

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**

**ТРУДОВАЯ АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ
(НА ПРИМЕРЕ ООО «ВОЛГА»)**

студентки 4 курса 444 группы
направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом
профиль подготовки «Управление персоналом организации»
экономического факультета

Судиловской Екатерины Вячеславовны

Научный руководитель

К. С. Н., ДОЦЕНТ

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

подпись, дата

И.В.Стазаева

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

К. Э. Н., ДОЦЕНТ

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

подпись, дата

Л. И. Дорофеева

инициалы, фамилия

Саратов 2022

ВВЕДЕНИЕ. Трудовая 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 и многое другое.

Организация вынуждена осуществлять большие денежные затраты, для того чтобы подобрать нужного специалиста. Однако необходимо сказать, что его потеря обходится еще дороже. Примерно 10% 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.

В настоящее время не каждый руководитель понимает, всю важность мероприятий процесса трудовой 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 трудовой адаптации 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 трудовой 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.

Степень разработанности проблемы. В учебной и научной литературе последних десятилетий уделяется существенное внимание проблеме трудовой адаптации персонала на предприятии, и ее влиянию на эффективность работы персонала в различных аспектах. Существенный вклад в развитие исследуемой проблемы внесли российские и зарубежные ученые, среди которых можно выделить следующих: А.Я. Кибанов, М. Арпстронг, Т. Ю. Базарова, В. Р. Веснин, Е. В. Маслова, Ю. Г. Одегов и многие другие.

Однако, несмотря на наличие фундаментальной теоретической и эмпирической исследовательской базы, следует указать на недостаточное количество работ, отражающих реальное состояние социализации специалистов в современных российских организациях. Открытыми для научного анализа остаются проблемы формирования управленческих механизмов и технологий адаптации специалистов в современных российских условиях, создания условий и факторов их дальнейшего профессионального и должностного развития, поиска путей решения перспективных задач создания инновационно-ориентированного кадрового потенциала российского общества в целом и отдельных организаций в том числе. Следовательно, наблюдается противоречие между степенью теоретической разработанности проблемы адаптации новых работников и недостаточностью практических подходов к решению данного вопроса.

Цель выпускной квалификационной работы заключается в теоретическом обосновании и разработке практических рекомендаций по совершенствованию трудовой адаптации персонала в ООО «Волга».

Вышеуказанная цель обусловила **задачи** выпускной квалификационной работы:

1. раскрыть понятие и рассмотреть виды трудовой адаптации персонала в организации;

2. описать этапы и методы трудовой адаптации персонала в организации;
3. дать общую характеристику деятельности ООО «Волга»;
4. провести анализ трудовой адаптации персонала в ООО «Волга»;
5. предложить мероприятия по совершенствованию трудовой адаптации персонала в ООО «Волга»;
6. провести расчет эффективности внедрения мероприятий по совершенствованию трудовой адаптации персонала в ООО «Волга».

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является коммерческая организация ООО «Волга».

Предметом исследования выпускной квалификационной работы являются управленческие отношения, возникающие по поводу организации адаптации персонала в ООО «Волга».

Методы исследования:

- теоретические: анализ, обобщение, синтез научной теоретической литературы по проблеме исследования;
- практические: изучение нормативно-правовой документации, наблюдение, анкетирование.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы состоит в реализации мероприятий по совершенствованию трудовой адаптации новых работников в организации.

Структура работы состоит из введения, трех глав, шести параграфов, заключения, списка использованных источников и четырех приложений.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В первой главе выпускной квалификационной работы «Теоретические основы исследования трудовой адаптации персонала в организации» автор рассматривает понятие, виды, этапы и методы трудовой адаптации персонала в организации.

Термин «адаптация» чрезвычайно широк и применяется в различных областях науки. В социологии и психологии выделяют социальную и производственную (трудовую) адаптацию. В определенной мере эти два вида

адаптации пересекаются друг с другом, но каждая из них имеет и самостоятельные сферы приложения: социальная деятельность не замыкается на производстве, а производственная – включает и технические, и биологические, и социальные аспекты.

С позиции управления персоналом наибольший интерес представляет производственная (трудовая) адаптация. Именно она является инструментом в решении такой проблемы, как формирование у нового рабочего требуемого уровня производительности и качества труда в более короткие сроки.

Трудовая адаптация – это социальный процесс освоения личностью новой трудовой ситуации, в котором личность и трудовая среда оказывают активное воздействие друг на друга и являются адаптивно-адаптирующими системами. Поступая на работу, человек активно включается в систему профессиональных и социально-психологических отношений конкретной трудовой организации, усваивает новые для него социальные роли, ценности, нормы, согласовывает свою индивидуальную позицию с целями и задачами организации (трудового коллектива), тем самым подчиняя свое поведение служебным предписаниям данного предприятия или учреждения.

Адаптация может требоваться работнику в различных ситуациях и к различным факторам, поэтому выделяют несколько ее видов:

1. Профессиональная адаптация – новичок осваивается, применяет свои знания, согласно новым задачам.
2. Производственная адаптация – ориентируясь непосредственно на свое новое рабочее место, работник привыкает к новым нормам и правилам, знакомится с документацией, регламентом, рабочими инструментами и механизмами, другими производственными факторами.
3. Социальная адаптация – в любом новом коллективе нужно научиться правильно взаимодействовать с другими членами команды, стать «своим».
4. Психофизиологическая адаптация – освоение нового режима, графика работы, спецодежды и прочего.

Каждый из перечисленных выше видов адаптации может использоваться отдельно или в комплексе. Также существует еще одна классификация адаптации персонала в организации – первичная и вторичная. Первый вид используется, когда молодой специалист приступает к своим обязанностям без какого-либо профессионального опыта, а второй – при смене новым работником рабочего места или профессии.

