

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 АДАПТАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ
(НА ПРИМЕРЕ ГК «БЕЛАЯ ДОЛИНА»)**

студентки 5 курса 541 группы
направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом
профиль подготовки «Управление персоналом организации»
экономического факультета

Немыкиной Светланы Вадимовны

Научный руководитель

К.С.Н., доцент

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

подпись, дата

Кирилюк О.Г.

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

К.Э.Н., доцент

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

подпись, дата

Дорофеева Л.И.

инициалы, фамилия

Саратов 2018

ВВЕДЕНИЕ

По мере ускорения общественного развития, ускоряется и интенсивность адаптационных процессов в обществе в целом. Это приводит к тому, что процессы социальной адаптации даже в эволюционно развивающемся обществе становятся практически непрерывными и умение адаптироваться к изменениям приобретает жизненно важное значение не только для молодых, но и для старших поколений. Готовность к переменам становится одним из главных условий жизненного успеха человека.

Потребность в формировании системы адаптации возникает на этапе активного развития организации. Вместе с ростом организации увеличивается общее количество подразделений и сотрудников, а значит, и новых работников, в связи с этим компании заинтересованы в том, чтобы процесс адаптации новых сотрудников протекал максимально быстро и эффективно.

Эффективная деятельность персонала в организации во многом зависит от адаптации сотрудников. Адаптация предусматривает приспособление новичка к социальным нормам поведения, действующим в коллективе, установление таких отношений сотрудничества работника и коллектива, которые в наибольшей мере обеспечивают эффективный труд, удовлетворение материально-бытовых и духовных потребностей обеих сторон. Адаптированные сотрудники работают эффективнее, тем самым, принося организации дополнительную прибыль, что позволяет ей быть конкурентоспособной. Способы включения новых сотрудников в жизнь организации могут существенно активизировать творческий потенциал уже работающих сотрудников и усилить их включенность в корпоративную культуру организации.

Проблема адаптации персонала на предприятии и ее влияние на эффективность работы персонала в различных аспектах рассматривалась в научных публикациях и работах Кибанова А.Я., Бахарева А., Волковой Н., Ивановой А.И., Тюлькиной Ю.С., Котловой А.Н., Володиной Н.А., Дураковой И.Б., Кобцевой Е.И, Макеевой О.Е. Погодиной Г. , Чемеринской Ю. и других авторов. В работе использовались учебники следующих авторов: А.Я. Кибанова, Дураковой И.Б. ,статьи из электронных источников: «HR – portal», «mir –nauki», « hr-academy», официального сайта «Белая долина».

Тема процесса адаптации персонала в организации очень важна и имеет большое значение для дальнейшего её практического применения в ГК «Белая долина», т.к. насущным является вопрос о проведении программы адаптации для вновь принятых сотрудников, которая способствует более быстрому включению нового сотрудника к рабочему процессу. Недостаточная разработанность данной проблемы определила цель и задачи дальнейшего исследования.

Целью работы является изучение управления адаптацией персонала в организации. Для решения поставленной цели были решены следующие задачи:

- 1) даны определения понятия «адаптация», ее виды и основные этапы адаптации в организации;
- 2) рассмотрены теоретические аспекты программы адаптации сотрудников в организации и методы управления адаптацией;
- 3) выделены этапы и оценка новых работников в организации;
- 4) дана краткая характеристика деятельности ГК «Белая долина»;
- 5) оценка управлением адаптацией сотрудников ГК «Белая долина»;
- 6) предложено внедрение программы адаптации новых сотрудников ГК «Белая долина»;
- 7) в качестве предложения выступает совершенствование мотивации наставников в ГК «Белая долина».

Объектом работы является адаптация персонала в группе компаний «Белая долина». Предметом исследования является процесс управления системой адаптации персонала в ГК Белая долина».

Материалы данного исследования могут быть использованы для управления персоналом в ГК «Белая долина» с целью снижения текучести кадров, повышения лояльности и удовлетворенности персонала организации.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

В первой главе **«Теоретические основы управления адаптацией персонала в организации»** даны определения адаптации персонала в организации, рассмотрены виды и модели адаптации персонала, выделены этапы и оценка адаптации сотрудников в организации.

В параграфе **«Понятие, виды и основные этапы адаптации»** выделено, что в научной литературе имеется два направления адаптации: первичная и вторичная. Выделяют следующие формы адаптации сотрудников: социальная, производственная, организационно-административная, профессиональная, социально-психологическая, психофизиологическая и экономическая.

