобы работнику

стало все «прозрачно» и понятно [51, с. 11].

Третий этап — этап ассимиляции, этот этап адаптации наиболее важен, т.к. он действенный, на нем новый сотрудник должен привыкнуть к своему статусу и вступить в межличностные отношения с рабочим коллективом. Организация лишь косвенно может повлиять на положительный исход адаптации на этом этапе, в большей степени всё зависит от самого сотрудника. Со стороны организации важно в период этого этапа предоставить возможность вновь прибывшему сотруднику активно действовать в различных сферах, это позволит проверить ему на себе и испробовать полученные знания об организации. Так же новичку не обойтись без поддержки, которую так же по максимуму должна давать организация на данном этапе. Нужно периодически с регулярностью подводить итоги работы нового сотрудника вместе с ним, проводить оценку эффективности его деятельности. Так же следует поговорить и обо взаимодействии с коллегами, в какой-то степени этому тоже можно поспособствовать [51, с. 12].

Заключительный этап процесса адаптации — функционирование. Это этап, когда все трудности как производственные, так и межличностные постепенно отступают и начинается стабильная работа, которая будет приносить положительный результат для организации. Если же процесс адаптации был неконтролируемым, и развивался не поэтапно, а спонтанно, то данный этап наступает значительно позже, ориентировочно после года работы, а может и полтора. Если же соблюдать все этапы, контролировать их, то этап эффективного функционирования может наступить уже через несколько месяцев, что в принципе и является основной целью процесса адаптации — как можно быстрее начать получать положительный эффект от работы нового сотрудника [51, с.12].

Минимизация периода адаптации позволяет организации получить финансовую выгоду, в особенности если через организацию проходит большой поток персонала.

Успех адаптации во многом зависит от объективного отбора кандидата на

вакантную должность. При отборе важно выбирать не просто кандидатов, подходящих по соответствию квалификации, а тех, у кого деятельность организации будет стоять в приоритете среди других ценностей. Каждый сотрудник вносит в организацию со своим приходом что-то новое, свое видение, свой стиль работы, поэтому в коллективе в отношении нового сотрудника могут возникнуть различные ситуации, так же и не благоприятные. При них работа новичка будет просто блокироваться, будут игнорироваться его интересы, подавляться проявление инициативы, одним словом создается эмоциональный прессинг. В результате чего работать становится невыносимо [7, с.96].

А происходит это не из-за того, что люди просто плохие. А потому, что в данной ситуации интересы работников не совпадают с интересами организации в целом. Они лишаются каких-то приоритетов, увеличивается их нагрузка, корректируются требования, добавляются новые функции, например, обучить нового сотрудника, как-то помочь ему. Смысл адаптационных мероприятий – корректное включение нового сотрудника в структуру организации и оценка результатов его деятельности. Обычно для этого в программе адаптации работников выделяют три направления [11, с.125]:

1. введение в организацию;
2. введение в подразделение;
3. введение в должность.

Первое направление - введение в организацию, включает в себя довольно длительный процесс, это примерно первые два месяца работы. Такая процедура должна помочь новому работнику усвоить принятые в организации нормы, понять правила. То есть данное направление должно осведомить работника той информацией, которая ему потребуется для успешного ознакомления с организацией. Этот процесс так же важен и для самой организации, потому что от него будет зависеть, усвоит ли и примет ли новичок ценности организации, поймет ли её установки, воспитается ли в нем

лояльность к организации, будет ли он испытывать чувство приверженности к ней или же наоборот — сложится только негативное впечатление, соответственно, сотрудник будет утерян. Хорошо проведенная работа по введению нового работника в организацию, предоставляет ему полную информацию о ней: сведения об истории, политику, правила и нормы, а также возможные перспективы, которые она может дать. Так же сюда относят сведения о структуре компании, организации работы всех подразделений, их взаимодействие, порядок работы, количество подразделений и филиалов и д.р [29, с. 72].

Во время введения в организацию воспитывается не только положительное отношение работника к новому месту работы, им должны быть поняты принципы функционирования организации, а также требования, выдвигаемые ею. В настоящее время организациями создаются специальные буклеты, из которых можно получить всю информацию, для введения работника в организацию.

Вся ответственность за следующее направление - введение в подразделение, лежит на руководителе подразделения. Именно он помогает сотруднику адаптироваться, и чувствовать себя «в своей тарелке». Поэтому первый же разговор следует построить в форме диалога с новым сотрудником, а не в форме наставлений требовательного руководителя. Как раз наоборот во время разговора нужно создать непринужденную обстановку, что бы новый работник чувствовал себя раскованно и не боялся задавать какие-либо вопросы [50, с. 250].

Так же его следует познакомить и с сотрудниками подразделения, обычно одному из них поручается оказывать помощь новичку в первое время. Руководитель может предложить новому работнику зайти к нему после окончания рабочего дня, чтобы обсудить как он прошел и подвести итоги, а также ответить на вопросы, которые возможно могли возникнуть. Таким образом можно не только оказать поддержку и помощь новому сотруднику, но и узнать о том, как обстоят дела в подразделении со слов свежего взгляда

нового сотрудника [50, с. 253].

После того как руководитель подразделения познакомился с вновь прибывшим сотрудником и представил его всем, начинает работать третье направление — введение в должность. На нем начинается общение нового работника с его непосредственным руководителем, который раскрывает смысл профессиональной деятельности и важность нового сотрудника в успешности подразделения и всей организации. Непосредственный руководитель должен понимать, как важен эффект первого дня, что от него зависит на сколько хорошо вновь прибывший сотрудник будет ознакомлен - введен в должность. Чем больше ему будет все понятно в первый день, тем меньше он будет бояться работать дальше, и у него появится уверенность в себе [50, с.260].

Для успешного введения нового сотрудника в должность необходимо уделить внимание следующим важным аспектам:

- Коллектив в который войдет новый сотрудник. Все ли возможное сделано для их сплочения и эффективного взаимодействия.
- Правильно ли спланирован перечень заданий, которые новый работник будет выполнять в течении первых дней, нету ли в списке того к чему он ещё будет не готов, что бы заранее не пугать его и не внушать панику и неуверенность в себе.
- Имеет ли работник полное представление о предъявляемых к нему требованиям: качество, производительность работы, и ответственность которую он несет.
- Понимает ли он кто отвечает за его обучение в подразделении, на чью помощь он может рассчитывать.
- Ознакомлен ли работник со внутренним распорядком, знает ли он во сколько приходить на работу, когда можно уйти, когда можно прерваться на обеденный перерыв, есть ли регламентированные перерывы, незнание этого замедляет и прерывает процесс работы.
- Знает ли работник свой размер заработной платы, устраивает ли он его, и когда и в каких размерах будет выплачена первая зарплата [11, с. 125].

В конце рабочего дня непосредственный руководитель так же должен побеседовать с новичком, что бы до конца устранить все непонимания и заполнить пробелы. Так же это поможет решить три важные задачи:

1. Работник может прояснить все что осталось не ясным и вызывает у него вопросы.
2. Руководитель может проявить заинтересованность в сотруднике, оказав ему любую помощь, и дав совет.
3. Можно закрепить поставленные установки.

Радужный прием, правильно разработанная и хорошо примененная программа адаптации нового работника позволит ему быстрее пойти в строй рабочего механизма, стать частью организации и работать на её благо.

Период адаптации должен дать возможность новичку познакомиться с максимально большим количеством сотрудников, которые обладают профессиональными знаниями и опытом и готовы его передать. Хорошо будет чтобы с первого дня работы сотрудник видел перед собой пример- некий эталон работника, каким бы он хотел стать и достигнуть таких же высоких результатов. Это конкретный человек — наставник. Потенциальных наставников должен заранее выявлять каждый руководитель, что бы отдел кадров их подготовил к предстоящей задаче и методически обеспечил. Для обучения могут быть произведены тренинги, всевозможные форумы и многое другое, смотря сколько средств может себе позволить выделить организация. Так же совершенно бесплатно можно просто поручить наставничество, «старому», проверенному сотруднику организации, которому будет за честь поделиться своим опытом, тем самым в новый раз подчеркнув свой статус в организации и важность своей личности для нее [20, с.89-94].

Из данного параграфа можно сделать выводы, что адаптационный процесс состоит из 4 этапов:

- ознакомительного;
- приспособления;
- ассимиляции;

- функционирования.

Грамотно составленная и исполнительно внедренная программа адаптации персонала позволяет гораздо быстрее новому сотруднику включиться в работу, а руководителю в первое же время определить насколько человек действительно подходит, и принять верное решение еще до окончания испытательного срока. При таком раскладе вновь прибывший работник, чувствует себя на новом месте более комфортно, а организация получает от него максимальную отдачу в работе.

В настоящее время многие организации все более серьезно подходят к политике адаптации. Ведь именно отлаженная система адаптации позволяет удерживать на рабочем месте новых сотрудников.

1.3. Критерии эффективности адаптации персонала в организации

Специалисты HR, менеджеры, консультанты и руководители организаций уделяют много внимания оценке эффективности программ обучения, результатам деятельности работников. Всем важен результат, то что организация получает «на выходе». Но, между тем, одна из основных проблем системы УЧР в любой организации — это удержание сотрудников. Важна ли эта задача? Безусловно! Но, тем не менее, специалисты не прилагают достаточно усилий для решения этой задачи, не уделяют внимания так же разработке методик оценки программ адаптации персонала. Конечно же, довольно трудно представить качественные показатели в количественном соотношении, так как такие показатели отсутствуют в характеристике бизнес-процессов в области УЧР. А так же бытует мнение о невозможности оценки эффективности социальной среды или корпоративной культуры с помощью финансовых прибылей, или потерь [1, с.144].

Адаптацию персонала можно рассматривать с точки зрения двух подходов: адаптация — как процесс, и адаптация - как результат. В первом случае подразумевается, что организация как система имеет некоторые цели,

инструменты и содействует вхождению человека в должность, создавая определенные для этого условия. А вот с точки зрения второго подхода, который рассматривает адаптацию как результат, имеется в виду, что инструмент управления - это разработанная модель адаптации, после ее внедрения в организацию и грамотного управления, можно получить положительные результаты. Их можно разделить на субъективные и объективные [25, с.90].

К объективным обычно относят [41, с.13]:

- снижение расходов на поиск нового персонала;
- уменьшение коэффициента выбытия персонала на этапе прохождения им испытательного срока;
- сокращение сроков ожидания, когда работа сотрудника начнет положительно влиять на прибыльность организации и ее конкурентно способность;
- ликвидация затрат времени на отвлечение от непосредственных обязанностей «старых» сотрудников и оказании ими помощи в адаптации вновь прибывших сотрудников.

Субъективные результаты представляют собой [41, с.15]:

- улучшение климата в организации;
- воспитание лояльности сотрудника к организации с первых дней нахождения в ней;
- удержание сотрудников посредством формирования у них желания работать в организации длительное время;
- появление у работников чувства удовлетворенности работой и организацией в целом.

Если результатом процесса адаптации становится получение организацией мотивированных сотрудников, готовых работать руководствуясь не только личными мотивами, а и в соответствии с задачами организации, на благо ей, значит в организации был правильно разработан и внедрен адаптационный механизм. В таком случае нового сотрудника можно полноправно считать

человеческим ресурсом организации, деятельность которого положительно сказывается на конкурентоспособности [45, с.121].

Из этого можно сделать вывод, что, действительно, одной из основных задач службы по управлению персоналом является разработка эффективной системы оценки механизма адаптации.

Далее рассмотрим существующие в России подходы к оценке эффективности адаптации.

Первый подход оценивает эффективность адаптации через удовлетворенность как работника своей работой, так и удовлетворенность организацией своим сотрудником. Выявляется удовлетворенность с помощью специально составленной анкеты. В ходе анкетирования можно получить нужную для оценки информацию, например, о трудностях, возникающих в работе сотрудника, о его личных интересах, предпочтениях и прочее. После подсчета результатов ответов на вопросы вычисляются индексы удовлетворенности работой, интереса к ней и удовлетворенности профессией в целом. Среднее значение совокупности индексов и есть интегральный показатель адаптированности [45, с. 122].

Но при использовании такой методике есть основной её минус — это сложность анализа искомого показателя, так как удовлетворенность является субъективным показателем, который не так уж просто оценить. Ведь человек склонен отвечать на вопросы так ему бы хотелось, а не так как есть на самом деле. Но, тем не менее, в наше время «удовлетворенность работой» по-прежнему является одним из главных факторов при анализе эффективности механизма адаптации и производительности труда работника. И считается, чем выше уровень удовлетворенности работника, тем эффективней процесс адаптации [55, с.1033].

Чтобы количественно определить глубину адаптивности, нужно применить шкалу удовлетворенности различными факторами. Для этого работник должен указать степень удовлетворенности определенного фактора, выбрав оценку из представленных ему вариантов, как представлено ниже в таблице 1.2

Шкала соотношения удовлетворенности

«полностью удовлетворен»	+1.0
«удовлетворен»	+ 0.5
«затрудняюсь ответить»	+ 0
«не удовлетворен»	- 0.5
«полностью не удовлетворен»	- 1

Факторы же могут быть выбраны различные, это и содержание труда, и возможность карьерного роста, а также занимаемая должность и уровень заработной платы, условия труда, отношения в коллективе и тому подобное.

Этот подход имеет один главный недостаток. Он состоит в том, что показатель эффективности, рассчитываемый таким способом, не дает возможности определить влияние, оказываемое каким-либо аспектом адаптации на эффективность процесса в целом. Также он не позволяет определить важность определенного фактора для сотрудника, который может преобладать при принятии положительного решения работником [55, с.1034].

Приведем пример, что бы было более понятно: работник, абсолютно удовлетворенный своей зарплатой, может полагать, что компенсация за его труд - основной фактор и тем самым, он подавляет недовольство, например, отношениями в коллективной или корпоративной культуре. И, получается, его утвердительные ответы по вопросам относительно коллективной и организационной культуры покажут его значительную адаптированность, таким образом проблема останется скрытой и возможно повлияет на эффективность его деятельности впоследствии.

Второй подход рассматривает оценку системы адаптации через разработку показателей эффективности. Он подразумевает целесообразность любого процесса если он эффективен. Руководствуясь этим специалисты практикуют оценку эффективности адаптационных процессов через две группы показателей: объективные и субъективные [55, с. 1034].

Первые (объективные) дают оценку эффективности трудовой деятельности,

активности участия сотрудника в ее возможных сферах. Они оценивают эффективность адаптации разделяя ее по принадлежности к конкретным аспектам: профессиональному (соответствие квалификационных навыков требованиям рабочего места), социально-психологическому (степень соответствия поведения человека нормам и правилам организации), психофизиологическому (степень утомляемости, уровень перегрузок, стресс).

Вторые показатели (субъективные) разделяются так же, как и объективные, по принадлежности к одному из аспектов адаптации, но, еще и определяют собственную оценку работником его же отношения к профессии и квалификации, к взаимоотношениям с коллективом и руководством (взаимодействия «по вертикали» и «по горизонтали»), принятию норм и условий труда, понимание места индивидуальных задач в решении общих задач организации [55, с. 1035].

Третий подход – это интегральная система оценки эффективности адаптационных программ.

С помощью такой системы оценки эффективности программ адаптации основной акцент делается не только на разработку всевозможных критериев эффективности (субъективных и объективных), но и анализируется их влияние на внутриорганизационные процессы. Иными словами, интегральная система дает возможность понять взаимозависимость результатов адаптации персонала и деятельности организации в целом через формирование лояльности, восприятия стратегических целей [55, с. 1036].

Отметим, что группа субъективных показателей сходна с оценкой эффективности адаптации персонала с помощью выявления удовлетворенности. Но, следуя второму подходу, оценка эффективности адаптации носит двойной характер (рассматриваются вместе две группы показателей – субъективные и объективные). А, отталкиваясь от этого подхода, объективные показатели дают возможность сделать вывод, о том, что результат процесса адаптации может быть количественно измерен и интерпретирован, а субъективизм в процессе оценки удовлетворенности

несколько «снижен».

Интегральный подход дает возможность взаимодействия инструментов управления персоналом с общеорганизационной эффективностью и конкурентоспособностью. Показателем эффективного управления адаптацией персонала является комплексная реализация системы ее оценки.

Влияние результатов адаптации персонала и показателей эффективности на организационные процессы отражены ниже в таблице 1.3 [55, с. 1036].

Таблица 1.3

Взаимосвязь результатов адаптации персонала и показателей эффективности и их влияние на организационные процессы

Показатели эффективности	Область их влияния
Перспективы карьерного роста	Возможность внутреннего рекрутинга и уменьшение затрат на набор нового персонала, взаимосвязь с лояльностью.
Заинтересованность организационной культурой	Лояльность, идентификация человека с компанией.
Разделение целей организации	Присоединение сотрудника к организации, согласованность личных и организационных целей.
Удовлетворенность коллективом	Доброжелательность при общении, открытость, проговариваемое желание работать в коллективе, активность, групповая динамика, командная работа, социализация и индивидуализация, формальность и неформальность общения.
Удовлетворенность руководителем	Лояльность, мотивация к труду, психологический климат в коллективе.

Анализ внимания уделяемого современными российскими компаниями к процессу адаптации и использованию методов оценки ее эффективности, позволяет выявить несколько типов компаний.

