

**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**

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 АО «ТОРГОВАЯ КОМПАНИЯ «МЕГАПОЛИС»)**

студента 4 курса 421 группы  
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
профиль подготовки «Менеджмент организации»  
экономического факультета

Мачиговой Махабат Казбековны

Научный руководитель

к.с.н., доцент

кафедры менеджмента и маркетинга

\_\_\_\_\_

И.В. Стазаева

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

Л.И. Дорофеева

Саратов 2020

## **ВВЕДЕНИЕ.**

Адаптация персонала является важным компонентом в системе управления персоналом любой организации. Правильно построенный процесс адаптации персонала, помогает новичкам осилить неуверенность в отношениях с руководством и коллегами, поддерживать хороший климат в коллективе, минимизировать текучесть персонала.

Организация вынуждена осуществлять большие денежные затраты, для того чтобы подобрать нужного специалиста. Однако необходимо сказать, что его потеря обходится еще дороже. Примерно 5 – 6% ежегодно принятых в организацию специалистов в течение одного года увольняются по собственному желанию. Причиной этого является отторжение нового сотрудника коллективом, низкая самооценка и результативность, несовпадение ожиданий и реальности. Отметим, что потеря сотрудника приводит к лишним затратам (увольнение, поиск, наем и адаптация другого сотрудника.), именно поэтому менеджмент любой компании заинтересован в том, чтобы новый сотрудник не уволился спустя несколько месяцев после трудоустройства.

Однако в настоящее время не каждый руководитель понимает, всю важность мероприятий процесса адаптации персонала в нашей стране, что существенно сказывается на деятельности организации в целом. До сих пор многие как государственные, так и коммерческие организации не имеют даже основных программ по управлению адаптацией персонала. Между тем, в условиях увеличения количества сотрудников, вынужденных либо осваивать новые профессии, либо менять свое рабочее место и коллектив, важность проблемы адаптации еще больше возрастает.

Актуальность темы данной выпускной квалификационной работы определяется важностью создания эффективной системы адаптации персонала и грамотным управлением данным процессом в организации. От того, насколько эффективно организован данный процесс, зависит

результативность дальнейшей работы и возможность реализации способностей сотрудника, а также достижения целей всей организации.

Целью выпускной квалификационной работы является изучение процесса управления адаптацией персонала в организации и разработка мероприятий по совершенствованию управления адаптацией персонала в АО «Торговая компания «Мегаполис».

Для достижения вышеуказанной цели были поставлены следующие задачи:

1. раскрыть понятие управления адаптацией персонала организации;
2. описать факторы, этапы и методы управления адаптацией персонала организации;
3. рассмотреть отечественный и зарубежный опыт в управлении адаптацией персонала организации;
4. дать общую характеристику хозяйственной деятельности АО «Торговая компания «Мегаполис»;
5. провести анализ финансового положения АО «Торговая компания «Мегаполис»;
6. рассмотреть и проанализировать управление адаптацией персонала в АО «Торговая компания «Мегаполис»;
7. разработать мероприятия по совершенствованию управления адаптацией персонала в АО «Торговая компания «Мегаполис»;
8. рассчитать экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию управления адаптацией персонала в АО «Торговая компания «Мегаполис».

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является процесс управления адаптацией персонала в организации, в том числе в АО «Торговая компания «Мегаполис».

Предметом исследования выпускной квалификационной работы являются управленческие отношения, возникающие по поводу управления

адаптацией персонала в организации, в том числе в АО «Торговая компания «Мегаполис».

При написании выпускной квалификационной работы были использованы следующие методы исследования: метод теоретического исследования, основанный на анализе существующих концепций и подходов, относящихся к предмету исследования; анализ документов, опросы, наблюдение, количественные и графические методы обработки социологической информации, описание и объяснение полученных результатов.

Методологической базой исследования являются учебные пособия отечественных и зарубежных авторов, научные статьи, а также внутренние нормативные документы АО «Торговая компания «Мегаполис».