В качестве инструментов адаптации автор в параграфе **«Программа и методы управления адаптацией персонала в организации»** рассмотрел адаптационную программу и методы управления адаптацией. Адаптационная программа – это план введения в должность. Программа должна обеспечить психологическое, социальное, организационно-административное привыкание новичка. Разработка программы адаптации персонала предполагает прохождение следующих этапов: планирование введения новых вакансий в организации, планирование адаптации сотрудника с непосредственным руководителем, введение в организацию, введение в должность, процедура оценки, принятие решения об адаптации сотрудника. Программа адаптации включает в себя обязательный и вариативный разделы.

В экономической литературе методы производственной адаптации подразделяются на две разновидности: традиционные и нетрадиционные.

Чаще всего к традиционным относят экономические методы, к нетрадиционным - непроизводственные.

В отечественной практике в большинстве промышленных предприятий используются экономические методы, суть которых состоит в материальной мотивации сотрудников. Применение экономических методов должно применяться с учетом различных факторов: должности сотрудника, профессионального уровня, предъявляемых требования к выполнению должностных обязанностей, уровня иерархии, сферы деятельности организации и т.д. Традиционные методы включает в себя не только экономические методы. В литературе к традиционным действиям относят собеседования и беседы с работниками, которые нередко более результативны по сравнению с материальными методами стимулирования.

Нетрадиционные методы наиболее грамотно воздействуют на человека, т.к. затронуты не только экономический и организационный вид адаптации, но и другие (например, профессиональный, психологический, социальный и т.д.). В отечественной практике наиболее часто применяются следующие непроизводственные методы: наставничество, тренинги и семинары, предоставление полной информации об организации через интернет-ресурсы, видеофильмы и т.д.; беседа; разработка рамок поведения через корпоративные стандарты и требования; проведение инструктажа; метод неформализованного сопровождения; метод «корпоративный PR»; проведение совместного досуга во внерабочее время и т.д.

Для успешного функционирования системы адаптации в организации необходимо существование системы документации, в которую должны быть включены документы об испытательном сроке, содержащие задачи, критерии оценки работы, сроки выполнения, структуру организации и схему взаимодействия отделов (в период испытательного срока деятельность нового сотрудника должна курироваться); должностная инструкция (с ее помощью новый сотрудник может ознакомиться со своими должностными обязанностями, правами и ответственностью, структурой отдела).

Наиболее интересными на сегодняшний день являются следующие популярные за рубежом методы адаптации персонала: секондмент, баддинг, метод Job Shadowing.

На первом этапе планирования адаптации происходит ознакомление нового сотрудника с компанией, структурой, традициями, историей, рабочим распорядком, корпоративными правилами, политикой в области управления персоналом и т. д. На этапе общей ориентации используются следующие методы: наставничество, вводный семинар, метод неформализованного сопровождения, инструктаж, тренинг.

Второй этап включает ознакомление с функциями и целями подразделения, целями и задачами самого сотрудника, процедурами и правилами, а также установление отношений с коллегами. Инструментами данного этапа являются ознакомление с должностными инструкциями, правилами и стандартами, которыми будет пользоваться новый сотрудник на рабочем месте.

Третий этап пересекается по времени с этапом «Вхождения в должность». У нового сотрудника появляется возможность применить имеющиеся или только что приобретенные знания и получить обратную связь от руководителя и/или наставника.

Этап «Функционирование» осуществляется не во всех организациях, но он необходим для отслеживания периода адаптации нового сотрудника (рассчитывается средняя продолжительность адаптационного периода).

Для измерения успешности адаптации работников в параграфе **«Этапы и оценка адаптации новых работников в организации»** специалистами предлагается использовать объективные и субъективные показатели. К объективным относят показатели, характеризующие эффективность трудовой деятельности, активность сотрудников в различных сферах трудовой деятельности организации. Объективные показатели подразделяются по принадлежности к одному из ее видов: профессиональному, социально-психологическому, психофизиологическому. К субъективным можно отнести

показатели, характеризующие удовлетворенность сотрудника выполняемой работы в целом или отдельными ее проявлениями. Они подразделяются по принадлежности к одному из видов адаптации.