В первом типе компании вовсе отсутствует четкая система адаптации. Руководство компаний такого типа, по некоторым причинам, считает не

нужным систему адаптации. В ряд этих причин входят:

- немногочисленный персонал организации, при котором вхождение в коллектив не составляет большой проблемы, т.к. занимает гораздо меньше времени;
- отсутствие большого движения персонала;
- адаптация не входит в идеологию компании (не видят эффективности от механизма адаптации, не считают, что плодотворная работа сотрудника как-то зависит от того насколько и как он адаптирован, а также полагают, что адаптация требует не малых как временных, так и денежных затрат, что соответственно никак не окупается) [61, с.58].

Действительно, малые компании с небольшим штатом сотрудников, при отсутствии текучести персонала, могут не столкнуться с необходимостью разработки программы адаптации, для них это не проблема, а реально лишние, неоправданные затраты. Но для компаний, в которых адаптация просто не входит в их идеологию, которая была сформирована «много лет назад», еще при её основании, а идеология до сих пор не поменялась, не смотря на то, что время то не стоит на месте и возможно пора уже что-то менять, если реально есть угроза возникновения проблемы. Однако проблема идеологии довольно таки сложная, т.к. руководство компании, как правило, не охотно идет на изменение принципов ведения бизнеса, именно поэтому в таких ситуациях большая роль отводится независимым консультантам, перед которыми будет поставлена задача провести взаимосвязи между механизмами адаптации и эффективностью [61, с. 59].

Второй тип компаний, в которых элементы системы адаптации присутствуют частично, система оценки эффективности в таком случае редко встречается или же все-таки наблюдается, но в неполном объеме. Обычно в таких компаниях нет четкой схемы понимания взаимосвязи процессов адаптации. В компаниях такого типа процесс адаптации оценивают основываясь удовлетворенностью персонала, и не разрабатывают никаких объективных критериев [61, с.60].

Третий тип компаний разрабатывает и внедряет систему адаптации, но чисто формально, что как раз-таки и является пустой тратой денежных средств, т. к. главное — это положительный результат, полученный от внедрения той самой адаптации, на сколько она эффективна, а вот как раз в этом случае, компания никак не управляет процессом внедренной адаптации и критерии её эффективности тоже никто не разрабатывает [61, с. 60].

Четвертый тип компаний представляет модель, в которой руководство выделяет деньги на разработку адаптации, думает, что все успешно внедрено и эффективно функционирует. На деле же всё абсолютно не так! Как правило проблема таких компаний именно в том, что руководство не в состоянии видеть действительность, реально сложившуюся ситуацию. И исправить положение можно только в случае изменения политики и видения руководства организации, их подхода к проблеме. Тут опять же таки организации может помочь взгляд со стороны, необходимо привлечь внешнего консультанта [61, с.61].

Пятый тип компаний, пожалуй, совершенен. Это компании в которых реальная ситуация полностью соответствует прогнозируемой. Т.е. в организации разработана, внедрена и успешно функционирует программа адаптации. В основном представителями таких компаний являются филиалы западных организаций, которые работают на российском рынке, но, встречаются и некоторые российские компании. Обычно в организациях, представляющих это тип, программы адаптации работают параллельно с программами по обучению, и подкрепляется институтами наставничества. А что бы все это действительно приносило положительный эффект, ради чего, в принципе, все это и делается, в компаниях такого типа выведены критерии, по которым можно оценить на сколько успешна система адаптации сотрудников по разным аспектам [61, с.61].

Так же рассмотрим два варианта вовлечения сотрудников в процесс разработки системы оценки адаптации.

Первый вариант предполагает сконцентрировать функции по

осуществлению программы адаптации и оценке её эффективности на одного сотрудника. Эти функции будет выполнять наставник, специалист отдела по работе с персоналом или любой другой работник компании, на которого возложат ответственность за адаптацию, соответственно при обладании им специальными для этого навыками. Так же возможен вариант ответственности нескольких сотрудников за реализацию и оценку отдельных аспектов адаптации. Подобные варианты концентрации функций возможны только в тех случаях, если организация может себе позволить выделить одного ответственного или группу специалистов, которая будет воплощать все аспекты адаптации. Так как на это, опять же таки нужны средства, как на оплату их труда, так и на их специализированную подготовку при необходимости. Явный плюс такого способа состоит в том, что при концентрации функций намного проще контролировать реализацию адаптации, поскольку специальный человек вплотную занимается лишь ею. А так же проще и координировать оценку различных аспектов адаптации и быстрее диагностировать возникающие проблемы в процессе адаптации. Единственным недостатком концентрации можно считать тот факт, что если в организации не большой поток новых сотрудников, то специалист ответственный за адаптацию, прибегает к выполнению своих функций только при возникшей надобности, отвлекаясь от непосредственных обязанностей [45, с. 41].

Конечно же распределение целесообразно при небольшом размере организации; не так просто выделить одного человека, который будет отвечать за реализацию программ адаптации. При распределении стоит обращать внимание на то, какой человек наилучшим образом будет реализовывать какой-либо определенный аспект. Это важно! К примеру, сотрудник, который всеобщий любимец, так сказать «душа коллектива», безоговорочно подходит на должность специалиста по социально-психологической адаптации вновь прибывшего сотрудника. Он с легкостью поможет новичку влиться в коллектив и приспособление нового сотрудника к коллективу будет проходить

намного эффективнее. Т.е. способность каждого участника процесса адаптации сконцентрироваться на конкретных функциях, а также тесное взаимодействие группы сотрудников (коллег), всё это способствует положительному протеканию адаптации. Недостатком, пожалуй, будет то, что нелегко сконцентрировать реализацию всей модели адаптации персонала, это может отразиться на координации и привести к неясности выполняемых функций, а также затруднить контроль над реализацией адаптации и оценки ее эффективности [54, с. 214].

В России сегодняшние компании практикуют все рассмотренные формы адаптации вновь прибывших сотрудников. Какая же модель адаптации персонала будет применена в той или иной организации, зависит от условий, определяющих эффективность реализации [59, с.233].

К примеру, если компания не имеет возможности выделить человека, который будет приходиться наставником для вновь прибывших сотрудников, к тому же интенсивность приема на работу нового персонала невелика. В таком случае уместней будет функции по реализации и контролю программ адаптации распределить среди сотрудников компании.

Из этого мы понимаем, что необходимо брать во внимание особенности организации, лежащие в основе эффективного управления процессом адаптации, чтобы определиться с выбором подхода к оценке эффективности адаптационных программ, и успешно реализовать их относительно организационных целей.

Итак, из данного параграфа мы можем сделать выводы, что не во всех компаниях комплексно реализуются программы оценки процесса адаптации новых сотрудников. Полноценные, структурированные оценочные адаптационные программы свойственны для компаний крупного бизнеса. Соответственно, необходимости оценки адаптационных программ уделяется недостаточно внимания, используется в основном первый подход, оценка в котором производится через удовлетворенность. Это может привести к снижению результативности труда персонала. Или же, отталкиваясь от

экономической эффективности, можно сказать, что игнорирование работниками службы по УП системы управления адаптацией персонала, которая выделяет показатели эффективности процесса адаптации как на каждом отдельном этапе, так и влияет на общеорганизационную эффективность в целом, может помешать организации удерживать самый важный и уникальный стратегический ресурс - человека.

Из данной главы можно сделать следующие выводы: адаптация – это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда.

Выделяют два направления трудовой адаптации: первичную и вторичную.

Так же различают следующие формы адаптации:

- социальная адаптация;
- производственная адаптация;
- профессиональная адаптация;
- психофизиологическая адаптация;
- социально-психологическая адаптация;
- организационная адаптация;
- экономическая адаптация.

Несмотря на различие между видами адаптации, все они находятся в постоянном взаимодействии.

Выделяют 4 этапа адаптационного процесса:

- ознакомительный;
- приспособления;
- ассимиляции;
- функционирования.

Однако, не во всех компаниях комплексно реализуются программы оценки процесса адаптации новых сотрудников.

ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ПАО СК «РОСГОССТРАХ» В БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ В Г.БЕЛГОРОД

2.1. Организационно-экономическая характеристика ПАО СК «Росгосстрах» по Белгородской области в г. Белгород

Полное наименование организации звучит как публичное акционерное общество страховая компания «Российская государственная страховая компания» в Белгородской области г. Белгород.

Располагается организация по адресу: Россия, 308001, город Белгород, проспект Славы 50.

Свою 95-летнюю историю компания «Росгосстрах» начинает с момента создания в 1921 году Госстраха РСФСР. Спустя семьдесят один год, в феврале 1992 года став его правопреемником, он продолжил свою деятельность как «Росгосстрах». Таким образом, Госстрах и его правопреемника можно назвать «пионером» на Российском рынке страховых услуг.

По всей территории нашей Родины разбросаны филиалы Росгосстраха. Это самая обширная филиальная сеть, наряду с «Почтой России», которая тоже есть везде, даже в самых отдаленных уголках страны. На территории Российской Федерации работают страховые отделы, офисы продаж, подразделения по урегулированию убытков в общем своем количестве насчитывая 3000 представительств Росгосстраха. Все региональные организации тесно взаимодействуют с подразделениями Центрального офиса, осуществляющими административное и методическое руководство региональными подразделениями. Центральный офис определяет направления стратегического развития как системы в целом, так и отдельных подразделений, осуществляет планирование, контроль и экспертную поддержку региональных подразделений.

На сегодняшний день компания «Росгосстрах» - лидер среди подобных компаний, предоставляющих страховые услуги в России. Она располагает самым разнообразным спектром страховых услуг, насчитывающим 55

страховых продуктов для частных лиц и компаний. Программы страхования всевозможные: от стандартных, привычных нам программ автострахования до космического страхования и даже экзотического «предсмертного» страхования с названием «Марс», выплачивающего в случае смерти застрахованного лица, которое не распространено среди Российского населения, наверное, по причине суеверного Русского народа. Страховые услуги Росгосстраха доступны для всех: каждый житель абсолютно любого населенного пункта и города нашей страны может воспользоваться его страховыми продуктами. А в будущем Росгосстрах планирует достигнуть больших высот и стать транснациональной компанией.

Основными страховыми направлениями для частных лиц в Росгосстрахе принято считать: страхование жизни, страхование имущества, страхование здоровья, автострахование, помощь на дороге.

Страхование Жизни - дает возможность накопить определенную сумму денег, находясь под финансовой защитой страховой компании в период действия заключенного договора.

Страхование Имущества – это страхование любого имущества граждан: квартир, домов и прочей недвижимости, что представляет собой ценность. Можно застраховать объект недвижимости целиком и по частям.

Страхование Здоровья – этот вид страхования упрощает и облегчает получение медицинского обслуживания в объеме, превышающем государственные гарантии. Для данного страхования предусматриваются продукты: добровольное и обязательное мед. страхование, страхование от несчастных случаев, а также страхование гостей из-за рубежа.

Автострахование – предоставляет полный комплекс услуг по страхованию транспортных средств и ответственности владельцев транспортных средств. Автострахование предоставляет страховые продукты такие как: Каско, ОСАГО, ДСАГО, Зеленая карта.

Помощь на дороге. Это страхование путешествий. Оно дает возможность застраховать себя в случае проблем со здоровьем во время поездки, чтобы предоостерчься от незапланированных затрат и трудностей.

Существуют и другие виды страхования, которые помогут защитить, животных, яхты, катера и личные самолеты.

Услуги страхования, предоставляемые для компаний:

Страхование Имущества – дает возможность компаниям обеспечить условия, при которых можно безопасно содержать и эксплуатировать объекты, тем самым обеспечив их сохранность.

Автострахование - позволяет грамотно планировать расходы на содержание автопарка.

Здоровье и Жизнь – позволяет снизить затраты предприятия на социальное обеспечение сотрудников. Основные страховые продукты: ДМС, жизнь, несчастный случай.

Перестрахование рисков - это возможность перестрахования рисков различных классов страхового бизнеса.

А так же многие другие виды страхования, которые разрабатываются индивидуально для каждой компании.

Росгосстрах не только крупная компания, она лидер среди страховых компаний. Все потому что Росгосстрах обладает определенными преимуществами при выборе реальных и потенциальных клиентов своей страховой компании. К ним относятся такие конкурентные преимущества как:

- протяженность компании - от Калининграда до Камчатки, как ни у одной другой страховой компании в стране;
 - страховые специалисты компании имеют высокую квалификацию во всех областях страхования;
 - компания имеет самый многолетний опыт в области страхования.
- Между прочим, на момент 90-летнего юбилея компании стаж работы некоторых страховых агентов насчитывал 50-60 лет;

- стандарты и правила страхования едины для всех не зависимо от территории страны.

Роль Росгосстраха в экономике значительна, и никто с этим не поспорит. «Росгосстрах» это действительно «имеющая вес» компания - «хэдлайнер» страхового рынка. Своими действиями она определяет поведение многих других участников страхового рынка в России, они внимаю своему лидеру и следуют за ним. Сегодня группа компаний «Росгосстрах» представляет собой вертикально интегрированный холдинг. Он включает три крупные региональные и семь межрегиональных страховых компаний. В их составе работают 76 республиканских, краевых и областных филиалов, более 2300 агентств и страховых отделов.

«Росгосстрах», как мы уже заметили, крупная компания. Общая численность работников, занятых в системе Росгосстраха, превышает 60 тысяч человек. Среди них свыше 40 тысяч агентов.

Самая популярная и престижная награда в сфере страхования – «Золотая саламандра» и, как уже можно догадаться, именно её постоянно и в различных номинациях удостаивается Росгосстрах. В 2004 году авторитетное рейтинговое агентство «Эксперт РА» присвоило Росгосстраху рейтинг A++, который говорит о высокой надежности компании и её позитивных перспективах. Спустя шесть лет рейтинг был вновь подтверждён и в 2010 году. В этом же году был создан логотип организации, в честь 90-летия компании – фирменный знак, в виде орла со звездами, количество которых соответствует дате юбилея.

Сегодня Росгосстрах – представляет собой бренд, который узнают все в любом уголке России. Так же, у многих граждан нашей страны на слово «страхование» возникает незамедлительная ассоциация – «Росгосстрах». Это несомненно показатель народного признания, и это не удивительно, ведь Росгосстрах единственный в сфере своих услуг входит в топ – «100 крупнейших российских компаний».

Филиал ПАО СК «Росгосстрах» располагается в двухэтажном здании по улице - Проспект славы 50, в городе Белгород. Первый этаж отводится на работу с клиентами - это страховой отдел. На втором этаже находится отдел кадров, бухгалтерия, коммерческий отдел и кабинет генерального директора.

Филиал ПАО СК «Росгосстрах» осуществляет свою деятельность, руководствуясь законодательством РФ, и другими нормативными правовыми актами, регулирующими деятельность акционерных обществ, локальными (внутренними) нормативными актами и Уставом (Приложение 1).

Филиал является обособленным подразделением общества, расположенным вне места его нахождения, и осуществляет все функции Общества в соответствии с лицензиями общества, а также решениями органов управления общества.

Управление обществом осуществляется высшим органом управления – общее собрание. Оно разрабатывает направления экономического и социального развития; устанавливает порядок распределения прибыли; решает вопросы создания и прекращения деятельности обособленных подразделений; устанавливает направления внешнеэкономической деятельности; рассматривает и разрешает конфликтные ситуации, возникающие между администрацией и трудовым коллективом, а также другие хозяйственно-экономические вопросы, предусмотренные Уставом.

Все вопросы оперативной деятельности объединения решаются Генеральным директором и назначенными им заместителями, руководителями подразделений аппарата управления. Решения по социально-экономическим вопросам деятельности объединения вырабатываются и принимаются органами управления с участием трудового коллектива на общем собрании или конференции.

Структура филиала ПАО СК «Росгосстрах» в Белгородской области включает в себя:

- 1) дирекцию филиала (г. Белгород, пр-т Славы, 50);

2) страховые отделы (в г. Белгород каждом районе Белгородской области, всего 30 отделов);

3) центр урегулирования убытков (г. Белгород, ул. Щорса, 57).

Организационная структура филиала ПАО СК «Росгосстрах» в городе Белгород относится к линейно-функциональной структуре управления и представлена в приложении 2.

Функция управления деятельностью организации реализуется подразделениями и отдельными работниками, которые при этом вступают в экономические, организационные, социальные и психологические отношения друг с другом.

Таблица 2.1

Организационная структура филиала ПАО СК «Росгосстрах» в Белгородской области.

Наименование	Количество
Директор	1
Зам директора	5
Отдел агентских продаж	10
Отдел массовых видов страхования	18
Отдел автотранспортного страхования	20
Отдел страхования жизни	12
Агентства, страховые отделы	18
Управление продаж корпоративным клиентам	10
Отдел по организации тендеров	7
Отдел продаж и контроля ДМС, НС корпоративных клиентов	15
Сельскохозяйственный отдел	11
Отдел андеррайтинга имущества и ответственности юридических лиц	14
Отдел по работе с VIP клиентами	11
Отдел по работе со страховыми и нестраховыми посредниками	16
Отдел по работе с банками и лизинговыми компаниями	10
Отдел бухгалтерского учёта и отчётности	9
Отдел финансового планирования и бюджетирования	9
Отдел операционного учета	9
Отдел клиентского обслуживания	15
Отдел сложных страховых случаев	16
Пункт урегулирования убытков в г. Губкин	12
Пункт урегулирования убытков в г. Ст.Оскол	12
Пункт урегулирования убытков в г.Алексеевка	12
Итого:	272

Организационная структура состоит из директора, 5 заместителей и 21 отдела, объединенных общей целью.