Практическая значимость и новизна данной работы заключается в том, что был проведен анализ управления адаптацией персонала, а также разработаны конкретные мероприятия для руководителя Саратовского филиала АО «Торговая компания «Мегаполис» относительно недостатков действующей системы адаптации персонала, которые могут быть использованы им в процессе управления.

Структурно выпускная квалификационная работа состоит из введения, 3 глав, заключения, списка использованных источников и приложения.

## **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ.**

В первой главе выпускной квалификационной работы «Теоретические основы управления адаптацией персонала в организации» автор рассматривает понятие, факторы, этапы и методы управления адаптацией персонала организации, а также уделяет внимание изучению отечественному и зарубежному опыту в управлении адаптацией персонала.

Понятие «адаптация» – это одно из ключевых в научном исследовании живого организма, поскольку именно механизмы адаптации, выработанные в результате длительной эволюции, обеспечивают возможность существования организма в постоянно меняющихся условиях среды.

В современной литературе многообразие определений адаптации отталкиваются от результатов исследования фактов жизнеспособности организмов (включая человека), т.е. не выходят за рамки конкретных наук, как правило, биологии и медицины.

С каждым днем возрастает роль адаптации персонала в организации. Адаптация новых работников является одним из важных элементов в процессе управления персоналом любой организации. Недостаточное внимание к вопросам адаптации новых работников может свести на нет все усилия кадрового менеджмента по подбору кадров, если новый сотрудник уволится, не сумев соответствующим образом освоить новую работу или не вписавшись в трудовой коллектив.

Самой главной чертой адаптации является ее эффективность. Для того чтобы адаптация была результативной, она должна разрабатываться индивидуально каждой компанией, по собственному плану. Но прежде чем разрабатывать адаптацию, нужно понимать, как это делать и что влияет на построение эффективной адаптации.

В развитых компаниях адаптация складывается в систему, которая представляет собой комплекс мероприятий по постепенному вхождению работника в новые профессиональные и социально-экономические условия трудовой деятельности, предполагающее возможно более быстрое достижение рабочих показателей, приемлемых для организации, а также вхождение работника в рабочий коллектив, интеграция в неформальную структуру организации.

В нашей стране важность мероприятий по адаптации новых работников недостаточно серьезно воспринимается кадровыми службами, многие государственные предприятия и коммерческие фирмы по-прежнему не имеют даже базовых программ адаптации.

Исследования, проводимые за рубежом, показывают, что текучесть персонала снижается минимум на 10-20% в год при внедрении программ адаптации для новых работников. Для компании это означает сокращение

времени, материальных затрат и образование потенциала для повышения качества производимой продукции.

Процесс адаптации занимает важное место в системе управления персоналом зарубежных стран и ему уделяется большое внимание. В настоящее время крупные российские организации стремятся перенять опыт зарубежных компаний, придумывая и разрабатывая собственные методы адаптации молодых сотрудников. В зависимости от отрасли, в которой функционирует компания, её истории, развития, конкуренции, она выбирает свою стратегию развития, заботится о престиже, старается привлечь новых сотрудников.

Во второй главе выпускной квалификационной работы «Анализ управления адаптацией персонала в АО «Торговая компания «Мегаполис» автор дает общую характеристику деятельности АО «Торговая компания «Мегаполис», проводит анализ финансового положения и эффективности деятельности компании за несколько лет, а также рассматривает действующую практику управления адаптацией персонала.

АО «Торговая компания «Мегаполис» входит в группу компаний ГК «Мегаполис», которая владеет и управляет активами в сфере дистрибуции и логистики товаров повседневного спроса (FMCG), таких как: табачная продукция (включая сигареты, сигары, сигариллы, табаки), пивобезалкогольные напитки, бакалейные товары, зажигалки, элементы питания, энергетики.

Компания была создана в 1998 году и на данный момент является лидером на российском рынке дистрибуции табачных изделий и других товаров повседневного спроса.