Вторая глава **«Анализ управления адаптацией персонала ГК «Белая долина»»** посвящена анализу деятельности организации и оценке управления адаптацией сотрудников. В **«Характеристике деятельности ГК «Белая долина»** отмечается, что ГК «Белая долина» является достаточно перспективной и активно развивающейся организацией с большим и разнообразным ассортиментом молочной продукции. ГК «Белая долина» имеет сложную организационную структуру, подчиняющуюся Генеральному директору.

В ГК «Белая долина» непосредственно процессом управления персоналом занимается отдел кадров. В обязанности сотрудника отдела кадров входит ознакомление с компанией, раскрытие информации по условиям найма и оплате труда. Сотрудник отдела кадров знакомит нового сотрудника с рабочим местом, непосредственным начальником, назначает наставника и организует экскурсию по предприятию.

В параграфе **«Оценка управления адаптацией сотрудников ГК «Белая долина»** отмечено, что процесс адаптации непосредственно связан с процессом подбора и найма персонала. Набор персонала проводится в соответствии со штатным расписанием ГК «Белая долина». Каждая должность штатного расписания имеет должностную инструкцию. Отбор сотрудника на определенную должность проводится на основании собеседования. В зависимости от наименования должности определяются требования к нанимаемым сотрудникам.

Для социальной адаптации ГК «Белая долина» применяет корпоративные мероприятия: организация праздников, фестивалей, мероприятий социального характера и т.д., что позволяет чувствовать сотруднику гордость за свою организацию, а поздравление сотрудников, выпуск газеты и другие корпоративные мероприятия внутри ГК «Белая

долина» позволяет чувствовать принадлежность к организации. Каждый сотрудник проходит все этапы социальной адаптации: внедрение в организацию (через наставничество, программы адаптации, тренинги, обучающие программы, экскурсии); принятие и усвоение норм и ценностей; активное отношение субъекта к этой среде с целью наиболее полного удовлетворения обоюдных интересов.

Производственная адаптация сотрудников протекает практически в течение всего периода работы в ГК «Белая долина» и завершается с достижением работником статистически ожидаемой средней зарплаты по данной должности и профессиям. Одним из критериев профессиональной адаптации работника служит его удовлетворенность трудовой жизни и личной мотивацией. В группе компаний «Белая долина» ранее не проводился опрос по вопросу удовлетворенности сотрудников своим трудом.

Сотрудники, имеющие руководящие должности, и очень долго работающие в данной организации, трепетно относятся к своему труду, чувствуют ответственность за результаты своего труда, они замечают изменения, происходящие в организации труда за период, начиная с 2010-х годов. Для рабочих и специалистов отмечается, в основном, приемлемая стадия производственной адаптации. Их устраивает имеющийся оклад, они участвуют в социальных мероприятиях, которые устраивает руководство группы компаний, они посещают праздники, которые периодически организовываются внутри организаций.

Организационно-административная адаптация достаточно хорошо развита в ГК «Белая долина», т.к. в первые дни нахождения на рабочем месте до сотрудника доводят правила внутреннего распорядка, его должностные обязанности, полномочия и ответственность руководителей подразделения организации, к которым он может обращаться по тем или иным вопросам. Информация предоставляется в форме печатных материалов (руководство сотрудника, положения, стандарты, журнал) и видеоматериала (фильм об организации).

При собеседовании с кандидатом дается общая информация о ГК «Белая долина», информация о вакансии (наличие опыта работы, образования по специальности, медицинской книжки, готовность работать в ночное время и т.д.). На первом этапе процесса адаптации обговариваются условия труда и отдыха, график работы, должностные обязанности, возможный уровень заработной платы. Ориентационное собеседование проводится после формирования окончательного предложения по приему на работу и согласования даты выхода.

При знакомстве с рабочим местом непосредственный руководитель показывает рабочее место, оснащение, места хранения необходимых принадлежностей, объясняет алгоритм действий, проводит инструктаж по использованию технических средств.

Работа в ГК «Белая долина» имеет достаточно привлекательные условия: трудоустройство по ТК РФ; социальный пакет, гарантии; стабильная заработная плата выплачивается 2 раза в месяц. ГК «Белая долина» обеспечивает своих работников социальным пакетом, куда входит: выдача спецодежды, оплата проезда к месту работы.

При планировании адаптации к психофизиологическим факторам необходимо учитывать физиологические нагрузки, которые испытывают работники, имеющие сменный график работы. Условие о необходимости работать ночью оговаривается при приеме на работу.