Для оценки финансово-экономической деятельности рассмотрим основные экономические показатели ПАО СК «Росгосстрах» за последние три года.

Таблица 2.2

Основные экономические показатели ПАО СК «Росгосстрах»
за последние три года

Показатели	2013	2014	2015	2013 г. в % к 2015 г.
Страховые взносы по прямому страхованию млн. руб.	2640	3217	3587	135,87
Страховые выплаты млн. руб.	858	1010	1142	133,10
Доход от страховой деятельности тыс. руб.	223	267	331	148,43
Страховые резервы млн. руб.	2340	2583	3237	138,33
Инвестиции млн. руб.	1551	1707	2162	139,39
Инвестиционный доход тыс. руб.	75	106	127	169,33
Совокупные активы млн. руб.	3865	4337	5430	140,49
Собственные средства тыс. руб.	887	896	999	123,23
Уставный капитал тыс. руб.	700	700	850	124,13

Данная таблица показывает, что в 2014 году произошел прирост экономических показателей в среднем на 138,074 % по отношению к 2013 году. Это вызвано развитием существующих направлений реализации, расширением спектра оказываемых услуг, увеличением уровня платежеспособности населения и пр.

Финансовые результаты деятельности ПАО СК «Росгосстрах»
за последние три года

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2013 г. в % к 2015 г.
Выручка от предоставляемых услуг, млн.руб.	116,67	117,23	140,34	120,28
Полная себестоимость предоставляемых услуг, млн.руб.	63,37	68,37	87,87	138,6
Прибыль от предоставляемых услуг, млн.руб.	50,30	48,86	52,47	104,3
Рентабельность затрат, %	48,9	97,5	82,9	81,2
Рентабельность продаж, %	45,9	49,4	45,3	0,9

Данные таблицы 2.3 говорят следующее о состоянии финансовых результатах деятельности ПАО СК «Росгосстрах»: прибыль от предоставления страховых услуг увеличилась в 2015 году, по сравнению с предыдущими, таким образом темп роста составил 104,3%.

Рентабельность затрат 2013 года - 48,9% по сравнению с 2015 годом увеличилась, составив 82,9%. Самый высокий уровень затрат пришелся на 2014 год, составив 97,5%. Рентабельность продаж колеблется практически в одном диапазоне - от 45,3 до 45,9%, самый высокий уровень продаж был в 2014 году - 49,4%.

Страховая деятельность организации за последние три года представлена в приложении 3.

Подводя итоги параграфа, мы можем сказать, что ПАО СК «Росгосстрах» - это ведущая в России страховая компания, предоставляющая свои услуги по следующим направлениям страхования:

- страхование жизни;
- страхование имущества;
- страхование здоровья;
- автострахование;
- помощь на дороге;

А так же и другие виды страхования, которые помогут защитить, животных, яхты, катера и личные самолеты.

Контроль за деятельностью филиала ПАО СК «Росгосстрах» в г. Белгороде осуществляется согласно Уставу. Организационная структура состоит из директора, 5 заместителей и 21 отдела, объединенных общей целью. Филиал ПАО СК «Росгосстрах» является платежеспособной и финансово устойчивой организацией. На сегодняшний день это самый узнаваемый из всех российских страховых компаний бренд и единственная страховая компания, которая входит в топ-100 крупнейших российских компаний.

2.2. Характеристика системы управления персоналом филиала ПАО СК «Росгосстрах» в Белгородской области, г. Белгород

Управлением персонала в ПАО СК «Росгосстрах» занимается отдел кадров, прямыми функциональными обязанностями которого является персональный учет работников, который включает прием и выбытие. К основным задачам кадрового учета относят:

- обучение и переподготовка: планирование профессиональной подготовки рабочих и специалистов;
- обучение и переобучение: планирование повышения квалификации руководящих кадров;
- расстановка кадров, которая будет наиболее рациональной, основываясь на уровне квалификации работников;
- аттестация рабочих мест и их рационализация;
- статистический и оперативный учет и отчетность;
- учет и анализ движения кадровых процессов;
- анализ качественного состава кадров;
- ведение архива.

Отдел кадров ведёт учёт персонального состава работников, движения кадров, обучения и переобучения кадров. Также функцией отдела является составление должностных инструкций, формирование отчетности и обработка

анкет. Отдел кадров также должен следить за трудовой дисциплиной, а также за продвижением по служебной лестнице сотрудников.

Генеральный директор принимает решения, утверждает и подписывает документы. Начальник службы персонала, и специалист отдела персонала представляют исходные данные, информацию, необходимые для выполнения данной функции, согласовывают подготовленный документ по функции, отвечают за выполнение данной функции, организуют ее выполнение, подготавливают и оформляют необходимые документы. Специалист центра обучения и развития персонала отвечает за развитие и обучение персонала, также за повышение квалификации. Участвует в деловой оценке и аттестации персонала. В выполнении других функций он не участвует. Руководители других отделов только участвуют в выполнении функций отдела управления персоналом.

Далее рассмотрим структуру и укомплектованность персоналом в филиале ПАО СК «Росгосстрах» в Белгородской области г. Белгород представленную ниже в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Структура и укомплектованность персоналом в филиале ПАО СК «Росгосстрах» в Белгородской области г. Белгород

Показатели	2013	2014	2015
Персонал всего, в том числе	267	265	272
Руководители	46	46	46
Специалисты	211	209	214
Рабочие	11	10	12

Если проанализировать данные из таблицы, то можно сделать вывод о том, что, число сотрудников по отношению 2013г. к 2015г. незначительно, но увеличивается. Также увеличивается численность специалистов в отношении 2013г. к 2015. Численность рабочих в 2014г. уменьшилась, по сравнению с 2013г., а к 2015 вновь возросла. В целом, изменения в структуре и укомплектованности персонала в филиале ПАО СК «Росгосстрах» произошли

незначительные.

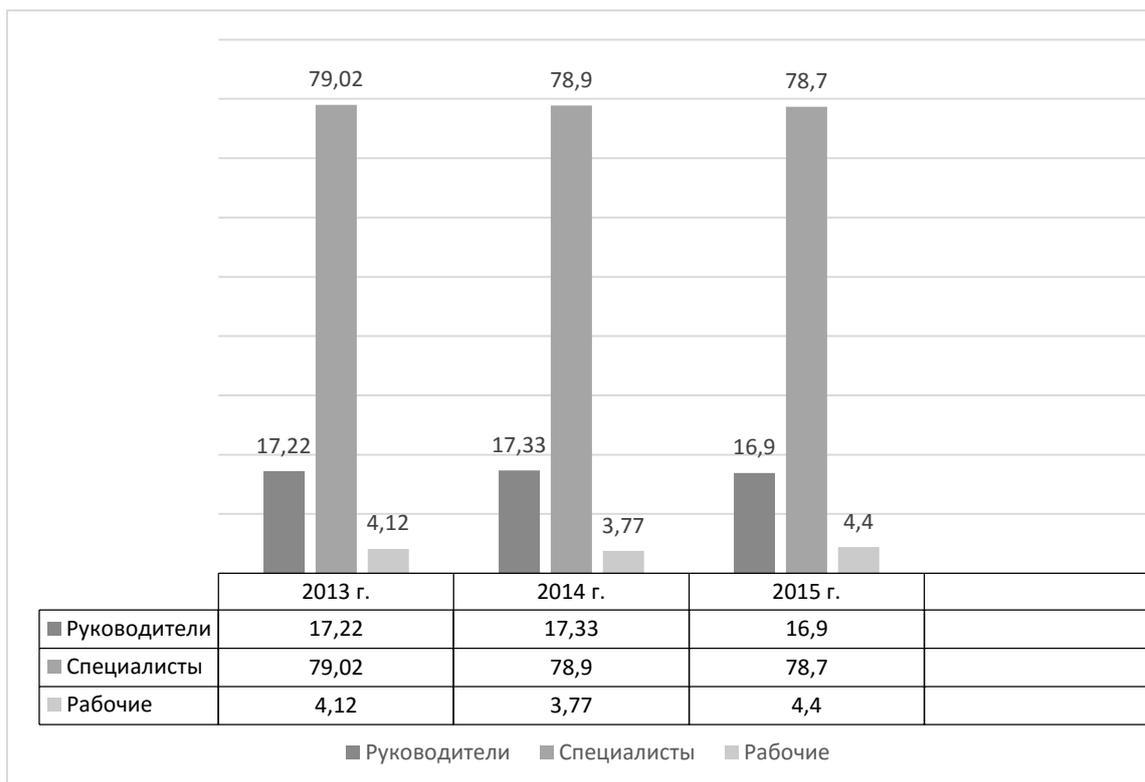


Рис. 2.1 Процентное представление структуры персонала в филиале ПАО «Росгосстрах» г. Белгород

Далее представим распределение персонала в филиале ПАО СК «Росгосстрах» по полу.

Таблица 2.5

Распределение персонала по полу в филиале ПАО СК «Росгосстрах» в Белгородской области г. Белгород

Группы работников	мужчины		женщины	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Руководители	15	5,5	31	11,4
Специалисты	16	5,9	198	72,8
Рабочие	0	0	12	4,4
Итого	31	11,4	241	88,6

Анализируя данные таблицы, можно сказать, что в ПАО СК «Росгосстрах» в Белгородской области г. Белгород работают в основном женщины, 241 человек из 272, что составляет 88,6%, доля мужчин на 31 человек из 272 приходится – 11,4%.

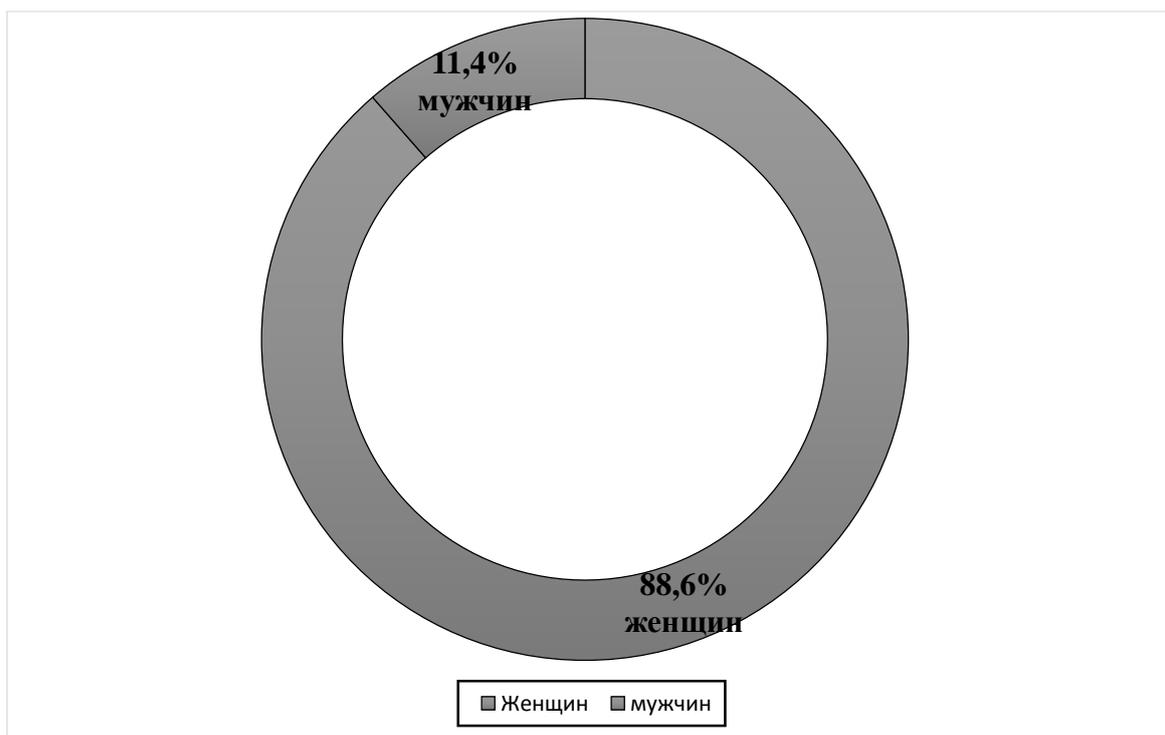


Рис.2.2 Процентное соотношение персонала филиала ПАО СК «Росгосстрах» г. Белгород по половому признаку

В следующей таблице представим распределение персонала в филиале ПАО СК «Росгосстрах» по возрасту.

Таблица 2.6

Распределение персонала по возрасту в филиале ПАО СК «Росгосстрах» в Белгородской области г. Белгород

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 20	0	0	0	0	0	0
20-30	3	6,5	59	27,6	1	8,3
30-40	11	24	50	23,4	1	8,3
40-50	12	26	44	20,6	1	8,3
50-60	15	32,6	55	25,7	7	58,3
Свыше 60	5	10,9	6	2,3	2	16,7
Итого	46	100	214	100	12	100

Данные таблицы показывают, что возраст сотрудников в организации начинается с 20 лет, моложе нет никого. В возрастном промежутке 20-30 лет находятся 3 руководителя, 59 специалистов и 1 рабочий, что составляет 23% от общего числа работников. 11 руководителей 50 специалистов и 1 рабочий находятся в возрасте от 30 до 40 лет – это 22,8%, 57 человек в возрастном промежутке 40-50 лет, что составляет 21% от общего количества сотрудников. Возрастной промежуток 50-60 лет представляет самую большую категорию работников – 77 чел., что составляет 28%. И самая немногочисленная возрастная категория – это сотрудники свыше 60 лет – 13 человек (4,8%).

Далее рассмотрим рисунки 2.3. и 2.4, где наглядно представим распределение работников филиала ПАО СК «Росгосстрах» в г. Белгород по возрастному признаку.

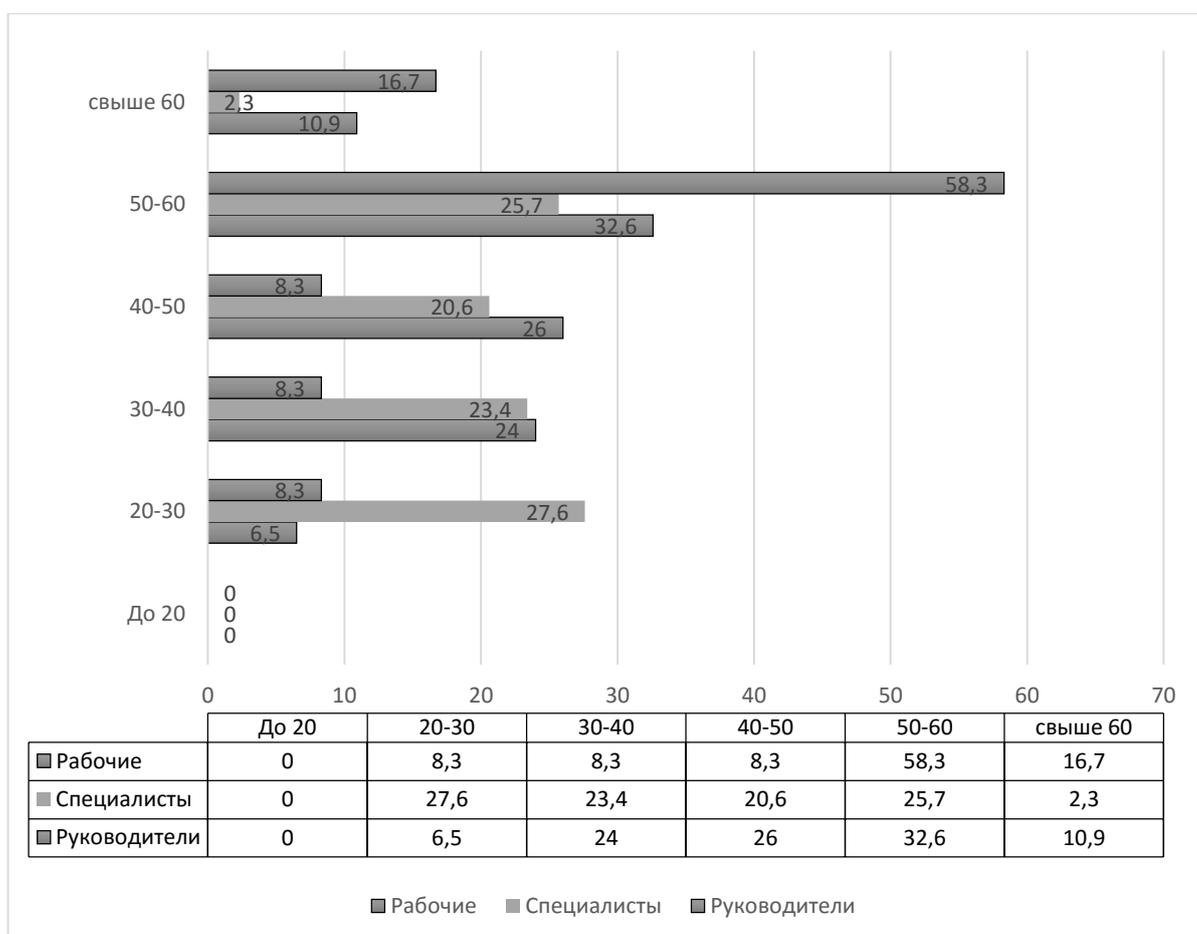


Рис.2.3 Распределение персонала в филиале ПАО СК «Росгосстрах» г. Белгород среди руководителей, специалистов и рабочих по возрасту

