

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра менеджмента и маркетинга

ТРУДОВАЯ АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

АВТОРЕФЕРАТ

ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Студентки 5 курса 542 группы

направления 38.03.03 «Управление персоналом»

Экономического факультета

Морозовой Дарьи Александровны

Научный руководитель

к.э.н., доцент

подпись, дата

Д.И Милованов

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

подпись, дата

Л.И Дорофеева

Саратов 2021

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность изучения совершенствования процесса адаптации персонала обусловлена рядом факторов. Прежде всего, адаптация персонала в организации представляет собой одно из основополагающих звеньев управления персоналом. Современная бизнес-среда характеризуется высокой уровнем динамичности и неопределенности. Как свидетельствуют литературные источники, в условиях постоянных изменений экономической ситуации все большее количество сотрудников являются новыми на предприятиях и в учреждениях. Так, более 25% всех работников в Западной Европе трудятся в своих учреждениях и на предприятиях меньше года, и более 33% - меньше 2 лет. В среднем, европейцы в возрасте от 18 до 37 лет меняют место работы 10 раз, следовательно, мобильность человеческих ресурсов достаточно высока. В этой связи для работодателя усложняется задача в кратчайшие сроки добиться от новичков эффективной работы и результативности.

Изучение темы адаптации персонала чрезвычайно важно также и потому, что в подавляющем большинстве российских предприятий управление адаптацией персонала ведется на довольно низком уровне, либо не ведется совсем. Причиной такого отношения к процессу адаптации персонала является нежелание руководителей заниматься данной проблемой, считая, что заниматься вопросами адаптации должен сам человек. Одной из причин низкого уровня организации процесса адаптации персонала является недостаточность знаний и опыта в этой области. Усиление внимания к проблемам развития персонала, повышению успешности процедуры его адаптации является важным специфическим признаком инновационного стратегического управления персоналом успешных предприятий, в которых каждому их сотруднику дается возможность роста, шанс достичь успехов в карьере.

Грамотное проведение процесса адаптации сотрудников дает возможность вырастить специалиста или руководителя в пределах своего учреждения или предприятия. Принимая во внимание важность адаптации персонала как для организации, так и для индивида, проблемам ее успешного проведения посвящен ряд исследований. Существенная часть из них посвящена исследованию процесса адаптации, ее видов, типов, этапов проведения, отдельные авторы изучают современные представления персонала об успешной адаптации, побудительные причины карьерных стремлений и их согласованность с методами проведения адаптации персонала на отечественных предприятиях.

В современной науке и практике кадрового менеджмента происходит постоянный процесс совершенствования, обновления и поиска новых подходов, концепций, идей в области работы с персоналом, однако, недостаточная научная разработка инновационного управления человеческими ресурсами в современных условиях способствует тому, что потребности организации в последних полностью не удовлетворяются, что снижает эффективность их работы. Сложность и многообразие проблем управления адаптацией персонала определили выбор темы.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка проекта совершенствования адаптации персонала магазина «Красное и белое».

Исходя из цели работы сформируем ее задачи. К ним относятся:

1. Рассмотреть теоретические основы изучения адаптации персонала
2. Провести изучение адаптации персонала в магазине «Красное & Белое».
3. Проанализировать процесс управления адаптацией.
4. Предложить совершенствование процедуры адаптации сотрудников магазина «Красное & Белое».
5. Предложить совершенствование условий труда в магазине «Красное & Белое» как важнейший аспект адаптации персонала.