Экономическая адаптация определяет сроки освоения новой профессии, удовлетворенность профессией работника, текучесть и сменяемость кадров в организации. Удовлетворенность профессией и сроки освоения новой профессии в ГК «Белая долина» можно выяснить из анкетирования сотрудников, но исследования по данной проблеме не проводились.

Коэффициент текучести в ГК «Белая долина», начиная с 2014 г. до 2017г. увеличивается. В 2017 группой компаний «Белая долина» был введен новый крупнейший логистический комплекс, расширилась география продаж

продукции «Белая долина». Несмотря на то, что в компании достаточно большое количество сотрудников, сильная сторона социальной адаптации, устройство по трудовому кодексу РФ, текучесть достаточно высокая (17,5% в 2017г). Высокий коэффициент текучести кадров ГК «Белая долина» свидетельствует не только о низкой заработной плате, тяжелых условиях труда, но и в неграмотном подборе персонала, неэффективной адаптации.

Собеседование проводится формально по определенному шаблону в зависимости от вакансии, а беседы с работниками не проводятся после испытательного срока, поэтому традиционные методы представлены только экономическими методами.

В ГК «Белая долина» нетрадиционные методы имеют форму наставничества, тренингов, проведение инструктажа на рабочем месте, проведение совместного досуга во внерабочее время и т.д. В случае, если сотрудник мало работал по специальности или не имеет опыта работы, назначается наставник. В ГК «Белая долина» после обучающих тренингов для торговых специальностей проводится дальнейшая адаптация новичков. Каждый работник при приеме на работе знакомится с инструкцией по технике безопасности. Во внерабочее время сотрудники ГК «Белая Долина» участвуют в спортивных мероприятиях, организовываются праздники.

На сайте ГК «Белая долина» заявлено, что работают адаптационные программы для новичков. В реальности адаптационная программа для новичков отсутствует и адаптация новых сотрудников осуществляется с помощью наставников. Для дальнейшего совершенствования процессом управления адаптацией новых сотрудников предлагается создать программу адаптации и повысить мотивацию наставников.

В третьей главе **«Совершенствование управления адаптацией персонала ГК «Белая долина»** предложены мероприятия по совершенствованию процесса управления адаптацией новых сотрудников. В первом параграфе **«Внедрение программы адаптации в ГК «Белая долина»** выявлено, что программа адаптации предназначена для введения

единой процедуры адаптации во всех структурных подразделениях ГК «Белая долина». Разработка программы адаптации персонала предполагает прохождение следующих этапов:

1. Планирование новых вакансий.
2. Планирование адаптации сотрудника с непосредственным руководителем.
3. Введение в организацию ГК «Белая долина».
4. Введение в должность при первичной адаптации осуществляется с помощью наставника, сотрудника отдела кадров.
5. Процедура оценки. Для оценки адаптации могут быть использованы различного рода анкеты, метод 360 градусов и т.д.
6. Принятие решения об адаптации сотрудника осуществляется наставником, непосредственным руководителем, сотрудником отдела кадров.

Программа адаптации в ГК «Белая долина» должна состоять из двух частей: общей и индивидуальной. Общая часть проводится в течение недели. В общую часть входит собеседование, знакомство с организацией, знакомство с рабочим местом и собеседование с непосредственным руководителем. Общая часть программы адаптации уже имеется в ГК «Белая долина». Например, уже отработана схема собеседования на конкретную должность, для новых сотрудников обязательно проводится ознакомительная экскурсия, сотрудник отдела кадров знакомит нового работника с непосредственным начальником и наставником. При внедрении программы адаптации основной упор необходимо сделать на индивидуальную часть программы адаптации.

Индивидуальная часть рассчитана на оставшийся период адаптации продолжительностью 1-2 месяца и включает в себя план вхождения в должность, план оценки работы в должности и назначение наставника. План вхождения в должность имеет следующие элементы: Ф.И.О., подразделение, отдел, должность, дата приема, дата окончания испытательного срока, цели и задачи вхождения в должность.

План оценки работы в должности составляется новым сотрудником, оценивается соответствие сотрудника занимаемой должности, его профессиональные знания, уровень исполнительской дисциплины, потенциал и возможности дальнейшего роста. План оценки работы в должности сотрудник согласовывает с непосредственным руководителем и отделом персонала.

Наиболее распространенными методами оценки программы адаптации являются:

- 1) интервьюирование сотрудников через один-два месяца работы, так называемое собеседование после испытательного срока;
- 2) анкетирование сотрудников по завершении адаптационного периода;
- 3) экономический эффект от внедрения программы адаптации.