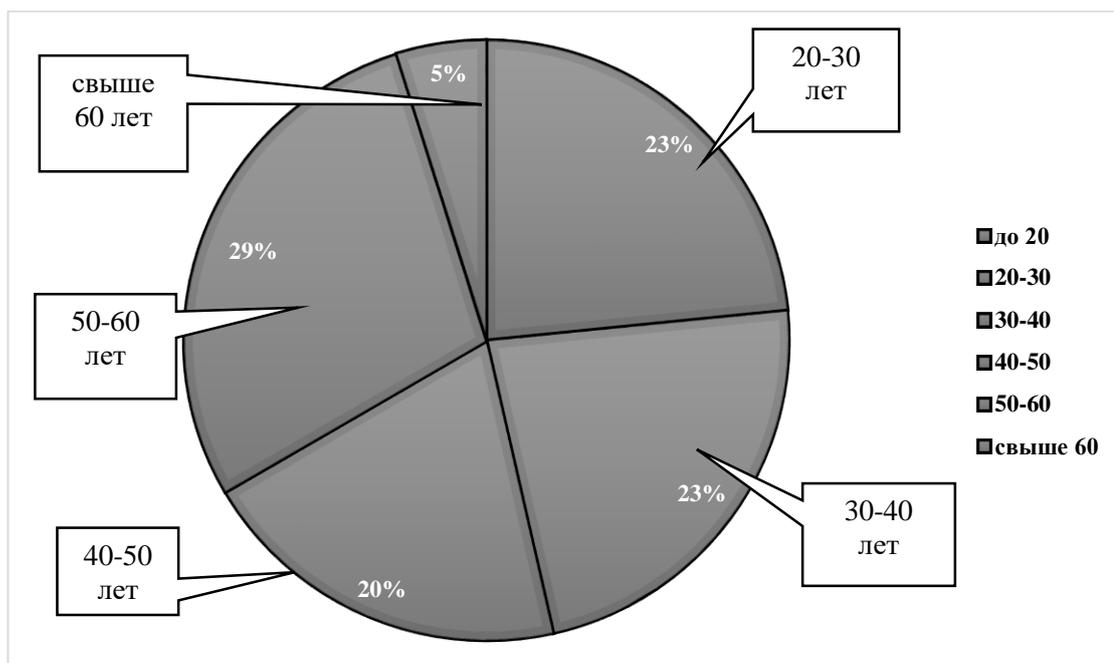


Рис. 2.4. – Процентное соотношение работников ПАО СК «Росгосстрах» г. Белгород по возрасту

Также рассмотрим состав сотрудников по трудовому стажу в филиале ПАО СК «Росгосстрах».

Таблица 2.7

Состав сотрудников по трудовому стажу в филиале ПАО СК «Росгосстрах» в Белгородской области г. Белгород

Группы работников по стажу, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 5	0	0	80	37,4	1	8,3
От 5 до 10	15	33	73	34,1	9	75
От 10 до 15	22	48	54	25,2	2	16,7
От 15 до 20 и свыше 30	9	19	7	3,3	0	0

Таблица показывает, как сотрудники в филиале распределяются по трудовому стажу. Итак, мы видим, что среди руководителей нет сотрудников, работающих менее 5 лет совсем, среди специалистов, их большее количество (81чел) работают менее 5 лет, также менее 5 лет стажа имеет 1 рабочий, общая доля сотрудников со стажем менее 5 лет – 29,8%. Сотрудники со стажем от 5 до 10 лет представляют самую многочисленную категорию (97 человек), что составляет 35,6%. Стаж от 20 до 15 лет имеют 78 человек (28,7%). И самую

немногочисленную категорию представляют сотрудники с трудовым стажем от 15 до 20 лет – 16 человек (5,9%). Сотрудников со стажем свыше 20 лет нет вообще.

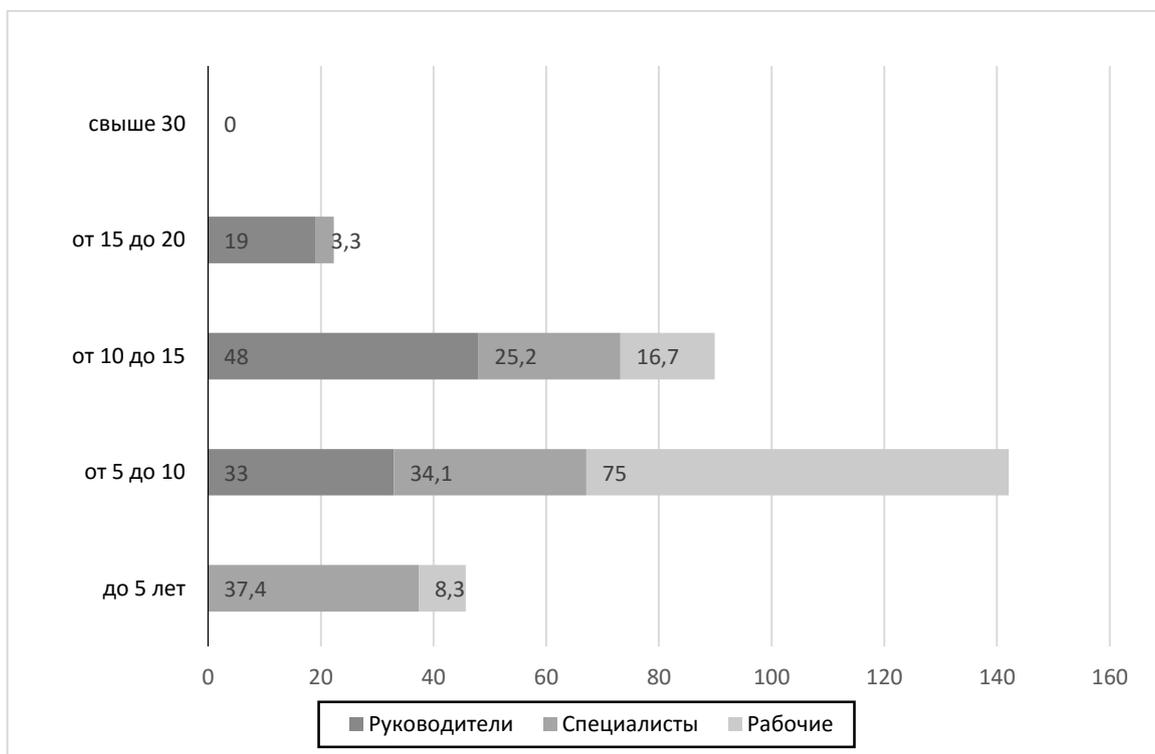


Рис. 2.5 Состав сотрудников по трудовому стажу в филиале ПАО СК «Росгосстрах» г. Белгород в процентном выражении

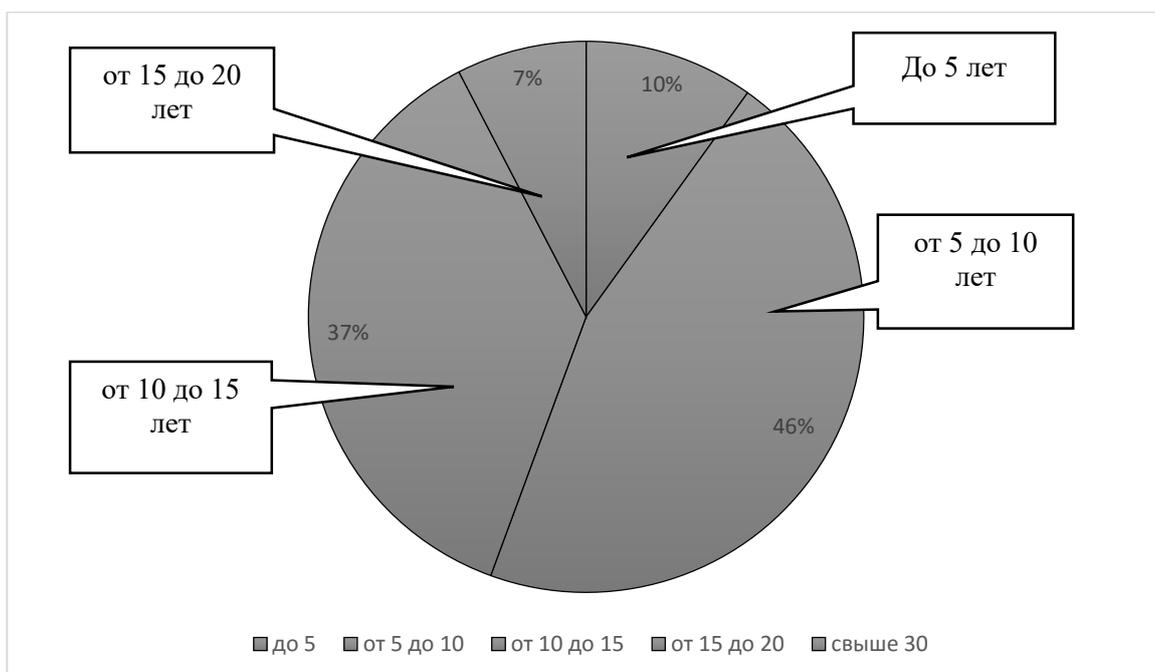


Рис.2.6. – Процентное соотношение работников в филиале ПАО СК «Росгосстрах» г. Белгород по трудовому стажу

Распределение работников по образованию в филиале ПАО СК «Росгосстрах» в Белгородской области г. Белгород

Группы работников по образованию	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Среднее	2	4,3	56	26,1	4	33,4
Среднее специальное	7	5,2	20	9,3	1	8,3
Незаконченное высшее	6	13	13	6,2	1	8,3
Высшее	31	67,5	125	58,4	6	50

Анализируя данную таблицу мы можем сказать, что 22,8% сотрудников имеют среднее образование (62 чел.) из них 56 специалистов, 2 руководителя и 4 рабочих, 28 человек имеют среднее специальное образование (7 руководителей, 20 специалистов и 1 рабочий), что составляет 10,3% от общего количества сотрудников, 20 человек (6 руководителей, 13 специалистов и 1 рабочий) – незаконченное высшее (7,3%) и самый большой процент сотрудников имеет высшее образование 59,5% (162 чел.) из них большее количество сотрудников – специалисты, 31 руководитель и 6 рабочих.

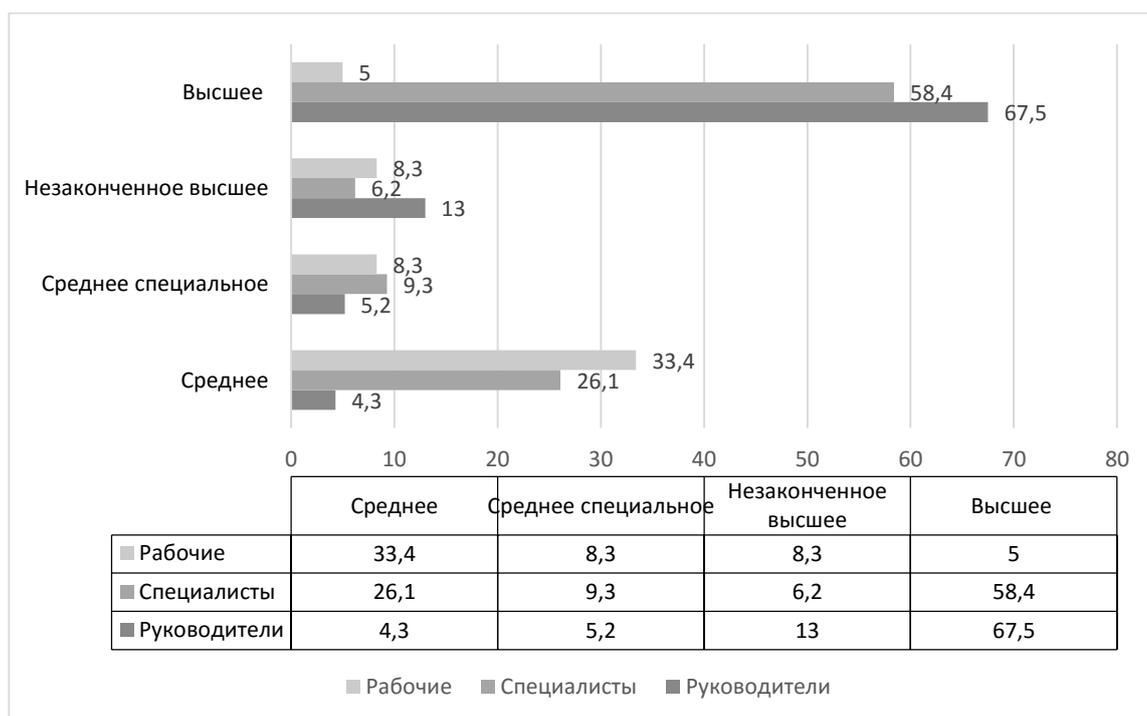


Рис.2.6 Распределение работников по образованию в филиале ПАО СК «Росгосстрах» г. Белгород в процентном выражении

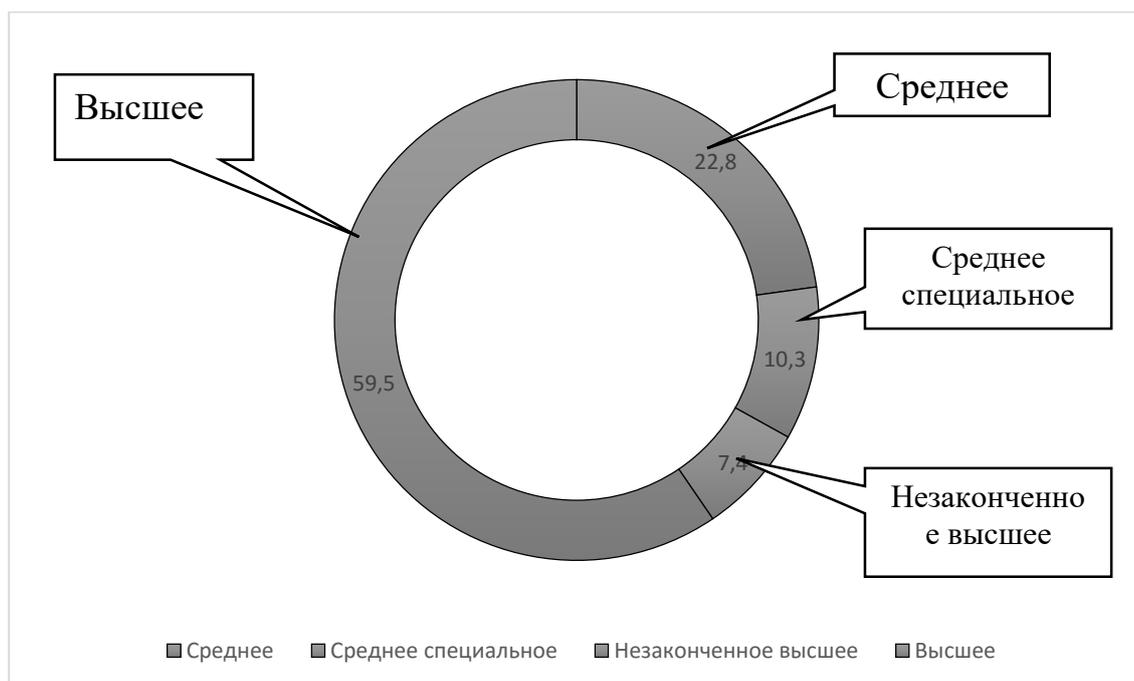


Рис.2.7 Процентное соотношение работников в филиале ПАО СК «Росгосстрах» г. Белгород по образованию

Далее произведем анализ кадровых процессов, который представим в таблице 2.9.