Степень разработанности темы. Различные аспекты адаптации персонала в организации нашли свое отражение во многих публикациях отечественных и зарубежных авторов. Среди них можно выделить таких как Аксеновская Л.Н., Базаров Т.Ю., Борисова Е.А., Вердиян Г.А., Воронин В.Н., Лахметкина Н.И., Коломыйц О.Н., Одегов Ю.Г., Дафт Р.Ф., Цветаев В.М., Шкатулла В.И. и другие.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

В главе 1 представлены теоретические основы изучения адаптации персонала. Проблема адаптации впервые была выдвинута и научно обоснована выдающимися биологами Ж.Б. Ламарком, Ч. Дарвином, Ж. Сент-Илером, которые понимали ее в контексте концепции эволюции. Существенный вклад в развитие теории адаптации внесла классификация направлений адаптации, разработанная А.Н. Северцовым. Идея адаптации оказалась плодотворной, за прошедшее столетие она вышла за рамки общей биологии и активно развивается в разнообразных сферах науки - социологии, психологии, медицине, лингвистике. Психологическое направление в разработке проблемы социальной трудовой адаптации представлено работами Л.И. Божович, А.В. Петровского, Ж. Пиаже, А.Н. Леонтьева, С.Л. Рубинштейна. Взгляды современных психологов на проблему адаптации наиболее полно представлены в работах А.Г. Асмолова, развивающего идею изменяющейся личности в изменяющемся мире.

В 90-х годах проблема производственной и трудовой адаптации находилась под пристальным вниманием специалистов в общем контексте изучения социальных проблем занятости и трудовых ресурсов, активно изучалась трудовая адаптация в условиях новых экономических реалий, рынка труда и безработицы. Эти проблемы получили отражение в трудах видных отечественных ученых, таких, как Адамчук В.В., Алексеев С.В., Веснин В.Р., Кибанов А.Я., Каркуленко Н.А., и других.

Изучая проблему организации процесса трудовой адаптации персонала на предприятиях, Уткин Э. А. отмечает, что решение вопросов трудовой адаптации персонала представляет для предприятий и организаций важную задачу, от решения которой зависит в определенной мере и успешность их деятельности. Сотрудники предприятия для успешной деятельности должны осознать свое место и роль в организационной структуре, понять и принять ценности предприятия, освоить навыки поведения, которые приняты предприятием. Руководство предприятий и организаций, и службы персонала должны найти способы, которые дают возможность привести ценности и профессиональные цели сотрудника в соответствие с принятыми в ней нормами и правилами.

Следовательно, изучив научную литературу, посвященную изучению трудовой адаптации, приходим к выводу, что сущность трудовой адаптации заключается в взаимном приспособлении вновь принятого сотрудника, его запросов, требований, ожиданий, и условий работы, норм и правил организации. Это взаимное приспособление базируется на постепенном включении работника в трудовую деятельность, осуществляемую в непривычных для него, новых профессиональных, психофизиологических, социально-психологических, организационно-административных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условиях труда и отдыха. При этом обратим внимание, что процесс адаптации представляет собой деятельность, в которую одинаково включены как вновь принятые сотрудники, так и организация.

В главе 2 проведен анализ адаптации персонала в магазине «Красное & Белое». «Красное & Белое» представляет собой российскую компанию-ритейлер и одноименную сеть магазинов формата самообслуживания. Сеть позиционирует себя как «магазины у дома». Головной офис находится в Челябинске на улице Рождественского. Магазины сети работают в 56 субъектах Российской Федерации.

Необходимо отметить, что система управления персоналом в магазине «Красное & Белое» достаточно оптимизирована. Основной проблемой является высокая текучесть кадров, которая существенно снижает эффективность работы торгового предприятия.

Адаптация важна для молодого персонала в первую очередь из-за того, что молодой персонал является наиболее динамичным как в жизни, так и на работе. Молодым работникам важно реализовать свои амбиции и максимально использовать свой потенциал, поэтому обычная рутинная работа не всегда подходит для молодежи. Достаточно тяжело подобрать соответствующую должность молодому работнику, однако возможно сделать трудовой процесс более адаптивным для него (к примеру, в виде игры). Работник будет получать определенные достижения за выполнение того или иного задания.

Важно помнить, что молодой работник только выбирает свой карьерный путь, при этом заработная плата хоть и является важным фактором, однако не всегда находится на первом месте.