«Совершенствование мотивации наставников в ГК «Белая долина». Мотивация Наставник ускоряет социально-психологическую адаптацию новичка, знакомит с другими сотрудниками и помогает влиться в коллектив. В ГК «Белая долина» наставничество пускается на самотек и слабо направляется и координируется со стороны руководства. Интенсивность набора персонала в ГК «Белая долина» требует больших временных затрат со стороны наставника, в группе компаний на данный момент нет практики материального вознаграждения наставников. Отсутствие оплаты наставников, по нашему мнению, снижает мотивацию и при большом объеме работы может отрицательно повлиять на качество выполнения функций наставничества. Возможный вариант выплаты премии, например, в размере 10% от оклада за каждого подопечного после прохождения им аттестации, с одной стороны могут стимулировать качественно заниматься каждым новым сотрудником, с другой стороны - может привести к потере неформального элемента общения наставника и нового сотрудника. Поэтому в качестве варианта материальной мотивации, с нашей точки зрения, в ГК «Белая долина» лучше использовать

ежеквартальные и годовые премии, в случае достижения подопечным заданных показателей или по итогам успешного прохождения им испытательного срока.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

При расчете экономических затрат на внедрение программы адаптации будем использовать схему, предложенной Погодиной Г. Условно возьмем среднюю заработную плату сотрудника отдела кадров 150 руб. и адаптируемого за 100 руб. в час, наставника и непосредственного руководителя 200 руб. в час. Таким образом, примерная стоимость адаптации одного специалиста в ГК «Белая долина» равна 4750 руб. Предполагается, что при внедрении программы адаптации в ГК «Белая долина» произойдет снижение текучести кадров на 20%, т.е. с 17,5% до 14%. И при той же численности работников (2400 чел.) численность уволенных сократится до 336 чел. за год. Затраты от внедрения программы адаптации обойдутся ГК «Белая долина» в 1596 тыс. руб. Кроме затрат возможен экономическая прибыль в размере 252 тыс. руб. за год за счет компенсации медосмотра работников

Для оценки эффективности программы адаптации автор предлагает использовать систему показателей, предложенных Володиной Н.А. До внедрения программы адаптации оплачивается только работа сотрудника отдела кадров: на каждого нового сотрудника выделяется 3 часа (450 руб.). После внедрения программы адаптации стоимость адаптации одного сотрудника значительно увеличивается до 4750 руб. После внедрения программы адаптации предположительная оплата за наставничество составляет 1100 руб. за человека.

Внедрение программы адаптации позволит снизить затраты времени на доработку и разъяснение, быстрое начало выполнения непосредственных обязанностей сотрудника отдела кадров, руководителя, наставника на

предприятиях ГК «Белая долина». Для нового сотрудника программа адаптации может снизить время на включение в основную работу, на контроль со стороны руководителя и наставника.

Удовлетворенность коллективом, руководителем повысит мотивацию на труд; не смотря на низкую заработную плату, сотрудники будут стараться оставаться на своих рабочих местах. Психологический комфортный климат в коллективе, поддержка от руководителя и бывшего наставника, с нашей точки зрения, увеличат дальнейшее желание работать в коллективе, заинтересованность самой работой. Кроме этого, обратная связь от руководителя и наставника позволит новому сотруднику ГК «Белая долина» оценивать собственные успехи.

Кроме качественных показателей в результате адаптации новых сотрудников произойдет экономия средств компании на компенсации медосмотра работников. В работе пищевого предприятия подобные затраты необходимо компенсировать – экономия составила около 300 тыс. рублей ежегодно (за каждый осмотр порядка 3 тысяч рублей).

В качестве вариантов нематериальной мотивации наставников в ГК «Белая долина» могут выступать следующее:

- 1) предоставление наставникам возможности принимать участие в разработке решений, касающихся развития компании;
- 2) повышение авторитета наставников в коллективе;
- 3) использование разнообразных корпоративных знаков отличия, придающих наставникам особый статус в компании;
- 4) проведение конкурса на лучшего наставника группы компаний «Белая долина»;
- 5) размещение информации о наставниках и достижениях их подопечных в корпоративном журнале, на сайте и в сообществах компании в социальных сетях;
- 6) социальное, организационно-административное привыкание новичка.

Автор предлагает внедрить в ГК «Белая долина» комплект новичка, в который входит: должностную инструкцию, программу адаптации, последний выпуск журнала «Белая долина», телефонный справочник.