1. Коэффициент оборота по приему ($K_{пр}$);

$$K_{пр} = \frac{\text{количество принятого на работу персонала}}{\text{среднесписочная численность персонала}} \quad (2.1)$$

$$2013\text{г. } K_{пр} = \frac{21}{256} = 0,082$$

$$2014\text{г. } K_{пр} = \frac{20}{255} = 0,078$$

$$2015\text{г. } K_{пр} = \frac{23}{263} = 0,087$$

2. Коэффициент оборота по выбытию ($K_{в}$);

$$K_{в} = \frac{\text{количество уволившихся работников}}{\text{среднесписочная численность персонала}} \quad (2.2)$$

$$2013\text{г. } K_{в} = \frac{5}{256} = 0,019$$

$$2014\text{г. } K_{в} = \frac{2}{255} = 0,007$$

$$2015\text{г. } K_B = \frac{3}{263} = 0,011$$

3. Коэффициент текучести кадров (Ктк);

$$K_{TK} = \frac{\text{количество уволившихся работников по собственному желанию и уволенных за нарушение трудовой дисциплины}}{\text{среднесписочная численность персонала}} \quad (2.3)$$

$$2013\text{г. } K_{TK} = \frac{6}{256} = 0,023$$

$$2014\text{г. } K_{TK} = \frac{2}{255} = 0,007$$

$$2015\text{г. } K_{TK} = \frac{4}{263} = 0,015$$

4. Коэффициент замещения (Кз);

$$K_Z = \frac{\text{количество принятых} - \text{количество выбывших работников}}{\text{среднесписочная численность персонала}} \quad (2.4)$$

$$2013\text{г. } K_Z = \frac{15}{256} = 0,058$$

$$2014\text{г. } K_Z = \frac{16}{255} = 0,062$$

$$2015\text{г. } K_Z = \frac{18}{263} = 0,068$$

5. Коэффициент постоянства состава персонала (Кпс);

$$K_{PC} = \frac{\text{среднесписочная численность на начало периода} - \text{количество уволенных работников за период}}{\text{среднесписочная численность персонала}} \quad (2.5)$$

$$2013\text{г. } K_{PC} = \frac{254}{256} = 0,099$$

$$2014\text{г. } K_{PC} = \frac{253}{255} = 0,099$$

$$2015\text{г. } K_{PC} = \frac{261}{263} = 0,099$$

Анализ кадровых процессов в филиале ПАО СК «Росгосстрах» в Белгородской области г. Белгород

Показатель	2013г.	2014г.	2015г.
Численность персонала на начало года, чел.	246	245	254
Среднесписочная численность	256	255	263
Принято всего, чел.	21	20	23
Выбыло всего, чел.	6	4	5
В т.ч.-по собственному желанию:	5	2	3
- по сокращению штатов:	1	2	1
-за нарушение трудовой дисциплины:	1	0	1
Численность на конец года, чел:	267	265	272
Коэффициент оборота по приему	0,082	0,078	0,087
Коэффициент оборота по выбытию	0,019	0,007	0,011
Коэффициент текучести кадров	0,023	0,007	0,015
Коэффициент постоянства кадров	0,099	0,099	0,099
Коэффициент замещения	0,058	0,062	0,068

Проводя анализ таблицы 2.9, мы видим, что в среднем за 3 рассмотренных года, такие показатели как - коэффициент текучести и коэффициент постоянства кадров, коэффициент оборота по приему и по выбытию, а также коэффициент абсентеизма остаются прежними и меняются лишь не в значительной степени.

Итак, подводя итоги параграфа, можно сказать, что управлением персонала в ПАО СК «Росгосстрах» занимается отдел кадров, который ведёт учёт персонального состава работников, движения кадров, обучения и переобучения кадров.

Численность работников филиала ПАО СК «Росгосстрах» на 2015 г. составляет 272 человека: 46 руководителей, 214 специалистов, и 12 рабочих. Из которых работают в основном женщины, 241 человек из 272, что составляет 88,6%, доля мужчин на 31 человек из 272 приходится – 11,4%.

Сотрудники организации не моложе 20 лет, 63 человека в возрастном промежутке от 20 до 30 лет, 62 человека в возрасте 30-40 лет, 66 сотрудников в возрастном промежутке от 40 до 50, категорию 50-60 лет представляют 77 человек и 13 человек старше 60 лет.

В компании 10% сотрудников работает до 5 лет, самый большой процент работников - 46% работает от 5 до 10 лет, 37% - от 10 до 15 и самый маленький процент (7%) работают от 15 до 20 лет.

Высшее образование в компании имеет больше половины работников – 59,5%; 7,4% - незаконченное высшее; среднее специальное образование получили 10,3% и 22,8% работников имеют среднее образование.

В среднем за 3 рассмотренных года, такие показатели как - коэффициент текучести и коэффициент постоянства кадров, коэффициент оборота по приему и по выбытию, а также коэффициент абсентеизма остаются прежними и меняются лишь не в значительной степени.

2.3. Анализ системы адаптации в филиале ПАО СК «Росгосстрах» в Белгородской области г. Белгород

Целью любой организации, является получение наибольшей прибыли. Для достижения этой цели, необходимо выполнять определенные задачи. Персонал организации играет большую роль при выполнении этих задач, чем сплочённый коллектив, тем больше они объединены общей целью – а значит, у них больше шансов получить наибольшую прибыль. Чтобы персонал организации был «командой», необходимо, чтобы была низкая текучесть кадров, хорошие условия труда, умение работать в «команде», необходимым условием также является степень готовности, компетентность сотрудников, знание дела. Все

это входит в процесс адаптации, которые далее мы рассмотрим более подробно.

Отдел кадров в организации занимается ведением учета персонального состава работников, следит за кадровыми процессами, контролирует обучение и переобучение кадров. Помимо этого в обязанности отдела входит составление должностных инструкций, составление отчетов, обработка данных анкет. Так же отдел кадров следит за соблюдением трудовой дисциплины и за продвижением по карьерной лестнице сотрудников.

Помимо вычисления числа активной части рабочей силы организации, отдел кадров рассчитывает численность управленческого состава. Опираясь на просчитанные показатели, специалист HR выявляет потребность в персонале, осуществляет распределение должностей. Работники результаты своей плановой деятельности предоставляют в печатном или электронном виде в отдел бухгалтерии. Там результаты их трудов переведут в денежный эквивалент, с учетом информации от отдела кадров о прогулах, нарушениях трудовой дисциплины, отпусках и т.п.

Специалист HR выполняет свои функции согласно законодательству Российской Федерации. Он должен выполнять следующие функции:

- подбор кадров;
- анализ резюме;
- собеседование;
- отбор претендентов на вакантные рабочие места.

Так же именно специалист по кадрам ведет кадровый учет и обязан:

- планировать число работников; заниматься их приемом и увольнением;
- затем осуществлять расстановку кадрам по рабочим местам;
- рассчитывать число активной части персонала и управленческого состава.

Начальник отдела кадров персонально отвечает за выполнение функций отдела.

Другие работники несут персональную ответственность согласно должностных инструкций.

Помимо этого, начальник отдела кадров, и специалист по кадрам оформляют документацию в соответствие законодательству РФ.

Что касается определено системы адаптации персонала - в организации ПАО СК «Росгосстрах» есть общая программа адаптации, разработанная для филиалов Росгосстраха (Приложение 4).

Согласно программы адаптации, существующей в организации, в адаптации нуждается каждый вновь прибывший на работу сотрудник, но если и не предоставлять новенькому никакой помощи, сам по себе он всё-таки приспособится к новым условиям самостоятельно или же уйдет из компании по собственной воле. Контролирую адаптацию, можно сократить её сроки.

Помимо вновь прибывших сотрудников помощь в адаптации необходимо оказывать и таким категориям работников, как:

- ротированные из других филиалов компании;
- переведенные на новую должность;
- поменявшие сферу или направление деятельности внутри компании;
- долго отсутствовавшие в компании, например, по уходу за ребенком.

Отвечает за соблюдение процедуры адаптации руководитель отдела кадров.

Непосредственный руководитель отвечает за профессиональную адаптацию нового сотрудника. Он направляет и поддерживает новичка на пути освоения новых функций и задач, знакомства с коллегами, создает и поддерживает комфортный психологический климат в коллективе.

Обучение проходит с помощью наставника, который занимает ту же самую позицию как новый сотрудник. Наставник или ответственный за обучение нового сотрудника, назначается директором совместно с начальником отдела кадров. В обязанности ответственного работника за нового сотрудника входит:

- а) обучение новичка;

б) помощь в решении определенных задач;

в) умение дать полные ответы на возникающие вопросы у нового сотрудника.

Наставник или ответственный за нового сотрудника, выполняет предъявленные ему функции по «просьбе-приказу» директора, т.е. временно возложенные на него обязанности, которые отнимают не мало времени, никак не вознаграждаются. Это огромный минус.

Всё это профессиональная адаптация. Но должна быть еще и социально-психологическая адаптация. Сюда относятся социально-психологический климат в коллективе, отношения с коллегами.

В адаптации нового работника должны принимать участие все сотрудники подразделения, в котором он начинает работать. Создание комфортных условий труда, готовность коллег помочь и поддержать новичка в период начала деятельности значительно облегчают ему процесс освоения в новой команде.

Так по сути, должно быть в каждой организации – это общая программа адаптации, но все эти вопросы должны быть более детально рассмотрены и иметь структурированный вид.

Что бы выявить на каком же уровне находится система адаптации в филиале ПАО СК «Росгосстрах» и на сколько она результативна, мы провели эмпирическое исследование.

Рассмотрев понятие адаптации, процесс системы адаптации, этапы, программы по адаптации персонала, была разработана анкета (Приложение 5), определяющая уровень адаптации в организации. Анкета включает в себя 11 вопросов.

Опрос проводился среди работников организации, находящихся на разных должностях (25 человек). Результаты исследования «Уровень адаптации в организации» представлены в приложении 6.

Нами был проведен анализ по каждому вопросу.

Срок работы в организации. В результате опрос показал, что 56% сотрудников работают больше года, 28% - 3-6 месяцев, 12% - 6 месяцев – 1 год и 4% - 1-3 месяца. Результат исследования проиллюстрируем на рисунке 2.8.

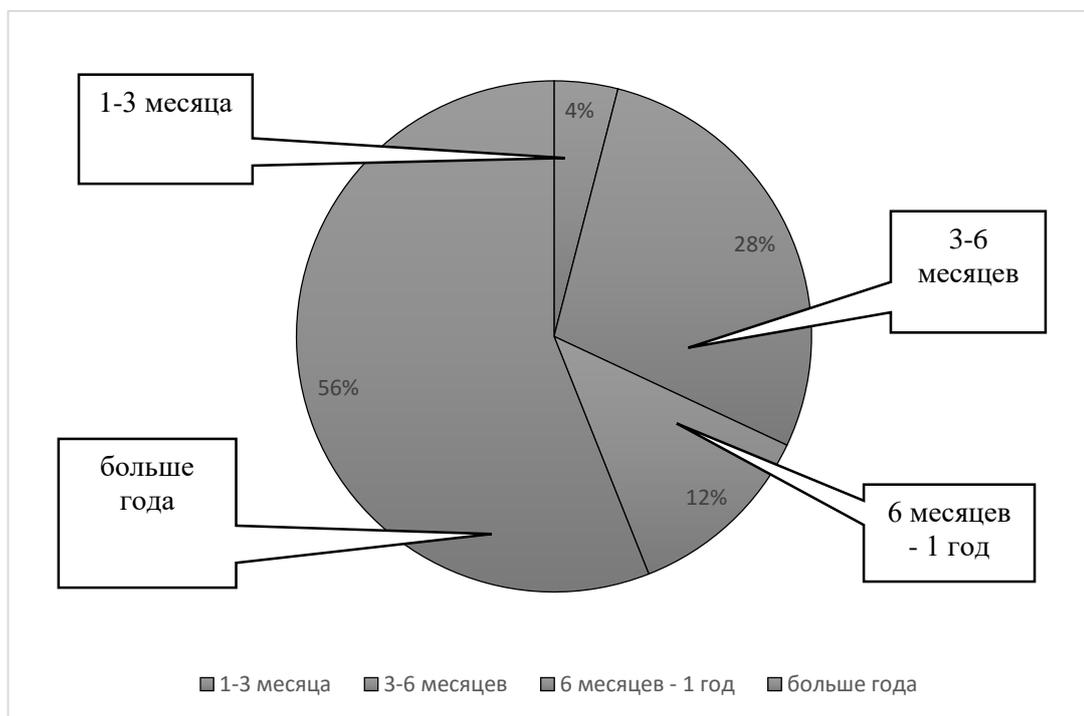


Рис.2.8 Срок работы в организации

Отсюда можно сделать вывод, что у самого большого процента сотрудников есть опыт работы, что говорит об их компетенции в различных вопросах данной сферы, а большая часть второй половины сотрудников – 32% еще прибывают в периоде адаптации.

Опыт работы сотрудников. Опыт работы персонала был показан благодаря вопросу о занимаемой должности до поступления работника в организацию, 76% занимают ту же самую позицию, как и ранее; 16% - занимают другую должность и лишь 8% еще учатся или только закончили, соответственно не имеют никакого опыта работы перед приходом в организацию. Результаты исследования можно посмотреть на рисунке 2.9.

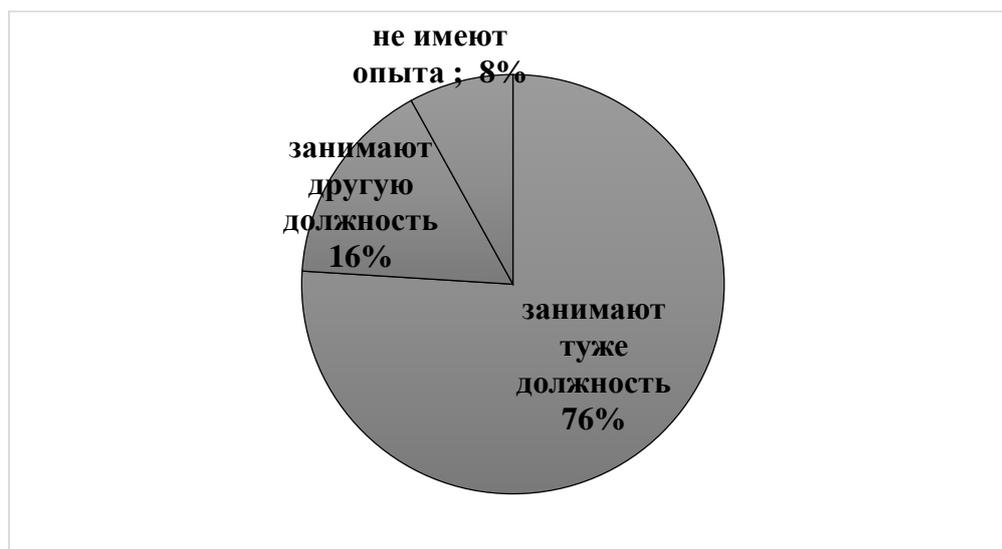


Рис.2.9 Опыт работы сотрудников

Можно сделать вывод, что наибольший процент работников (76%) ПАО СК «Росгосстрах» имеют опыт работы в занимаемой должности, но в то же время 24% сотрудников не имели опыта до прихода в организацию, или занимали другую должность, следовательно, нуждаются в адаптации.

Периоды, когда необходима помощь руководителя. 56% опрошенных ответили, что помощь руководителя нужна лишь при решении личных вопросов, 44% – при решении вопросов, касающихся выполнения должностных обязанностей, и 24% предложили свой вариант ответа, что помощь руководителя требуется в случае оказания материальной помощи. Результаты представлены на рисунке 2.10.

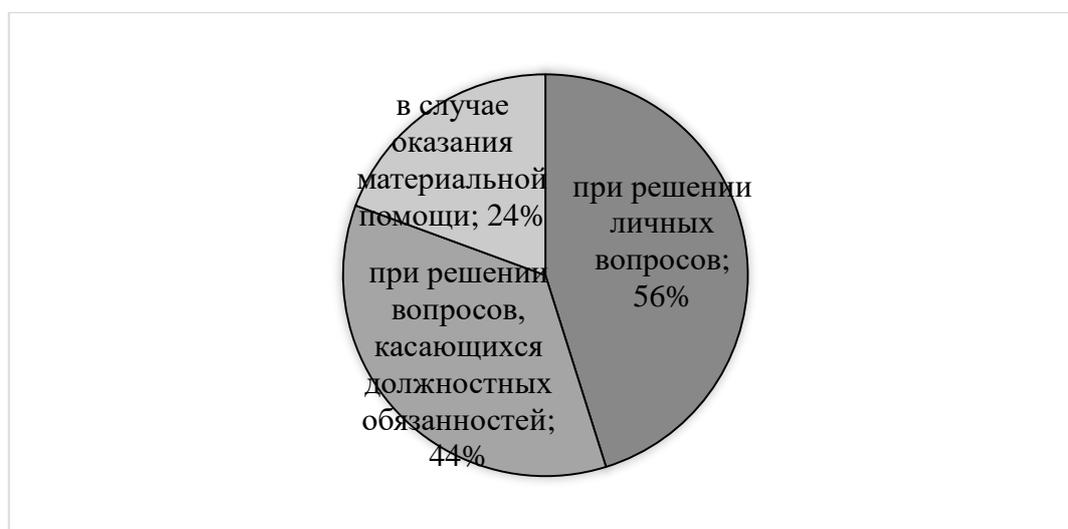


Рис. 2.10 Когда необходима помощь руководителя сотрудникам организации

Здесь можно сделать вывод, что работники в большей степени (56%) обращаются к руководителю по личным вопросам, в основном это вопросы, касающиеся отпуска, как административного, так и очередного, а также по вопросам, касающимся оплаты труда.

Насколько часто необходима помощь коллег. Наибольший процент опрошенных (52%) утвердили, что помощь коллег им нужна крайне редко. 40% работникам помощь коллег требуется гораздо чаще. 8% утвердили, что помощь коллег им не нужна.