К молодым специалистам относятся выпускники образовательных учреждений высшего и среднего профессионального образования очной формы обучения в возрасте до 30 лет. Данные о возрасте молодых специалистов указаны в Положении о молодом специалисте компании «Красное & Белое». При поступлении на работу, молодой специалист заполняет следующие документы:

- трудовой договор;
- план ввода должность, где прописан адаптационный срок.

Статус молодого специалиста закрепляется за выпускником со дня подписания им трудового договора с компанией. Договор заключается сроком на три года. Всего на предприятии на 01.01.2021 насчитывается 3 молодых специалиста.

Сам процесс адаптации происходит при помощи наставничества и периодических бесед с супервайзером. Стоит заметить, что беседы

проводятся в конце каждой рабочей недели с молодым работником первые два месяца работы молодого сотрудника.

В первую неделю он проходит стажировку, где знакомится с основными заданиями, которые ему нужно выполнить в магазине за предстоящий месяц работы. Задания достаточно просты (работа на кассе, выкладка товара и т.д.), однако требуют полное отсутствие ошибок. В том случае, если работник не прошел задания за месяц, ему дается следующий месяц.

Таким образом, можно отметить, что процесс адаптации персонала носит последовательный и комплексный характер. В системе адаптации работников магазина есть несколько важных элементов, которые способствуют эффективному применению адаптации в системе управления персоналом.

Небольшое количество сотрудников не удовлетворено готовностью к работе и уровнем социально-психологической адаптацией.

Сформированные ответы позволяют выявить определенные недостатки. Во-первых, адаптация специалистов не включает достаточно разные методики адаптации персонала, которые могли бы повысить эффективность адаптации персонала. Наставничество имеет большой потенциал, однако находится на формальном уровне и поэтому не может в полной мере использоваться.

Во-вторых, не все руководители знают аспекты работы исследуемой организации. Это связано в первую очередь с опытом супервайзера. К примеру, он работает уже 10 лет в одном и том же подразделении, но не знает особенности других. При этом, помогая в адаптации молодому сотруднику, он обращается за дополнительной помощью при необходимости. Такое происходит достаточно редко, но подобные случаи необходимо устранить. Для этого важно внедрить систему наставничества.

В-третьих, важно отметить, что среди работников как молодых, так и тех, что работают уже достаточно долгое время, важно проводить

коллективные мероприятия, позволяющие сформировать командную работу, после которой увеличивается эффективность адаптации новых работников в магазине «Красное & Белое».

Исходя из вышеуказанных проблем, необходимо сформировать новую систему адаптации молодых специалистов на предприятии, которая позволит молодым специалистам более эффективно внедряться в деятельность предприятия.

В главе 3 представлены рекомендации по совершенствованию мероприятий по адаптации сотрудников магазина «Красное & Белое»

Для совершенствования системы адаптации магазина «Красное & Белое» необходимо совершенствовать наставничество, а именно сделать его более эффективным, поскольку на сегодняшний день оно носит скорее формальный характер и не несет особой важности в процессе как первичной, так и вторичной адаптации работников.

В первую очередь необходимо сформировать Положение о наставничестве, которое следует распространить на всю сеть магазинов «Красное & Белое» в городе Саратове. Это является важным моментом в совершенствовании системы адаптации сотрудников магазина. Положение позволит закрепить все нововведения, а также основу наставничества, которая существовала в магазине до сих пор.

Наставничество представляет собой один из действенных методов повышения эффективности работы сотрудников компании посредством их развития на рабочем месте и оказания помощи в решении каких-либо рабочих вопросов. Данный метод также будет применяться для раскрытия у сотрудника потенциала и его дальнейшей реализации в магазине «Красное & Белое».

Следующим мероприятием станет внедрение групповой мотивации. Мотивация на уровне предприятия характеризуется совокупностью различных материальных и нематериальных элементов, предназначенных для всех работников.

