

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

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

Кафедра менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ

**УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНОЙ АДАПТАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА В
ОРГАНИЗАЦИИ
(на примере ООО «Форум-Поволжье»)**

Студентки 4 курса
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
профиль подготовки «Менеджмент организации»
экономического факультета

Клицнер Дарьи Андреевны

Научный руководитель
к.с.н., доцент кафедры
менеджмента и маркетинга
должность, место работы, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Стазаева И.В.
инициалы, фамилия

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент

Дорофеева Л.И.

Саратов 2017

Основное содержание работы

Адаптация является одним из элементов системы управления персоналом предприятия. Несмотря на это, адаптационным мероприятиям в компании чаще всего уделяется минимум внимания, так как временные и организационные ресурсы службы персонала инвестируются преимущественно в развитие системы подбора персонала.

В большинстве случаев организации используют только отдельные элементы адаптации, например, проводят для новичков вводные курсы или выдают всем пришедшим «Справочник сотрудника». Но для того чтобы проводимые мероприятия были эффективными, необходим системный подход к адаптации новых сотрудников. Отсутствие системности может привести к снижению эффективности других проектов HR-службы, направленных на формирование бренда работодателя, развитие корпоративной культуры.

Целью дипломной работы является изучение процесса адаптации персонала, как одного из главных ресурсов современной организации.

Задачей моей дипломной работы является формирование предложений для улучшения системы адаптации персонала на основе проведённого анализа.

Чаще всего процесс адаптации рассматривается на примере крупной или средней компании. Актуальность моей работы заключается именно в рассмотрении данного процесса на примере малой организации, а также составление определённых предложений для улучшения системы адаптации в организации.

В настоящее время вопрос адаптации персонала стоит очень остро и все больше компаний фокусируются на данном направлении. Ведь именно сейчас, в эру невероятных возможностей для сотрудника организации необходимо сделать так, чтобы лучшие кадры остались работать именно у них, а в процессе работы чувствовали себя максимально комфортно.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ АДАПТАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

Необходимость адаптации является общепризнанной среди всех менеджеров по персоналу, но, как правило, только в теории. На практике очень мало внимания уделяется созданию адаптационных программ, и, вероятно, для этого существует причина. Основная проблема в том, что руководители недооценивают значения адаптации для самой компании, полагая, что проблемы внедрения сотрудника в организацию – его личные проблемы, и что последствия неудачной адаптации незначительны для деятельности организации. Тем не менее, успешное прохождение периода адаптации – цель обоюдная, достижение её приводит к успеху как нового сотрудника, так и его непосредственного руководителя.

Являясь первым «гарантом» продуктивной работы и мотивации сотрудников, непосредственный начальник, кроме того, более других заинтересован в их эффективной и быстрой интеграции в коллектив, а, следовательно, должен сыграть самую важную роль в самом процессе вхождения в организацию.

Существуют несколько методов управления социальной адаптацией нового работника в коллективе, ни один метод управления адаптацией не может выступать в качестве универсального инструмента. Использование тех или иных методов напрямую зависит от ситуации (от того, переводится ли сотрудник с одной должности на другую внутри компании, на какую должность, кто является инициатором поиска нового работника, каков уровень должности и т. д.).

Методы, способствующие более эффективной адаптации сотрудника в новом коллективе:

- Метод неформализованного сопровождения. Специалист по подбору персонала в минимальном объеме осуществляет управление процессом

адаптации нового сотрудника, поскольку также заинтересован в ее положительном результате.

- Проведение корпоративных мероприятий, на которых коллективу представляют новых сотрудников, позволяет облегчить освоение новичками моделей межличностного общения. Данный метод позволяет новому сотруднику понаблюдать за коллегами в ситуации неформального общения и перенять принятые модели поведения, а всем остальным работникам — познакомиться с новым членом коллектива.

- Метод «Корпоративный PR» заключается в разработке справочника, в котором кратко, в наглядной форме, с приведением примеров перечисляются наиболее значимые правила межличностного взаимодействия в компании. Тренинги, направленные на командообразование, используется как метод адаптации в исключительных случаях.

- Метод, как инструктаж в функциональных подразделениях, нацеленного на доведение до сведения нового сотрудника основных требований каждого из отделов.

- «Папка нового сотрудника» представляет собой комплект документов с хорошо структурированным (например, не по номеру приказа/распоряжения, а по функциональному содержанию) оглавлением.

- Метод донесения важной организационной информации до нового работника является создание большого справочника, включающего основные данные по всем направлениям деятельности и при необходимости ссылки на регламентирующие документы.

- Интернет-сайт, позволяет получить контекстную помощь не только по вопросу о том, на какие клавиши следует нажимать, но и о том, что и как необходимо делать при заполнении заявки, кому и с какой целью ее передавать и т.п.