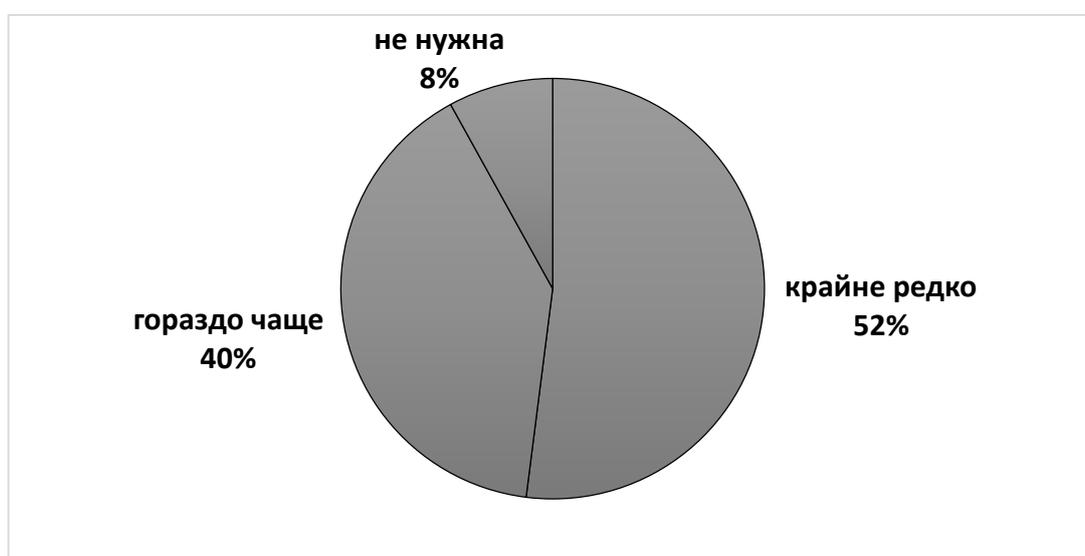


Рис.2.11 Насколько часто нужна помощь коллег

На основании диаграммы напрашивается вывод, что в помощи при работе нуждается почти 50% опрошенных.

Срок освоения профессиональных навыков. Самый большой процент респондентов (52%) приобрел профессиональные навыки в течение 1 месяца. Что представляет собой не плохой результат и говорит о том, что у этих сотрудников ПАО СК «Росгосстрах» есть опыт в подобных подразделениях или на схожей должности.

8% опрошенных сотрудников ответили, что получают навыки во время всей работы – по сей день с момента прихода в организацию.

24% ответчиков получали профессиональные навыки в течение 1–3 месяцев, что занимает весь период адаптации, соответственно это тормозило

социальный аспект адаптации. Результаты исследования представлены в рисунке 2.12.

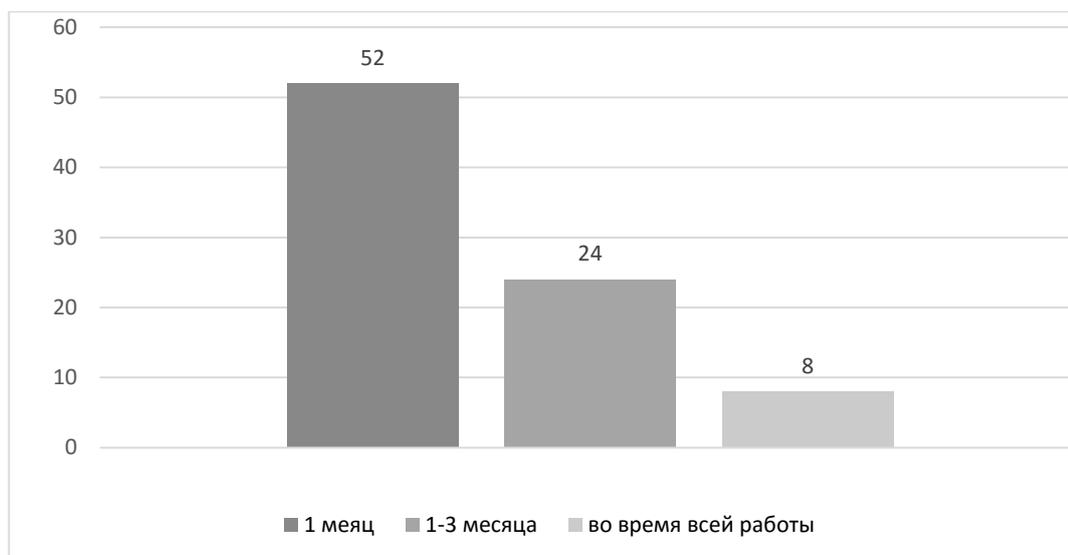


Рис. 2.12 Срок освоения профессиональных навыков

Период входа в коллектив. Период входа в коллектив в самом большом числе опрошенных ответчиков (84%) занимал 1-3 месяца. Всего 8% вошли в коллектив в срок до 1 месяца, таким образом ответили, рабочие, которые работали с начала создания компании или больше чем 3 года. Результаты исследования представлены в рисунке 2.13.

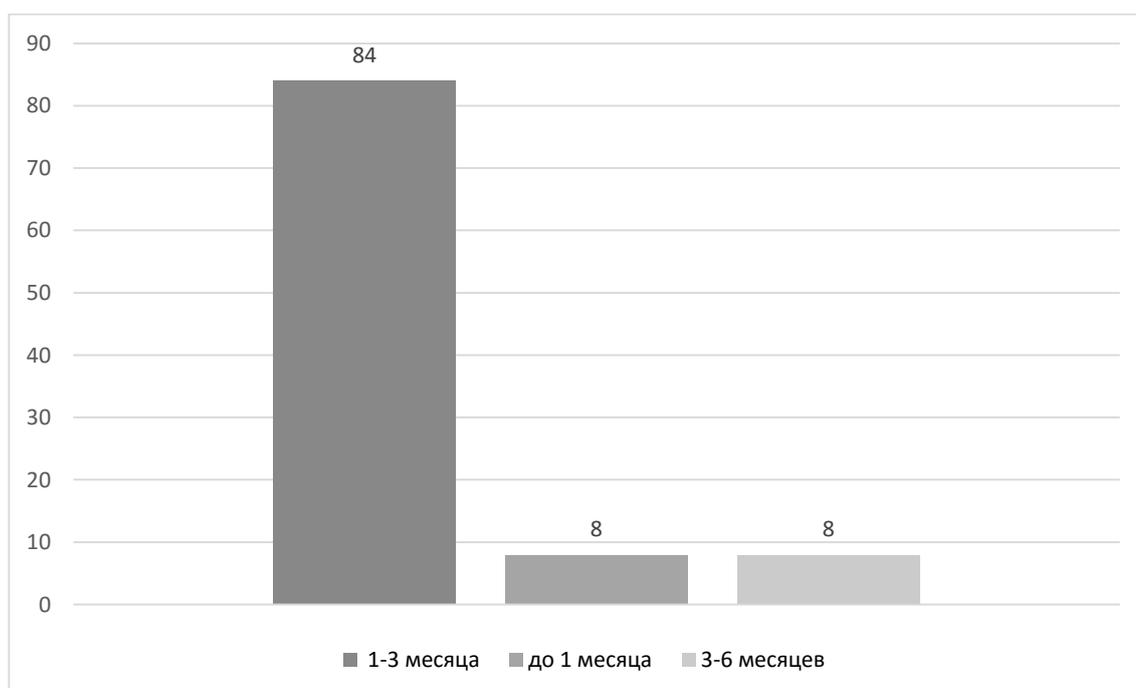


Рис. 2.13 Период вхождения в коллектив

Быстрая адаптация в коллективе - положительная сторона работы организации и всего коллектива, поэтому желательно, что бы как можно больше работников входили в коллектив в течении первого месяца, таким образом они больше внимания будут уделять освоению профессиональных навыков. А в организации лишь 8% вошли в коллектив на первом месяце работы.

Пришли бы вы снова в эту же организацию в этот же коллектив. 64% утвердительно сказали – да, возвратится бы в организацию. Таким образом ответили работники, которые работали больше чем 1 год. 20% – не возвращались и 16% – ответили, что это возможно, только к другой должности, а не к какой принадлежу здесь. Можно посмотреть на результаты исследования на рисунке 2.14.

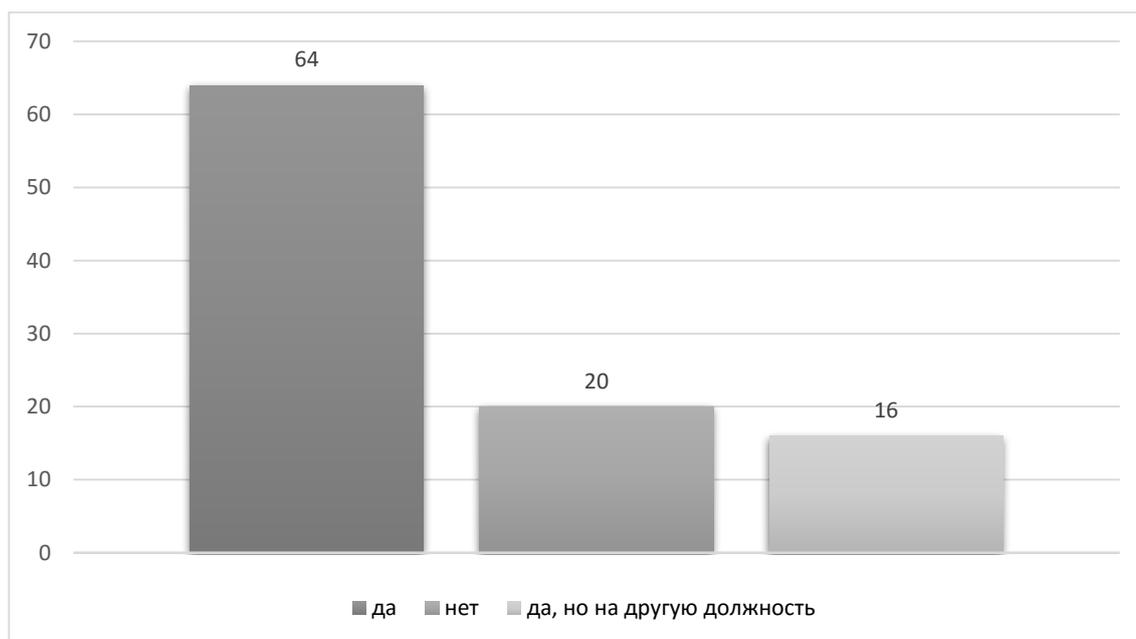


Рис.2.14 Вернулись бы вы в организацию

Здесь можно сделать вывод, что в организацию вернулись бы те работники, которые работают с основания организации, всё в ней понимают и чувствуют себя на своем месте, тем не менее 36% из них не возвращались бы ни в свою организацию не в коллектив, это заставляет задуматься, что их что-то не устраивает.

Основные критерии в работе персонала. 100% опрошенных сотрудников выбрали критерий в своей работе: доводить начатое дело до конца. Это говорит о дисциплине сотрудников ПАО СК «Росгосстрах».

Внимание к событиям, имеющим прямое отношение к профессиональным обязанностям – этот критерий выделили 88% респондентов. Это говорит о компетенции работников, о знании выполняемого ими дела и поставленных задач.

Всего 15% работников указали, что им интересны дела и перспективы коллектива, 12% опрошенных чувствуют свою принадлежность к коллективу. Результаты исследования представлены на рисунке 2.15.

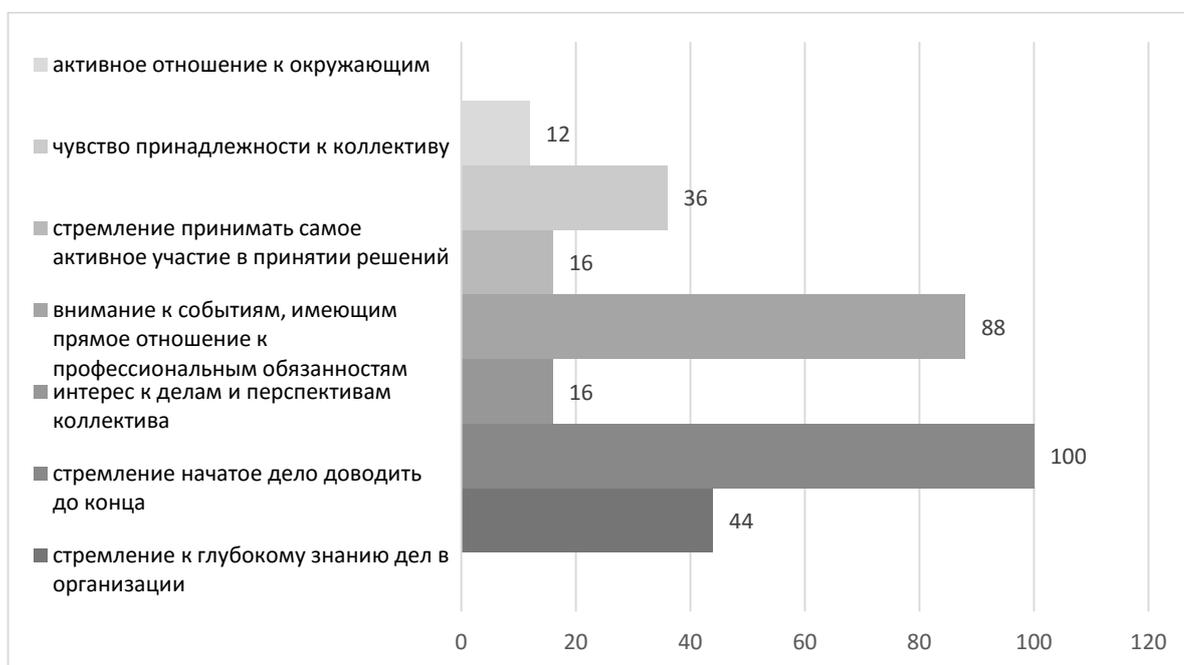


Рис. 2.15 Критерии в работе персонала

И опять же мы убеждаемся в том, что коллектив ПАО СК «Росгосстрах» не сложен и не сплочен, работники уделяют много времени работе и соблюдению должностных обязанностей, и мало обращают внимание созданию единого духа коллектива: лишь 16% интересуются делами коллектива, 12% чувствуют свою принадлежность к нему.

Оказание помощи в адаптации. В основном помогают адаптироваться новым работникам в организации коллеги по работе (60%), 36% указали, что линейный руководитель, 32% – сотрудник отдела кадров. Лишь 4% ответило,

что помощь приходит от наставника. Результаты исследования представлены на рисунке 2.16.

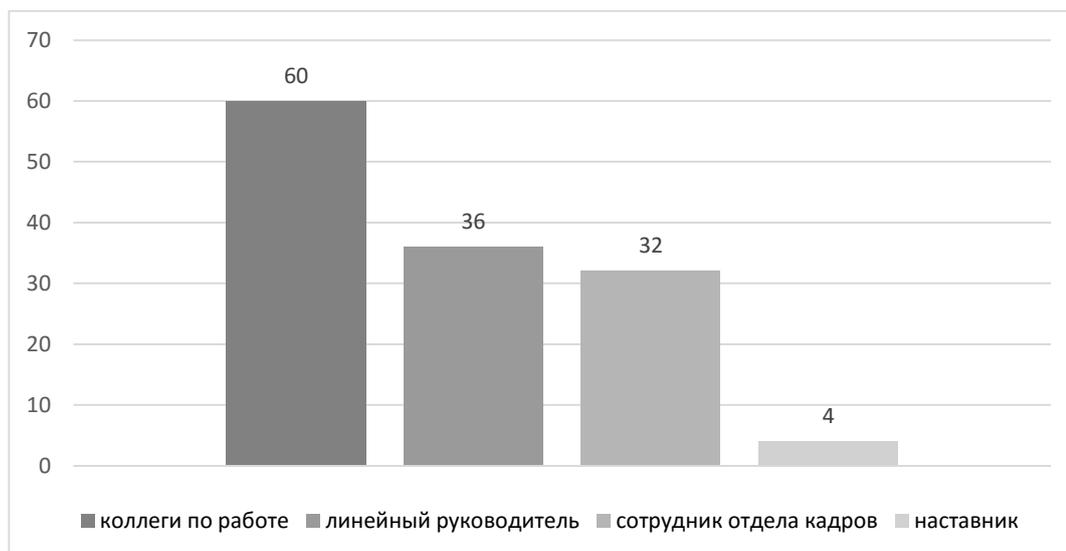


Рис. 2.16 Оказание помощи в адаптации

Что помогло в процессе адаптации. 76% опрошенных сотрудников утверждают, что в процессе адаптации помог опыт работы, приобретенный ранее. 17% – ответили, что помогли лекции и семинары: сотрудники, которые обучались программе на компьютере. 3% - мероприятия по адаптации. Про фильмы и слайды не упомянул никто. Результаты исследования представлены на рисунке 2.17.