Для внедрения групповой мотивации необходимо использовать методы нематериального стимулирования для всех работников, включая новых специалистов. Основные инструменты групповой мотивации в магазине «Красное & Белое» будут включать следующее:

- организация соревнований между трудовыми коллективами (магазинами сети «Красное & Белое» в городе Саратове);
- наблюдение за работой группы, осуществляемое авторитетным сотрудником (возможно, наставником).

Для повышения условий труда в магазине «Красное & Белое» необходимо провести ряд мероприятий, способствующих повышению эффективности системы управления персоналом, а также личной эффективности каждого из работников.

Настоящие рекомендации разработаны для оказания практической и методической помощи руководству магазина «Красное & Белое» по планированию карьеры специалистов. Торговый персонал может благоприятно влиять на покупателей приветливостью, привлекательным внешним видом, своим профессионализмом и знанием товара, вызывая у них доверие и уверенность в правильности решения о покупке.

Согласно программе управления трудовой карьерой можно рекомендовать планировать карьеру не менее чем на 2 и не более чем на 5 лет, так как адаптация к новой должности (особенно руководящей) происходит через 3-6 месяцев, а через 1-2 года могут существенно измениться условия труда и т.д.

Далее будет рассмотрены новые методы обучения персонала, которые и сформируют систему непрерывного обучения. Данная система предполагает постепенное получение работниками знаний во время трудового процесса и последующую их проверку каждый 2-3 месяца. А именно для этого следует использовать тренинги, которые в особенности будут эффективны в работе продавцов-консультантов.

Тренинги для продавцов-консультантов представляют собой залог успешных продаж в любом магазине. Именно от качества общения с покупателями и уровня подготовки специалиста, зависит количество и качество совершенных покупок, и репутация компании.

В условиях высокой конкуренции недостаточно стоять за прилавком и отвечать на вопросы посетителей. Тренинг для продавцов в магазине «Красное & Белое» подразумевает формирование правильной модели поведения персонала. В результате тренинга сотрудники научатся правильно устанавливать контакт, презентовать продукцию, демонстрировать свою экспертность и компетентность.

Необходимо отметить, что представленные мероприятия позволят напрямую или косвенно влиять на систему адаптации персонала в магазине «Красное & Белое», что позволит не только повысить эффективность новых работников магазина, но также положительно повлиять на результаты их труда, а также заинтересованность работников в труде именно в данной организации.

Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий.

Экономическая эффективность показывает целесообразность внедрения мероприятий для повышения конкурентоспособности магазина с экономической точки зрения. Для начала необходимо выделить всю совокупность затрат на мероприятия:

- совершенствование наставничества (затраты создание новой системы, внедрение системы мотивации персонала) – 70 000 рублей;
- внедрение системы управления трудовой карьерой (подготовка соответствующей документации, организация карьерного перемещения сотрудников по компании и т.д.) – 60 000 рублей;
- оплата тренингов для продавцов-консультантов (приглашение тренеров, организация тренингов и т.д.) – 130 000 рублей.

Итоговая сумма затрат на первый год внедрения мероприятий в магазин «Красное & Белое» составляет 260 000 рублей.

Экономическая эффективность затрат на внедрение проектных мероприятий (\mathcal{E}) рассчитывается по формуле:

$$\mathcal{E} = \mathcal{E}_Г - K_n * Z_{\text{проект}} \quad (1)$$

где $\mathcal{E}_Г$ – годового экономического эффект, рассчитывается,

$\mathcal{E}_Г = B_p$ (часть чистой прибыли в сумме за 2020 год) = 650 000 руб.;

K_n – коэффициент эффективности вложений (отраслевой коэффициент равен 0,3);

$Z_{\text{проект}}$ – общая сумма затрат на создание проекта

$\mathcal{E} = 650\,000 - 0,3 \times 260\,000 = 572\,000$ руб.

$\mathcal{E} > 0$ – критерий эффективности проекта.

Далее необходимо рассчитать коэффициент окупаемости затрат на внедрение проектных мероприятий (E_p):

$$E_p = \mathcal{E}_Г / Z_{\text{проект}} \quad (2)$$

$E_p = 650\,000 / 260\,000 = 2,5$.