В АО «Торговая компания «Мегаполис» реализована система корпоративного управления, в которой чётко выстроены взаимоотношения как внутри самой компании, так и со сторонними контрагентами. Основными органами корпоративного управления АО «Торговая компания «Мегаполис» являются Общее собрание акционеров (высший орган управления), Совет директоров, Комитеты при Совете директоров и Генеральный директор.

АО «Торговая компания «Мегаполис» ценит, развивает и поддерживает своих сотрудников. Компания уделяет большое внимание безопасности рабочих мест, социальной защищенности и профессиональному развитию работников, предоставляя широкий спектр нематериальной мотивации. Компания точно и в срок производит выплату заработной платы, обеспечивает сотрудников дополнительным медицинским страхованием и добровольным страхованием от несчастных случаев и болезней, предоставляет возможность корпоративного обучения. АО «Торговая компания «Мегаполис» соблюдает все нормы охраны труда и техники безопасности. Особое внимание уделяется обеспечению безопасности работников, управляющих транспортными средствами компании.

На настоящий момент АО «Торговая компания «Мегаполис» всё чаще уделяет повышенное внимание к развитию системы и программы адаптации новых работников, т.к. это позволяет повысить эффективность функционирования всей компании в целом, сплотить трудовой коллектив, а также повысить уровень развития корпоративной культуры, что также благоприятно влияет на повышение результативности деятельности организации.

АО «Торговая компания «Мегаполис» – компания, в которой работает не одна тысяча человек. Учитывая широкую географию деятельности и наличие около 300 филиалов компании по всей стране, было решено провести анализ управления адаптацией персонала на примере одного филиала, который находится в г. Саратов. Проведение данных мероприятий необходимо для того, чтобы выявить имеющиеся проблемы в управлении адаптацией персонала в филиале, и тем самым во всей компании в целом.

Проанализировав управление адаптацией персонала в АО «Торговая компания «Мегаполис», был сделан вывод о том, что для более успешного включения новых сотрудников в деятельность компании необходимо создать эффективную систему адаптации, которая будет включать в себя различные направления адаптации для молодых сотрудников, новых сотрудниках, уже

имеющих опыт работы, а также для сотрудников при организационных нововведениях в компании.

Необходимо разработать адаптационные мероприятия, перечень и содержание документов, выдаваемых работникам на период адаптации. Кроме того необходимо непосредственно контролировать управление процессом адаптации, получая обратную связь как от самого сотрудника, так и от его линейного руководителя в течение всего испытательного срока.

В третьей главе выпускной квалификационной работы «Совершенствование управления адаптацией персонала в АО «Торговая компания «Мегаполис» автор предлагает и описывает мероприятия по совершенствованию управления адаптацией персонала в компании и проводит расчет экономической эффективности целесообразности внедрения данных мероприятий.

Внедрение предлагаемой новой процедуры адаптации персонала в АО «Торговая компания «Мегаполис» будет направлено на выполнение следующих задач:

1) Разработать документационное обеспечение, которое будет регламентировать и функционально закреплять процедуру адаптации персонала:

- план адаптации персонала;
- положение о наставничестве.

2) Повысить эффективность работы сотрудников за счет удовлетворенности трудом и организационным и морально-психологическим климатом в коллективе.

3) Повысить конкурентоспособность компании, которая будет достигнута посредством снижения текучести кадров и быстрым вхождением новых сотрудников в организацию.

4) При использовании новой процедуры управления адаптацией улучшить вхождение новых сотрудников в жизнь компании и максимально активизировать творческий потенциал уже работающих сотрудников.



5) Улучшить уровень сплоченности и внутренней интеграции, что приведет к развитию коллектива и компании в целом.

К тому же план адаптации в АО «Торговая компания «Мегаполис» должен включать следующие мероприятия:

- беседу с новым сотрудником об истории и традициях компании;
- ознакомление новых сотрудников с правилами и требованиями внутреннего трудового распорядка, разъяснение новым сотрудникам профессиональных обязанностей;
- постепенное усложнение заданий, выполняемых новыми работниками;
- предоставление общественных поручений новому работнику для установления деловых контактов с членами коллектива.