Я рассмотрела организацию процесса освоения моделей поведения на верхних уровнях пирамиды корпоративной культуры компании. Естественно, что главная часть адаптации заключается в освоении моделей выполнения работы, т. е. правил поведения на базовом уровне пирамиды корпоративной культуры. Разумеется, ошибка, совершенная в ходе организации адаптации на верхних уровнях, досадна и в исключительных случаях может свести на нет все усилия, приложенные новым сотрудником.

Адаптация персонала в организации не сводится только к приспособлению и ориентации в профессиональной деятельности, как правило, это более многогранное явление. Для анализа всех сторон адаптации персонала в организации уместно остановиться на видах адаптации.

АНАЛИЗ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ ООО «ФОРУМ-ПОВОЛЖЬЕ»

Система адаптации новых сотрудников, действующая ООО «ФОРУМ - ПОВОЛЖЬЕ», обладает рядом отличительных особенностей, обусловленных политикой работы с персоналом в компании и размером компании.

Основная особенность заключается в том, что в компании существует несколько типов таких программ в зависимости от категории сотрудников, на которую программа ориентирована.

Первый тип программы адаптации предназначен для новых, не имеющих опыта сотрудников на позиции торгового представителя. Это наиболее значимая и ресурсоемкая программа, поскольку именно эта категория сотрудников является основной движущей силой.

Второй тип ориентирован на специалистов более высокого уровня (менеджер, старший специалист по продажам). Они изначально приходят на начальные позиции и занимают данные должности в результате повышения. Программа адаптации для сотрудников на позиции торгового представителя в свою очередь обладает рядом характерных особенностей.

Первым этапом адаптационной программы является знакомство компанией и коллективом. Чаще всего это происходит в первые 1-2 рабочих дня сотрудника. Это очень важный этап, так уже в это время сотрудник зарекомендовывает себя перед коллегами, а они, в свою очередь, узнают нового сотрудника.

На этом этапе специалист по работе с персоналом проводит с новичком вступительную лекцию о правилах в компании, структуре, корпоративной культуре.

По завершению этого этапа, в конце дня проходит встреча сотрудника и специалиста по работе с персоналом, на которой сотрудник делится своими впечатлениями от первых дней, а также переживаниями и сомнениями. Данная встреча нацелена на создание психологически приятной и комфортной для сотрудника атмосферы в совершенно новом коллективе.

Следующим этапом является знакомство с системами функционирования бизнес процессов организации. То есть изучаются все логистические процессы, коммуникации. На данном этапе для того, чтобы сотрудник чувствовал себя более комфортно в своей деятельности, специалистом по работе с персоналом предоставляется рекомендуемый список обучающих видео-семинаров, которые можно смотреть в рабочее время. После просмотра такого семинара необходимо заполнить анкету по материалу.

Вышеперечисленные два этапа проходят в первую неделю работы сотрудника. Вторая неделя связана уже непосредственно с будущей деятельностью сотрудника. Это обучение у непосредственного руководителя. Но на данном этапе и далее также проводятся по желанию сотрудника и специалиста по работе с персоналом встречи по обратной связи.

Итак, с точки зрения технических знаний, сотрудники обучаются тем аспектам, которые им необходимы для выполнения работы в процессе деятельности.

В течение месяца у сотрудников имеется возможность принять решение о продолжении его сотрудничества с ООО «ФОРУМ - ПОВОЛЖЬЕ». Одна неделя полностью посвящена ориентации, когда сотрудникам объясняется, что компания понимает под термином “конфиденциальность информации”, как правильно работать в компьютерной системе, каковы особенности телефонной связи, показываются учебные фильмы. Вторая неделя полностью посвящена особенностям работы отдела. На этом этапе программа по адаптации переходит в программу по развитию и постоянной оценке работы сотрудников.

Несколько отличается адаптация сотрудников, которые принимаются позиции выше. Безусловно, они проходят не такое многоэтапное и длительное обучение. Основная его часть – это однодневный тренинг, в течение которого максимальный акцент делается на корпоративную культуру, миссию фирмы, стратегию развития, на функциональные подразделения и тех людей, которые их возглавляют, вопросы конфиденциальности. Обязательно приходят представители каждого отдела познакомить новых сотрудников с деятельностью подразделений.

АНАЛИЗ МЕРОПРИЯТИЙ ПО УЛУЧШЕНИЮ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО «ФОРУМ-ПОВОЛЖЬЕ»

Расходы на реализацию проекта включают:

1. Расходы, связанные с поиском нового сотрудника (расширение отдела работы с персоналом).
2. Расходы, связанные с дополнительной оплатой труда принятого работника и отчисления на социальные нужды с фонда заработной платы нового работника.