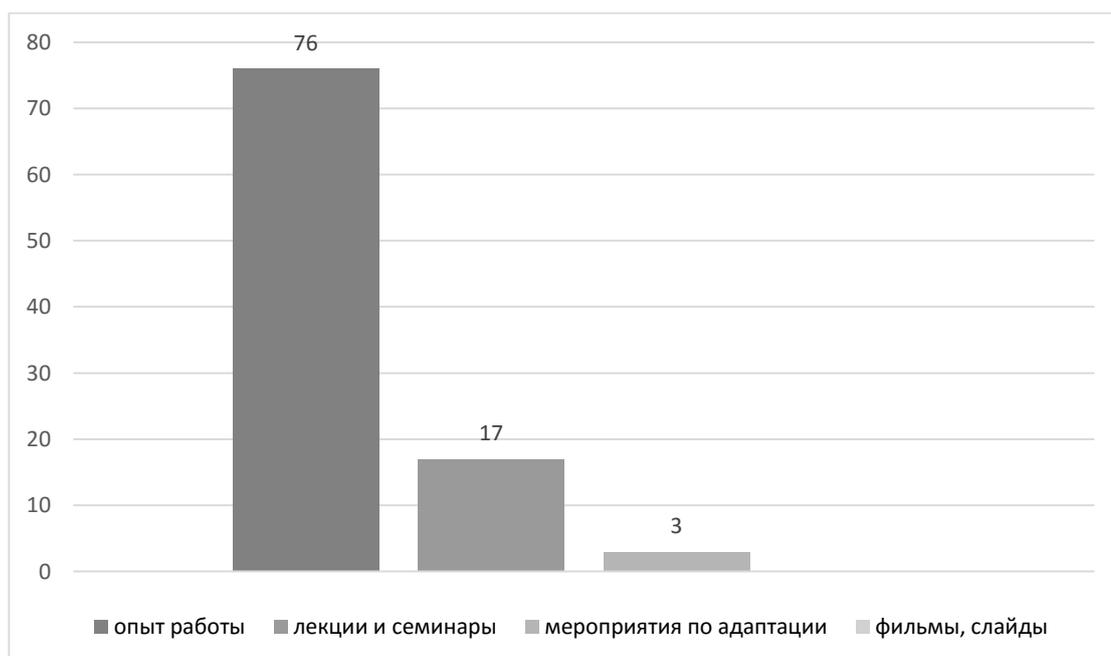


Рисунок 2.17 Что помогло в процессе адаптации

Здесь мы можем сделать вывод, что сотрудники организации адаптируются в подавляющем большинстве за счет опыта работы, но не благодаря адаптации.

Подводя итоги данного параграфа мы можем сказать, что в организации ПАО СК «Росгосстрах» в Белгородской области г. Белгород система адаптации существует, но до конца не отработана. Положительные стороны адаптации: профессиональное развитие, возможность обучения, получая опыт. Но так же есть и проблемы. Обобщая данные нашего анализа, выделим основные проблемы системы адаптации в филиале ПАО СК «Росгосстрах» в Белгородской области г. Белгород:

Проблема 1. В организации отсутствует специалист, в обязанности которого входила бы конкретно организация адаптации новых сотрудников, а также контроль за ее осуществлением.

Проблема 2. Система наставничества не до конца развита: обучение «старым» работником - наставником нового сотрудника никак не вознаграждается.

Проблема 3. Больше внимания уделяется обучению, нежели адаптации и за этим упускается аспект социальной и психологической адаптации.

Из данной главы можно сделать следующие выводы: мы можем сказать, что ПАО СК «Росгосстрах» - это ведущая в России страховая компания.

Контроль за деятельностью филиала ПАО СК «Росгосстрах» в г. Белгороде осуществляется согласно Уставу. Компания является юридическим лицом, имеет права и выполняет обязанности, связанные с ее деятельностью. Организационная структура состоит из директора, 5 заместителей и 21 отдела, объединенных общей целью. Филиал ПАО СК «Росгосстрах» является платежеспособной и финансово устойчивой организацией.

Управлением персонала в ПАО СК «Росгосстрах» занимается отдел кадров, который ведёт учёт персонального состава работников, движения кадров, обучения и переобучения кадров.

Численность работников филиала ПАО СК «Росгосстрах» на 2015 г. составляет 272 человека.

Система адаптации в организации ПАО СК «Росгосстрах» существует, но до конца не отработана. Положительные стороны адаптации: профессиональное развитие, возможность обучения, получая опыт. Но так же есть и проблемы. Обобщая данные нашего анализа, выделим основные проблемы системы адаптации в филиале ПАО СК «Росгосстрах» в Белгородской области г. Белгород:

Проблема 1. В организации отсутствует специалист, в обязанности которого входила бы конкретно организация адаптации новых сотрудников, а также контроль за ее осуществлением.

Проблема 2. Система наставничества не до конца развита: обучение «старым» работником - наставником нового сотрудника никак не вознаграждается.

Проблема 3. Больше внимания уделяется обучению, нежели адаптации и за этим упускается аспект социальной и психологической адаптации.

ГЛАВА 3. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

3.1 Комплекс мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в организации

Изучив систему адаптации в ПАО СК «Росгосстрах» мы выделили её основные недостатки. На основе выделенных недостатков, предлагаются следующие рекомендации по совершенствованию системы адаптации в филиале ПАО СК «Росгосстрах»:

Рекомендация 1. Назначить специалиста по адаптации персонала в организации.

Рекомендация 2. Создать мотивацию для наставничества.

Рекомендация 3. Улучшить социально-психологическую адаптацию в организации.

Далее отразим причинно-следственные связи между предлагаемыми решениями проблем и ожидаемыми результатами от их реализации в таблице 3.1

Таблица 3.1

Рекомендации по совершенствованию системы адаптации в филиале ПАО СК «Росгосстрах» в Белгородской области, г. Белгород

№	Проблема	Рекомендации	Мероприятия	Результаты
1	Отсутствует специалист, в обязанности которого входила бы конкретно организация адаптации новых сотрудников, а также контроль за ее осуществлением.	Назначить специалиста по адаптации персонала в организации.	<ul style="list-style-type: none"> • Разработать должностную инструкцию для специалиста по адаптации персонала; • Провести повышение квалификации специалиста по кадрам с целью овладения им навыками адаптации персонала, внести в должностные обязанности специалиста по кадрам обязанности специалиста по адаптации персонала (осуществить совмещение должностей). 	Система адаптации будет разрабатываться и осуществляться под контролем определенного сотрудника, который будет нести ответственность за ее результаты, соответственно она будет более эффективной.

2	Система наставничества не до конца развита.	Создать мотивацию для наставничества.	Ввести систему «шефства» для поддержания наставничества.	Наставники будут замотивированы в помощи новым сотрудникам с помощью нематериального стимулирования, соответственно система наставничества станет более эффективной.
3	Плохая социально-психологическая адаптация в организации.	Улучшить социально-психологическую адаптацию в организации.	<ul style="list-style-type: none"> • Проводить общее собрание в непринужденной обстановке по поводу прихода нового сотрудника. • Общие собрания во главе с директором организации. 	Ускорение процесса вхождения в коллектив нового работника и сплочения коллектива в целом.

Далее подробно опишем каждое мероприятие.

Мероприятие 1.1. Разработать должностную инструкцию для специалиста по адаптации персонала.

Специалист по адаптации персонала в ПАО СК «Росгосстрах» должен знать организационную структуру организации, корпоративные требования к труду и этике, психологические особенности процесса первичной и вторичной адаптации.

Должен владеть основными принципами психологии адаптации в коллективе, способностями внушения и убеждения в значимости адаптации, навыками распознавания скрытых проблем адаптации и причин их возникновения.

Должен быть в состоянии распознать и решить конфликтные ситуации перед их глубоким кризисом, результатом которого может стать увольнение работника, что влечет за собой падение трудовой дисциплины, производительности труда; найти внутренние запасы быстрой и бесплатной адаптации новых рабочих в коллективе.

Должен периодически управлять курсом процессов адаптации в организации, вести объяснительную работу, консультации, лекции, «круглые столы», чтобы сообщить о потребности действий для адаптации всем сотрудникам организации.

Разработанная должностная инструкция специалиста по адаптации персонала в ПАО СК «Росгосстрах» приведена в Приложении 5.

Мероприятие 1.2. Провести повышение квалификации специалиста по кадрам с целью овладения им навыками адаптации персонала, внести в должностные обязанности специалиста по кадрам обязанности специалиста по адаптации персонала (осуществить совмещение должностей).

Планируется провести повышение квалификации специалиста по кадрам по программе «Адаптация персонала».

Программа включает в себя:

- цели и задачи адаптации персонала;
- адаптация на различных стадиях развития компании;
- адаптационный период и испытательный срок;
- этапы адаптации нового сотрудника;
- аспекты адаптации;
- управление системой адаптации:

Этап 1. Анализ текущей ситуации.

Этап 2. Определение процедур адаптации.

Этап 3. Внедрение адаптационных процедур.

Этап 4. Анализ эффективности.

- методы аудита системы адаптации;
- анализ текущей ситуации: вопросы;
- определение процедур адаптации;
- подходы к выбору инструментов;
- адаптационные инструменты;
- тренинг как средство адаптации;
- книга сотрудника;

- информация о новом сотруднике;
- участники адаптационного процесса;
- функции руководителя HR-службы, наставника, куратора;
- стимулирование наставников;
- карта компетенций организации;
- особенности адаптации различных категорий сотрудников;
- матрица адаптации;
- оценка эффективности системы адаптации;
- наиболее распространенные методы оценки адаптации;
- оценки эффективности обучения в период адаптации.

После прохождения курса повышения квалификации специалист по кадрам сможет выполнять обязанности по адаптации персонала. Необходимо приписать функции специалиста по кадрам обязанности специалиста по адаптации персонала (осуществить совмещение должностей).

Мероприятие 2. Ввести систему «шефства» для поддержания наставничества. Вновь прибывшим сотрудникам на период адаптации (3 месяца) будет выдаваться n-ое количество звезд, которые по одной он будет отдавать своим «старшим» коллегам за подсказку, или помощь ему в выполнении той или иной задачи. Полученные наставниками звезды по окончании каждого из 3 месяцев они смогут обменять на следующие «бонусы», принцип обмена представлен в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Система нематериального поддержания наставничества «обмен звезд на бонусы»

Количество звезд	«Бонус»
5 звезд	Возможность уйти домой пораньше, если Вы справились со своей работой на сегодняшний день.
10 звезд	Возможность взять внеочередной выходной.
15 звезд	Освобождение от запланированного «субботника».

Мероприятие 3.1. Проводить общее собрание в непринужденной обстановке по поводу прихода нового сотрудника (например, в виде совместного чаепития). На котором новичка познакомят с каждым членом коллектива. Важна именно атмосфера непринужденности, чтобы он смог просто пообщаться с людьми, с которыми непосредственно будет взаимодействовать при работе, наладить контакт, возможно найти общие увлечения, в конце концов просто запомнить всех в лицо и немного сблизиться, что бы придя на работу завтра чувствовать себя более комфортно, уверенно, чувствовать себя уже частью коллектива.

Мероприятие 3.2. Директору организации необходимо проводить общие собрания, сообщать о целях, о планах предприятия на определенный период, проводить дискуссии с работниками, выявлять проблемы предприятия, которые видят сами сотрудники, и собирать их предложения по улучшению дел.

Предлагаемые мероприятия требуют определенных денежных вложений, но общая сумма затрат не так велика. Это следует из того, что для совершенствования системы адаптации персонала большинство из предложенных способов экономичны.

Так, вместо организации службы адаптации или введения в штат специалиста по адаптации предлагается расширить функции одного из сотрудников отдела кадров, назначив ему доплату за совмещение профессий в 3000 руб. в месяц (36000 руб. в год).

Совмещение профессий 15% от оклада, следовательно, 15% от 20 000 р. = 3000 р.

Повышение квалификации специалиста по кадрам обойдется организации в 15900 руб. (стоимость 2,5 месячного курса, 114 ак.ч.). По окончании которых работник получит удостоверение о повышении квалификации.

Расходы на социально-психологическую адаптацию и развитие системы трудовых отношений, ограничены суммой - 5000 руб. в год. Приведем смету расходов, по которой мы определились с приблизительной суммой.

Смета расходом на социально-психологическую адаптацию

Наименование предмета	Описание затрат
Электрочайник	1600 р.
Чайный набор на 6 персон в количестве 4 шт.	600 р. * 4 шт. = 2400 р.
Канцелярские товары	1000 р.
Итого:	5000 р.

Исходя из таблицы 3.3, мы можем сказать, что данные средства могут быть направлены на приобретение бытовых приборов для проведения собраний в непринужденной обстановке по случаю прихода нового сотрудника (чаепитий). Так же покрытие расходов на приобретение канцелярских товаров для оформления наглядных пособий, плакатов, иных методических материалов, проведение копировально-множительных работ и т.п., которые могут потребоваться при организации директором общих собраний.

Составим календарный план внедрения мероприятий, который представим ниже в таблице 3.4.

Таблица 3.4

Ответственные лица и сроки реализации мероприятий

№	Наименование мероприятия	Ответственный	Срок реализации
1	Разработка должностной инструкции специалиста по адаптации персонала	Специалист HR	Стадия внедрения 1 неделя
2	Повышение квалификации специалиста по кадрам	Начальник отдела кадров	Стадия внедрения 2,5 месяца
3	Введение системы «шефства»	Специалист по адаптации	Стадия реализации 3 месяца (на период адаптации)
4	Проводить общее собрание в непринужденной обстановке по поводу прихода нового сотрудника	Специалист по адаптации	В последствии постоянно, по мере надобности

Итак, внедрение мероприятий не займет длительного срока, т.к. на стадию внедрения потребуется 2,5 месяца, пока сотрудник проходит повышение квалификации затем 3 месяца стадии реализации – это сам адаптационный период, итого через 5,5 месяцев организация может ожидать результат от

совершенствования системы адаптации персонала, эффект от которого мы просчитаем далее.

В целом смета расходов на предложенные мероприятия представлена ниже в таблице 3.5.

Таблица 3.5

Затраты на внедрение мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в филиале ПАО СК «Росгосстрах» в Белгородской области г. Белгород

№ п/п	Наименование мероприятия	Затраты, рублей в год
1	Повышение квалификации специалиста по кадрам	15900
2	Доплата за совмещение должностей	36000
3	Расходы на социально-психологическую адаптацию	5000
Итого:		56900

Итак, конечная сумма, которая потребуется на внедрение всех мероприятий составляет 56900 р. в год.

Подводя итоги данного параграфа, мы можем сказать, что совершенствование системы адаптации в ПАО СК «Росгосстрах» в Белгородской области г. Белгород было проведено следующим образом.

Мы предложили ряд рекомендаций для устранения выявленных проблем в организации:

1. Назначить специалиста по адаптации персонала в организации.
2. Создать мотивацию для наставничества.
3. Улучшить социально-психологическую адаптацию в организации.

Составили календарный план реализации данных мероприятий, чтобы определить сроки их внедрения, из которого определили, что на реализацию наших мероприятий потребуется 5,5 месяцев.

Составили смету расходов по каждому мероприятию, и подсчитали общую сумму затрат, которая потребуется на реализацию всех мероприятий, в конечном итоге, она составила 56900 рублей.

3.2 Оценка социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала организации

На основе выделенных нами недостатков системы адаптации персонала ПАО СК «Росгосстрах» в Белгородской области, г. Белгород, нами были предложены рекомендации по их устранению, для реализации которых был разработан ряд мероприятий:

1. Разработка должностной инструкции специалиста по адаптации персонала;
2. Повышение квалификации специалиста по кадрам;
3. Введение системы «шефства»;
4. Проводить общее собрание в непринужденной обстановке (чаепитие) по поводу прихода нового сотрудника;

Данные мероприятия, как уже было отмечено выше, требуют определенных вложений, сумма которых не велика и составляет: 56900р. Это следует из того, что для совершенствования системы адаптации персонала в ПАО СК «Росгосстрах» большинство из предложенных способов экономичны и несут положительную социальную и экономическую эффективность, что мы и постараемся обосновать далее.

Решение проблемы мотивирования наставников, посредством введение системы «шефства», которая основана на нематериальном стимулировании, не требует дополнительных вложений.

Общие собрания в непринужденной обстановке (чаепитие) по поводу прихода нового сотрудника требуют небольших затрат на приобретение необходимых приборов в размере 4000р., но это не существенные затраты по сравнению с тем какой социальный эффект организация получит от ускорения процесса вхождения в коллектив нового работника и сплочения коллектива в целом. Ведь, чем сплочённее трудовой коллектив в организации, тем быстрее происходит процесс адаптация, следовательно, у работников увеличивается работоспособность, а новые сотрудники быстро осваиваются на новом

рабочем месте и достигают достаточно хороших результатов в работе за короткие сроки.

Так же, совсем несущественные затраты требуются для проведения общих собраний во главе с директором организации, в основном это затраты на приобретение канцелярских товаров для оформления наглядных пособий, плакатов, иных методических материалов, проведение копировально-множительных работ и т.п., на которые мы отвели 1000 р. В замен директор наладит взаимоотношения с коллективом, сможет проявить быстрое реагирование на выявленные проблемы в организации, которые видят сами сотрудники, может быть воспользуется их же предложениями по устранению.

Расчет экономической эффективности предложенного комплекса мероприятий проведен с учетом следующих предпосылок:

- Увеличение объема работ без соответствующего увеличения штата сотрудников. Планируемое увеличение объема работ потребовало бы приема на работу одной новой штатной единицы.

Рассмотрим сколько это позволит нам сэкономить, для этого приведем ниже таблицу 3.6, в которой сравним затраты на введение новой штатной единицы и на предложенный нами вариант – совмещение должностей с повышением квалификации.

Таблица 3.6

Сравнительный анализ затрат на введение новой штатной единицы и совмещение должностей с повышением квалификации

Затраты на введение одной штатной единицы, руб.	Затраты на совмещение должностей, руб.	Затраты на повышение квалификации, руб.
20000 в месяц $20000 * 12 \text{ мес.} =$ 240000р. в год	3000 в месяц $3000 * 12 \text{ мес.} =$ 36000 р. в год	15 900 р.
Итого: 240 000 р.	Итого: 51900 р.	

Из таблицы 3.6 видно, что если бы мы ввели новую штатную единицу, то потратили бы 240000 руб. за год, а затраты на реализацию нашей

рекомендации составят 51900 руб., таким образом, мы экономим: $240000 - 51900 = 188100$ р.