Должно выполняться условие $E_p > K_n$.

Условие эффективности проекта выполняется, т.к. $2,5 > 0,3$;

Также рассчитаем рентабельность проектных мероприятий (R_{Π}).

$$R_{\Pi} = (Z_{\text{проект}} / \mathcal{E}_Г) * 100\% \quad (3)$$

$R_{\Pi} = 260\,000 / 650\,000 = 0,4 * 100\% = 40\%$.

Данный проект является достаточно рентабельным.

Срок окупаемости затрат ($T_{ок}$) рассчитаем по формуле:

$$T_{ок} = Z_{\text{проект}} / \mathcal{E}_Г$$

$T_{ок} = 260\,000 / 650\,000 = 0,40$ года 4,9 месяца.

Необходимо отметить, что представленные мероприятия позволят напрямую или косвенно влиять на систему адаптации персонала в магазине «Красное & Белое», что позволит не только повысить эффективность новых работников магазина, но также положительно повлиять на результаты их

труда, а также заинтересованность работников в труде именно в данной организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключение подведем итоги проделанной работы, сделаем выводы и обобщения. При подготовке к выпускной квалификационной работе нами были поставлены определенные цели и задачи, которые выполнены.

Грамотно спланированный и хорошо подготовленный процесс трудовой адаптации должна способствовать достижению следующих основных целей:

- снижение стартовых издержек путем уменьшения сроков достижения вновь принятым работником установленных в данной организации норм, требований, стандартов выполнения работ;
- снижение показателей текучести кадров;
- рациональное использование экономии времени прямого руководителя вновь принятого сотрудника и его коллег;
- формирование у вновь принятого сотрудника чувства удовлетворенности работой, уменьшению неуверенности и тревожности.

Основными проблемами адаптации персонала в современных организациях являются следующие:

- значительное расхождение с обещаниями по оплате труда и его условиям, которые давались кандидатам представителями работодателя при их отборе;
- недостаточное внимание к вновь принятому сотруднику;
- отсутствие перспектив для карьерного роста;
- сложность преодоления психологических барьеров;
- непринятие сотрудником стиля руководства;
- непринятие сотрудником организационной культуры предприятия, ее стандартов, ценностей и традиций;

– вновь принятый сотрудник не справляется с возложенными на него должностными обязанностями.

В рамках данной работы был проведен анализ системы адаптации персонала в магазине «Красное & Белое». В связи с этим был выявлен ряд недостатков. Во-первых, адаптация специалистов не включает достаточно разные методики адаптации персонала, которые могли бы повысить эффективность адаптации персонала. Наставничество имеет большой потенциал, однако находится на формальном уровне и поэтому не может в полной мере использоваться.

Во-вторых, не все руководители знают аспекты работы исследуемой организации. Это связано в первую очередь с опытом супервайзера. К примеру, он работает уже 10 лет в одном и том же подразделении, но не знает особенности других. При этом, помогая в адаптации молодому сотруднику, он обращается за дополнительной помощью при необходимости. Такое происходит достаточно редко, но подобные случаи необходимо устранить. Для этого важно внедрить систему наставничества.

Для совершенствования системы адаптации магазина «Красное & Белое» было предложено совершенствовать наставничество, а именно сделать его более эффективным, поскольку на сегодняшний день оно носит скорее формальный характер и не несет особой важности в процессе как первичной, так и вторичной адаптации работников. Для повышения условий труда в магазине «Красное & Белое» необходимо провести ряд мероприятий, способствующих повышению эффективности системы управления персоналом, а также личной эффективности каждого из работников. В частности, было предложено сформировать систему управления карьерой.

Представленные мероприятия позволят напрямую или косвенно влиять на систему адаптации персонала в магазине «Красное & Белое», что позволит не только повысить эффективность новых работников магазина, но также положительно повлиять на результаты их труда, а также заинтересованность работников в труде именно в данной организации.