3. Расходы на приобретение необходимой мебели и оборудования для организации рабочего места нового сотрудника.

4. Расходы на замещения вакансий уволенных сотрудников.

5. Расходы на программное обеспечение (ПО) «Кадровик».

Это расходы на покупку ПО, сопровождение, установку программы, а также на покупку одного рабочего места для сотрудника кадровой службы.

Рассмотрим подробнее расходы, связанные с реализацией проекта.

1. Расходы, связанные с поиском новых сотрудников.

На протяжении длительного времени ООО «Форум-Поволжье», при поиске новых сотрудников пользуется услугами газеты «Работа для Вас» размещая объявление в разделе «Трудоустройство». Считаю целесообразным разместить объявление на неделю. Стоимость одного объявления будет равняться 1000 рублей.

2. Далее рассчитаем расходы, связанные с оплатой труда одного принятого работника отдела работы с персоналом в ООО «Форум-Поволжье». Данные расходы отражены в таблице 3.

Таблица 3. Расходы, связанные с оплатой труда новых работников

Должность (отдел)	Количество	Оклад
Менеджер по работе с персоналом - психолог	1	15000

Рассчитаем отчисления на социальные нужды с дополнительного фонда оплаты труда в таблице 4.

Таблица 4. Расчет отчислений на социальные нужды

Фонд	Налогооблагаемая база	Ставка налога, %	Сумма, руб.
Пенсионный фонд, в том числе:	15000	20	3000
Отчисления на страховую часть пенсии	15000	14	2100
Отчисления на накопительную часть пенсии	15000	6	900
Фонд социального страхования	15000	2,9	435
Федеральный ФОМС	15000	1,1	165
Территориальный ФОМС	15000	2	300
Итого:	15000	26	3900

3. Теперь рассчитаем расходы на приобретение необходимой мебели и оборудования для организации рабочего места нового сотрудника. Данные расходы отражены в таблице 5. Существует возможность снизить расходы, путем предоставления сотруднику мебели и оборудования из резервного фонда.

Таким образом, на расширение штата сотрудников отдела работы с персоналом будет потрачено (в расчете на год):

Увеличение штата = (ФОТ+ МЗ) = (15000+3900) *12+44200) =271000 рублей.

Таблица 5. Перечень материальных расходов.

Наименование материально-технических средств	Количество, шт.	Цена за единицу, руб.	Итого, руб
--	-----------------	-----------------------	------------

Компьюер монитор Samsun, процессор DELL, клавиатура, мышь, коврик, колонки	1	22000	22000
Многофункциональное устройство Samsun	1	5200	5200
Подключение к интернету	1	3000	3000
Офисная мебель:			
Компьютерный стул	1	1500	1500
Компьютерный стол	1	3500	3500
Шкаф	1	3000	3000
Размещение объявления в газете	1	1000	1000
Бланки, таблицы, плакаты для наглядной агитации процесса адаптации	1 набор	5000	5000
Итого:			44200

Так же необходимо учесть затраты на приобретение и эксплуатацию нового ПО. Общие затраты на внедрение новой системы адаптации персонала составили 301000 рублей.

Теперь произведем расчет расходов на замещение работника.

В Приложении 4 дан расчет на замещение должностей четырех работников с различной заработной платой.

Найдем среднюю величину затрат:

$$P_{\text{ср.}} = (20710 + 32630 + 56470 + 81810) / 4 = 47\,905 \text{руб.}$$

За 2015-2017г. произошла смена 8 сотрудников компании. Кроме того, численность работников возросла на 4 человека. Следовательно, расходы на замену кадров составили:

$$P = 47\,905 * 12 = 574\,860 \text{руб.}$$

Таким образом, организации потеряла за это время 574 860 руб., благодаря текучести кадров.

Таблица 6. Расходы на приобретение и эксплуатацию ПО «Кадровик».

Наименование материально-технических средств	Количество, шт.	Цена за единицу, руб.	Итого, руб
ПО «Кадровик» (базовый функционал)	1	20000	20000
Лицензии на АРМ	2	4500	9000
Сопровождение на год	1	1000	1000
Итого			30000

По статистике известно, что благодаря введению эффективной системы адаптации персонала текучесть кадров уже в первый год снижается до 35 %, что составляет экономию

$$\text{Э} = 574\,860 * 35 / 100 = 201\,201 \text{ руб.}$$

За последний год организация потеряла 150000 рублей в результате потери и порчи товара на складе из-за ошибок персонала. Установлено, что 70% случаев связано с низкой квалификацией вновь принятых кадров. Это так же результат текучести кадров. Поэтому фактическая экономия составит:

$$\text{Эф} = 201\,201 + (150000 * 70) / 100 = 306\,201 \text{ руб.}$$

Сравним эту цифру с затратами внедрение новой системы адаптации персонала.

$$\text{Р-Э} = 301000 - 306\,201 = 5\,201 \text{ руб.}$$

за 1 год работы программы организация получит прибыль, равную 5 201 рубль.