- По прогнозам должен быть достигнут экономический результат (дополнительный доход) уже в первом году за счет увеличения прибыли, в следствие более лучшей системы адаптации персонала, хотя бы на 1,5 %.

$$\text{Эф.} = \text{Пр.} * 1,5\% \quad (3.1)$$

$$\text{Эф.} = 52470000 * 1,5\% = 787050 \text{ р.}$$

И тогда, после внедрения предложенных мероприятий, прибыль организации, которая в базовом периоде (за 2015 год) была 52470000 рублей, в расчетном периоде составит:

$$\text{Пр.} = 52470000 + 787050 = 53257050 \text{ р.}$$

Это больше на 787050 р., чем в базовом периоде (2015г.)

Ниже рассчитаем срок окупаемости предлагаемых мероприятий:

$$\text{Т ок.} = 3/\text{Эф.} \quad (3.2)$$

$$\text{Т ок.} = 56900 / 787050 = 0,07 * 365 = 25,55 \text{ дней}$$

Срок окупаемости предлагаемых мероприятий составит приблизительно месяц.

Так как эффективность от внедрения мероприятий положительна, срок окупаемости составит месяц, следовательно, через месяц организация начнет получать дополнительный доход. В итоге, наши рекомендации можно считать экономически целесообразными.

Из данного параграфа можно сделать следующий вывод, что из всех рассмотренных вариантов решения выявленных в организации проблем, нами предложены наиболее экономичные мероприятия по их устранению, которые не требуют больших затрат. Затраты на предложенные мероприятия составляют: 56900р., по прогнозам должен быть достигнут экономический результат (дополнительный доход) в размере 787050 р. за счет увеличения прибыли, в следствие более лучшей системы адаптации персонала, хотя бы на 1,5 %. Срок окупаемости предлагаемых мероприятий составит

приблизительно месяц (25,55 дней), следовательно, через месяц организация начнет получать предполагаемый нами дополнительный доход. В итоге, наши рекомендации можно считать экономически целесообразными.

Из данной главы можно сделать следующие выводы: мы можем сказать, что совершенствование системы адаптации в ПАО СК «Росгосстрах» в Белгородской области г. Белгород было проведено следующим образом.

Мы предложили ряд рекомендаций для устранения выявленных проблем в организации:

1. Назначить специалиста по адаптации персонала в организации.
2. Создать мотивацию для наставничества.
3. Улучшить социально-психологическую адаптацию в организации.

Составили календарный план реализации данных мероприятий, чтобы определить сроки их внедрения, из которого определили, что на реализацию наших мероприятий потребуется 5,5 месяцев и назначили ответственных за мероприятия.

Составили смету расходов по каждому мероприятию, и подсчитали общую сумму затрат, которая потребуется на реализацию всех мероприятий, в конечном итоге, она составила 56900 рублей. Определенная сумма не велика, так как из всех рассмотренных вариантов решения выявленных в организации проблем, нами предложены наиболее экономичные мероприятия по их устранению. По прогнозам должен быть достигнут экономический результат (дополнительный доход) в размере 787050 р. за счет увеличения прибыли, в следствие более лучшей системы адаптации персонала, хотя бы на 1,5 %. Срок окупаемости предлагаемых мероприятий составит приблизительно месяц (25,55 дней), следовательно, через месяц организация начнет получать предполагаемый нами дополнительный доход. В итоге, наши рекомендации можно считать экономически целесообразными.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью нашей дипломной работы являлась разработка рекомендаций по совершенствованию системы адаптации в организации ПАО СК «Росгосстрах» в Белгородской области, г. Белгорода для повышения эффективности деятельности организации после внедрения предложенных рекомендаций.

Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи:

1. изучены теоретические аспекты адаптации персонала в организации;
2. дана организационно-экономическая характеристика ПАО СК «Росгосстрах»;
3. произведен анализ системы адаптации персонала в филиале ПАО СК «Росгосстрах» и выявлены недостатки системы адаптации персонала.
4. Предложены мероприятия по совершенствованию системы адаптации персонала и дано их социальное и экономическое обоснование.

Таким образом, изучение системы адаптации, как структурного элемента в организациях, помогло понять, что адаптация представляет собой какие этапы и стадии она включает в себя и в какой степени формирование системы адаптации приносит эффект организации.

Проведенный анализ показал, что система адаптации в филиале ПАО СК «Росгосстрах» существует, но до конца не отработана. Положительные стороны адаптации: профессиональное развитие, возможность обучения, получая опыт. Негативный фактор - обучение нового сотрудника в организации «старым» рабочим, ответственным за обучение, не вознаграждается, поэтому малоэффективно. Больше внимания уделяется обучению, нежели адаптации и за этим упускается аспект социальной и психологической адаптации.

Выявлены основные недостатки процесса адаптации в филиале ПАО СК «Росгосстрах»:

1. Отсутствует специалист, в обязанности которого входила бы конкретно организация адаптации новых сотрудников, а также контроль за ее осуществлением.

2. Система наставничества не до конца развита: Обучение «старым» работником - наставником нового сотрудника никак не вознаграждается.

3. Упускается аспект социальной и психологической адаптации, что замедляет период адаптации в целом. Больше внимания уделяется обучению и профессиональной адаптации.

На основе выделенных недостатков, мы предложили следующие рекомендации по совершенствованию системы адаптации в филиале ПАО СК «Росгосстрах»:

Рекомендация 1. Назначить специалиста по адаптации персонала в организации.

Рекомендация 2. Создать мотивацию для наставничества.

Рекомендация 3. Улучшить социально-психологическую адаптацию в организации.

Для реализации рекомендаций, были разработаны следующие мероприятия:

1. Разработка должностной инструкции специалиста по адаптации персонала;

2. Повышение квалификации специалиста по кадрам;

3. Введение системы «шефства»;

4. Проводить общее собрание в непринужденной обстановке (чаепитие) по поводу прихода нового сотрудника;

5. Проводить общие собрания во главе с директором, для четкого формулирования и разъяснения коллективу целей организации (как долгосрочных, так и текущих).

Сумма, которая потребуется на внедрение всех мероприятий составляет 56900 р., тем не менее, они позволят филиалу ПАО СК «Росгосстрах» улучшить систему адаптации и получить экономический эффект в сумме

787050 р.; а также получить социальный эффект – улучшение социально-психологического климата в коллективе.

Таким образом, решив все поставленные задачи, мы достигли цели дипломной работы.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алексеева, К.А. Адаптация персонала как фактор повышения производительности труда [текст] / К.А. Алексеева // Наука и современность. – 2014. – № 28. – С. 144 – 148.
2. Артамонова, А.А. Роль тренингов и деловых игр в процессе обучения и профессиональной адаптации персонала современной организации [текст] / А.А. Артамонова // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. – 2013. – № 2. – С. 229 – 232.
3. Беляева, Ж.А. Социализация и трудовая адаптация персонала организации в условиях становления рыночной экономики [текст] / Ж.Б. Беляева // Сборник научных трудов Sworld. – 2014. – № 1. – С. 44 – 47.
4. Бершова, Л.В. Адаптация работников в новых условиях [текст]/ Л. В. Бершова //Справочник кадровика. 2010. - №6. - 105-110 с.
5. Бурмистрова, Е. Навыки высокоэффективных наставников [текст] / Е. Бурмис- трова // Справочник по управлению персоналом. – 2012. – № 11. – С. 74-77.
6. Быков, В.М., Онищенко, Е.Ю. Управление адаптацией персонала вахтовых коллективов [текст] / В.М. Быков, Е.Ю. Онищенко // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2013. – № 9. – С. 41 – 44.
7. Варламов, В. А. Привлечение и адаптация рабочих кадров [текст]: Справочник кадровика/ А.В. Варламов//2010. – №10. – С.96–98.
8. Веснин, В.Г. Управление человеческими ресурсами [текст]/ В. Г. Веснин. – М.: Проспект, 2013. – 688 с.
9. Волкова, Н. Как стать «своим» в компании. Первичная адаптация [текст] / Н. Волкова // Кадровик. – 2012. – № 6. – С. 189 – 185.
10. Волкова, Н.В. Социально-психологические особенности персонала как фактор организационной социализации и первичной адаптации [текст]/ Н.В. Волкова // Вестник Костромского университета им. Н.А. Некрасова. – 2012. - № 1. – С. 125 – 128.

11. Володина, Н. А. Особенности адаптации: от рабочего до руководителя [текст] / Н. А. Володина // Справочник кадровика. – 2012. – № 3. – С. 123-129.
12. Володина, Н. А. Особенности адаптации разных категорий сотрудников [текст] / Н. А. Володина // Справочник по управлению персоналом. – № 3. – 2012. – С. 52-57.
13. Володина, Н. А. Оценка эффективности процесса адаптации [текст]/ Н. А. Володина // Справочник по управлению персоналом. – 2012. – № 5. – С. 58-63.
14. Волина В. Методы адаптации персонала: Учеб. Пособие [текст]/ Волина В. // Управление персоналом, 2010, №13.
15. Гаврилова, Ж.А. Развитие персонала в период адаптации [текст]/Ж.А. Гаврилова //Справочник по управлению персоналом. 2010. - №2.- 51-64 с.
16. Ганов, К.В. Адаптация работника к рабочему коллективу [электронный ресурс] / Ганов К.В.// www.mu.km.ru. – Режим доступа.
17. Георгиева, И.А. Социально-психологические факторы адаптации личности в коллективе [текст] /И. А. Георгиева: Автореф. Дис. канд. психол. наук/ ЛГУ.- Л., 2012.- 18с.
18. Гичан, И.С. Психологические проблемы наставничества [текст]/И. С. Гичан.-Киев: В ища шк., 2012.- 155 с.
19. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: учебное пособие [текст] / В.И. Герчиков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 282 с.- 5.
20. Грунистая, О.С. Наставничество как способ адаптации и обучения персонала [текст]/ О.С. Грунистая // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2014. – № 10. – С. 89 – 94.
21. Душин, В.И. К вопросу о сущности и видах адаптации персонала [текст] / В.И. Душин // Инновации. Менеджмент. Маркетинг. – 2013. - № 2. – С. 68 – 72.

22. Завьялова Е.К. Особенности управления человеческими ресурсами инновационно-активных компаний [текст] /Е.К. Завьялова// Вестник СПбУ. Сер.8. Менеджмент. - 2012. – Вып.2. – С.78-106
23. Занин, С. Новые работники. Подчинить и приручить [текст]/ С. Занин. – М.: Феникс, 2013. – 240 с.
24. Занько, Д. Адаптация, мотивация и развитие персонала отдела продаж [текст]/ Д. Занько. – М.: Изд-во «Вершина», 2010. – 240 с.
25. Казанцева, Е.Е. Адаптация персонала: современный взгляд [текст] / Е.Е. Казанцева // Управление развитием персонала. – 2014. - № 2. – С. 90 – 98.
26. Каримов, А.А. Адаптация в системе управления персоналом и ее виды [текст]/ А.А. Каримов // Кадровик. – 2014. – № 5. – С. 220 – 223.
27. Карпова, М.В. Социологическое исследование методов адаптации персонала предприятия в условиях инновационного развития бизнеса [текст] / М.В. Карпова // Наука и современность. – 2014. – № 29. – С. 163 – 168.
28. Кейта, С. Адаптация персонала в предприятии [текст]/ С. Кейта // В мире научных открытий. – 2014. – №14. – С. 42 – 47.
29. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации. Актуальные технологии найма, адаптации и аттестации [текст]/ А.Я. Кибанов. - М.: КноРус, 2012. - 368 с.
30. Кибанов, А.Я., Дуракова, И.Б. Технологии найма, адаптации и аттестации [текст]/ А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: Изд-во «КноРус», 2010. – 224 с.
31. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учебник[текст] /А.Я.Кибанов – М.: 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2012
32. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: учебное пособие [текст]/ А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 238 с.
33. Кибанов, А.Я. Система управление персоналом: учебное пособие [текст] / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 64 с.

34. Кибанов, А.Я. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала [текст] / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 80 с.
35. Китайкин, К.В. Адаптация сотрудников предприятий общественного питания – один из ключевых элементов системы управления персоналом [текст] / К.В. Китайкин // Пищевая промышленность. – 2012. – № 10. – С. 40 – 41.
36. Колинченко, Т.В. Адаптация японской системы управления персоналом на российских предприятиях: оценка результатов [текст] / Т.В. Колинченко // В мире научных открытий. – 2013. – №16. – С. 8 – 10.
37. Король, М.В. Проблема внутренней мотивации персонала на этапе адаптации на новом месте работы [текст] / М.В. Король // Вестник Камчатского государственного технического университета. – 2013. - № 26. – С. 55 – 58.
38. Котлова, А.С. Попова, О.А. Адаптация персонала на предприятии в современных условиях [текст] / А.С. Котлова, О.А. Попова // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2014. – № 6. – С. 8 – 12.
39. Коханов, Е.Ф. К вам пришел «новичок» [электронный ресурс] / Е.Ф. Коханов // www.rekruter-spb.ru. – Режим доступа.
40. Кошелева, Ю. Мотивация персонала [текст] / Ю. Кошелева, М. Архипов, М. Токарева // Управление персоналом. – 2012. - №16. – С.12-34.
41. Крутцова, М. Н. Управление адаптацией персонала: учебное пособие [текст] / М. Н. Крутцова. – Вологда: Легия, 2010. – 128 с.
42. Куприянчук, Е.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие [текст] / Е.В. Куприянчук. – М.: РИОР, 2012. – 204 с.
43. Курганов, М.А., Касьянова, К.Д. Подходы к адаптации персонала: от рядового работника до руководителя [текст] / М.А. Курганов, К.Д. Касьянова // Социально-экономические науки и гуманитарные исследования. – 2014. – № 2. – С. 54 – 57.

44. Лагутин, С.Г. Адаптация персонала в коммерческой организации[текст]/ С.Г. Лагутин // Научный вестник Волгоградской академии государственной службы. – 2013. – № 1. – С. 69 – 73.
45. Латуха, М. О. Оценка эффективности процесса адаптации: российская практика [текст] / М. О. Латуха // Справочник кадровика. – 2009. – № 5. – С. 120-129.
46. Маслова, В.М. Управление персоналом[текст]/ В.М. Маслова. – М.: Юрайт, 2013. – 496 с.
47. Милехина, О.В., Адова, И.Б. Факторы успешной адаптации персонала к организационным изменениям [текст]/ О.В. Милехина, И.Б. Адова // Сибирская финансовая школа. – 2013. – № 4. – С. 100 – 107.
48. Михайлова, А. «Четыре колеса» адаптации персонала [текст]/ А. Михайлова // Кадровик. – 2014. – № 2. – С. 115 – 123.
49. Насырова, А.Р. Совершенствование системы адаптации персонала на предприятии [текст]/ А.Р. Насырова // Международный студенческий научный вестник. – 2014. – № 1. – С. 31.
50. Овумян, М.Н. Специалист по адаптации персонала. К чему и как адаптируем? [текст] / М.В. Овумян // Управление человеческим потенциалом. – 2013. – № 3. – С. 248 – 255.
51. Оноприйчук, Б.С., Кислов, А.В. Основные цели и этапы адаптации персонала в организации [текст]/ Б.С. Оноприйчук, А.В. Кислов // Социальные науки. – 2014. – № 1. – С. 10 – 15.
52. Рахимова, Б.Х., Бетилгириев, М.А. Адаптация персонала [текст]/ Б.Х. Рахимова, М.А. Бетилгириев // Новое слово в науке и практике: гипотезы и апробация результатов исследований. – 2013. – № 6. – С. 127 – 131.
53. Риттер, И.В., Березина, К.С. Адаптация персонала как ключевой аспект работы по управлению персоналом [текст]/ И.В. Риттер, К.С. Березина // Экономика и политика. – 2013. – № 5. – С. 106 – 108.

54. Слепцова, Е.В. Роль адаптации работников в системе развития персонала [текст]/ Е.В. Слепцова // Экономика устойчивого развития. – 2014. – № 4. – С. 212 – 217.
55. Титова, С.В. Методика оценки адаптации персонала в организации [текст]/ С.В. Титова // В мире научных открытий. – 2014. – № 12. – С. 1031 – 1037.
56. Фролов, М.Ю. Адаптация персонала организации [текст]/ М.Ю. Фролов // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2014. – № 4. – С. 2 – 6.
57. Халиуллина, В.В. Адаптация в системе управления персоналом [текст]/ В.В. Халиуллина // Кадровик. – 2013. – № 3. – С. 264 – 268.
58. Чарышева, С.Р. Особенности социально-психологической адаптации персонала организации в условиях кризиса: результаты исследований [текст]/ С.Р. Чарышева // Вестник Московского областного университета. – 2010. – № 1. – С. 56 – 61.
59. Чарышева, С.Р. Практические аспекты исследования адаптации персонала [текст]/ С.Р. Чарышева // Молодой ученый. – 2010. – № 1. – С. 229 – 233.
60. Шишкина, Ю.М., Щепкина, О.И. Вопросы адаптации персонала [текст]/ Ю.М. Шишкина, О.И. Щепкина // Кадровик. – 2013. – № 5. – С. 164 – 178.
61. Щелкунова, С.А., Метлин, С.В. Зарубежный и отечественный опыт в сфере адаптации персонала [текст]/ С.А. Щелкунова, С.В. Метлин // Вестник СамГУПС. – 2013. – № 3. – С. 58 – 61.