Предполагается, что за счет внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию управления адаптацией персонала в АО «Торговая компания «Мегаполис» текучесть кадров снизится на 5%.

Некоторые эффекты от реализации мероприятий проявятся как в экономической, так и в социальной сфере, а именно:

- снижение текучести кадров (повышение стабильности коллектива, удержание ключевых специалистов, снижение издержек на поиск и обучение новых сотрудников);
- повышение мотивации сотрудников (как следствие – более качественное выполнение работ, более эффективное взаимодействие персонала и т.д.);
- повышение мотивации сотрудников к обучению за счет создания благоприятных условий (как следствие – более квалифицированный и конкурентоспособный персонал);
- улучшение имиджа компании как партнера и работодателя (возможность привлечения новых клиентов и найма лучших специалистов).

Внедрение предложенных мероприятий не требует больших затрат. Это объясняется тем, что для совершенствования управления адаптацией персонала были выбраны наиболее экономичные способы.

### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ.**

Адаптация персонала на рабочем месте является необходимым звеном кадрового менеджмента. К сожалению, важность мероприятий по адаптации работников в нашей стране не достаточно серьезно воспринимается кадровыми службами на протяжении долгого периода. До сих пор многие государственные предприятия и коммерческие организации не имеют даже базовых программ адаптации. В то же время, имеется большой зарубежный опыт использования адаптационных техник, который только в последнее время стали перенимать отечественные кадровики.

Известно, что конкурентоспособность любой организации зависит от наличия уникального фактора, позволяющего компании быть отличной от других в современном экономическом пространстве. Этим фактором является персонал организации. Организационная эффективность зависит от того, насколько эффективно компании управляют своими ресурсами, в данном случае персоналом. Среди различных инструментов управления человеческими ресурсами, адаптация нового персонала играет важную роль, так как является первым этапом, на котором начинается взаимодействие организации и сотрудника.

Абсолютно у каждого нового работника есть период адаптации на новом рабочем месте. Адаптация представляет собой обоюдный процесс восприятия, оценки и приспособления как нового сотрудника к организации – работодателю, так и организации к работнику.

Грамотное руководство знает, что для достижения высокой продуктивности новых сотрудников необходимо создание стабильного равновесия в профессиональной среде, и достичь этого невозможно без эффективного управления адаптацией персонала.

Управление адаптацией персонала было рассмотрено на примере АО «Торговая компания «Мегаполис», которая владеет и управляет активами в сфере дистрибуции и логистики товаров повседневного спроса (FMCG), таких как: табачная продукция (включая сигареты, сигары, сигариллы, табаки), пивобезалкогольные напитки, бакалейные товары, зажигалки, элементы питания, энергетики.

Высшее руководство АО «Торговая компания «Мегаполис» уделяет повышенное внимание к развитию системы и программы адаптации новых работников, т.к. это позволяет повысить эффективность функционирования всей компании в целом, сплотить трудовой коллектив, а также повысить уровень развития корпоративной культуры, что также благоприятно влияет на повышение результативности деятельности организации.

Однако как показал проведенный анализ управления адаптацией персонала в Саратовском филиале АО «Торговая компания «Мегаполис», региональные руководители и их подчиненные уделяют мало внимания вопросу адаптации, и практически не принимают мер по его обеспечению.

В результате было решено, что необходимо создать эффективную систему адаптации, которая будет включать в себя различные направления адаптации для молодых сотрудников, новых сотрудников, уже имеющих опыт работы, а также для сотрудников при организационных нововведениях в компании.

Разработанные и предложенные мероприятия по совершенствованию управления адаптацией персонала в АО «Торговая компания «Мегаполис» являются экономически и социально эффективными и целесообразными. Внедрение данных мероприятий на практике будет способствовать повышению эффективности системы адаптации в компании и всей деятельности АО «Торговая компания «Мегаполис» в целом.