Ежегодно экономия будет составлять:

$$201\ 201 - 15000 * 12 = 201\ 201 - 180\ 000 = 21\ 201 \text{ руб.}$$

Рентабельность - это отношение полученной прибыли к затратам. Она определяется по формуле:

$$P = \frac{\Pi * 100}{I}$$

где P - рентабельность %;

Π - прибыль, полученная от реализации проекта, р.;

I - затраты на внедрение проекта, р.

Ожидаемая прибыль в год составит – 201 201 рублей

Ежегодные дополнительные затраты на заработную плату сотруднику кадровой службы составит за 12 месяцев:

$$Z/\text{пл. год} = 15000 * 12 = 180\ 000$$

Чистая прибыль от внедрения проекта составит:

$$201\ 201 - 180\ 000 = 21\ 201 \text{ руб.}$$

Рентабельность составит:

$$P = \frac{201\ 201 * 100}{180\ 000} = 111,7 \%$$

Заключение

Адаптация персонала в организации является необходимым звеном кадрового менеджмента. Действительно, становясь работником конкретного предприятия, новичок оказывается перед необходимостью принять организационные требования: режим труда и отдыха, положения, должностные инструкции, приказы, распоряжения администрации и т. д. Он

принимает также совокупность социально-экономических условий, предоставляемых ему предприятием. Он вынужден по-новому оценить свои взгляды, привычки, соотнести их с принятыми в коллективе нормами и правилами поведения, закрепленными традициями, выработать соответствующую линию поведения.

Внедрение системы управления адаптацией на предприятия представляет собой достаточно сложную задачу, но от ее решения зависит решение таких важных задач для предприятия, как: уменьшение стартовых издержек, уменьшение текучести кадров; возможно более быстрое достижение рабочих показателей, приемлемых для организации - работодателя; вхождение работника в рабочий коллектив, в его неформальную структуру и ощущение себя членом команды; снижение тревожности и неуверенности, испытываемых новым работником. Тревожность и неуверенность в данном случае означают боязнь провалов в работе и неполную ориентацию в рабочей ситуации. Это нормальный страх перед новым и неизвестным, экономия времени непосредственного руководителя и рядовых работников, развитие у нового работника удовлетворенности работой, позитивного отношения к работе и реализма в ожиданиях. Система адаптации призвана решать вышеперечисленные проблемы.

В дипломной работе были разработаны пути совершенствования системы адаптации персонала на предприятии.

В рамках поставленной цели были решены следующие задачи:

- определена сущность и цели адаптации;
- определены составляющие системы управления адаптации работника на предприятии;
- изучены особенности управления адаптацией персоналом;

- изучен опыт зарубежных и российских компаний по адаптации персонала;
- изучена система управления персоналом в ООО «Форум-Поволжье»;
- проанализирована система адаптации персонала в ООО «Форум-Поволжье»;
- Разработан проект системы адаптации персонала в ООО «Форум-Поволжье».
- Предметом дипломного проекта явилась система адаптации персонала.
- Объектом дипломного проекта явилась система адаптации персонала в ООО «Форум-Поволжье»

Содержание дипломного проекта имеет следующую структуру:

В первой главе описывались теоретические основы управления адаптацией персонала, дано определение адаптации, ее классификация, аспекты, система управления адаптацией персонала; исследован опыт зарубежных и российских компаний по данной проблематике; исследованы методы оценки работы по адаптации.

Во второй главе проведен анализ управления системой адаптацией персонала в ООО «Форум-Поволжье». Для этого изучена система управления персоналом в целом, так как система адаптации является ее составляющей. Проанализирована существующая программа адаптации персонала.

В третьей главе разработана улучшенная система адаптации с расчетом эффективности после внедрения ее на предприятии. В результате выполнения дипломной работы разработан проект построения системы адаптации персонала в ООО «Форум-Поволжье». Цель проекта - создание эффективной системы адаптации кадров в организации. Приоритетными моментами при разработке проекта были: возможность ограничиться

собственными ресурсами и низкая затратность проекта. Это делает его внедрение вполне приемлемым для организации.

Для практического применения в организации разработана программа адаптации, бланк теста оценки деятельности работника в период адаптации.

Оценив экономическую эффективность проекта можно сделать вывод, что внедрение системы адаптации в организации позволит увеличить прибыль, а также уменьшить риск недоверия клиентов из-за уменьшения числа неквалифицированных кадров и как следствие уменьшения числа ошибок. Таким образом, цель работы через реализацию поставленных задач выполнена.