В каждой компании существует своя программа адаптации персонала, которая состоит из нескольких этапов. Под этапами адаптации понимаются условные временные промежутки, каждый из которых подразумевает принятие мер по интеграции нового сотрудника в коллектив. Как правило, процесс адаптации персонала во многих организациях включает 4 этапа:

1. Оценка уровня подготовленности работника.
2. Ориентация.
3. Действенная ориентация.
4. Функционирование.

Период адаптации персонала необходим любой организации потому, что имеющиеся у нового сотрудника знания, навыки и привычные методы работы всегда отличаются от тех, что приняты в новой для него организации, и ему требуются обучение, усвоение некоторого объема информации и вхождение в контекст работы. Возможно, ему понадобится набраться профессионального опыта. Для ускорения процесса адаптации персонала в организации разработаны специальные управленческие методы. В управленческой литературе выделяют следующие методы адаптации персонала в организации: наставничество, тренинги и семинары, беседа, специальные программы и ролевые игры, анкетирование и др.

Последние годы вопросу трудовой адаптации уделяется достаточно много внимания, каждое уважающее себя предприятие стремится создать действенную систему трудовой адаптации персонала. Вследствие чего появляется все больше вариаций методов и программ адаптации, что

позволяет находить новые возможные решения поставленных перед предприятиями задач.

Во второй главе выпускной квалификационной работы «Анализ трудовой адаптации персонала в ООО «Волга» автор дает общую характеристику хозяйственной деятельности рассматриваемой компании и проводит анализ трудовой адаптации персонала.

Основным видом деятельности ООО «Волга» является «Торговля розничная одеждой в специализированных магазинах». Виль Наталья Петровна руководит шестью магазинами аксессуаров, которые являются партнерами франчайзинговой сети Marmalato. Территориально 2 магазина находятся в Саратове, 3 магазина в Нижнем Новгороде и 1 магазин в Ярославле.

ООО «Волга» является коммерческим предприятием, которое стремится к получению прибыли. Был проведен анализ финансового состояния и эффективности деятельности ООО «Волга», по итогам которого финансовое состояние компании было оценено как удовлетворительное. ООО «Волга» сильно пострадала от пандемии коронавируса, было закрыто 2 магазина, деятельность которых оказалась нерентабельной. Но в целом, деятельность компании показывает положительные финансовые показатели в сложившейся ситуации.

Трудовую адаптацию персонала в ООО «Волга» можно разделить на два вида:

- адаптация работника, который не имеет опыта профессиональной деятельности (первичная);
- адаптация работника, который имеет опыт профессиональной деятельности (вторичная).

Адаптация для работников, не имеющих опыта профессиональной деятельности, не превышает одного года. Адаптация для работников, имеющих опыт профессиональной деятельности, как правило, не превышает 3-х месяцев, но при необходимости может быть продлена в индивидуальном

порядке. Адаптация для вновь принятых работников, относящихся к категории руководителей, не превышает шести месяцев.

Изучив нормативно-правовую документацию в ООО «Волга», был сделан вывод, что процедура адаптации не разграничивает области ответственности участников процесса трудовой адаптации в рассматриваемой организации, также отсутствует положение о трудовой адаптации персонала. Ответственность за организацию трудовой адаптации персонала в ООО «Волга» нормативно закреплена за отделом кадров.

Для того чтобы иметь полную картину организации трудовой адаптации персонала в ООО «Волга», было проведено анкетирование сотрудников магазинов «Marmalato» в г.Саратов. Участие в анкетировании приняло 10 человек.

На основе проведенного анкетирования и анализа были выделены недостатки трудовой адаптации персонала ООО «Волга»:

1. отсутствие Положения о трудовой адаптации персонала;
2. отсутствие дополнительного знакомства с коллегами и представления сотрудникам смежных подразделений;
3. не осуществляется психологическое сопровождение нового работника в период адаптации к новым условиям труда, новому коллективу или новой должности;
4. не используется институт наставничества, не организован процесс обучения, при котором более опытный работник компании мог бы передавать свои знания и опыт работы новому сотруднику;
5. отсутствует изучение обратной связи от сотрудников в период адаптации.

Исходя из вышеперечисленного, можно сделать вывод, что трудовая адаптация сотрудников ООО «Волга» является несовершенной и требует тщательной доработки. Поэтому в третьей главе выпускной квалификационной работы были предложены мероприятия по

совершенствованию трудовой адаптации персонала в рассматриваемой организации.

В третьей главе выпускной квалификационной работы «Направления совершенствования трудовой адаптации персонала в ООО «Волга» автором предложены и описаны различные мероприятия по совершенствованию трудовой адаптации в компании, а также рассмотрена эффективность внедрения этих мероприятий.

Для эффективной трудовой адаптации персонала в ООО «Волга» и устранения выявленных недостатков, необходимо проведение следующих мероприятий:

- разработать Положение о трудовой адаптации персонала;
- нормализовать институт наставничества в организации;
- разработать и предложить программу трудовой адаптации персонала.

Необходимость правильной адаптации персонала неоспорима по той причине, что большинство увольнений приходится на сотрудников, которые отработали в компании менее месяца. В течение этого времени наставник должен обязательно осуществлять контроль над трудовой адаптацией каждого пришедшего работника в компанию.

Так же для облегчения прохождения процесса трудовой адаптации предлагается каждому новому сотруднику ООО «Волга» выдавать рекомендации, содержащие в себе всю необходимую информацию, и ежедневник с планом личной работы.

Данные мероприятия по совершенствованию трудовой адаптации персонала в ООО «Волга» позволят руководству компании повысить прибыль, снизить текучесть персонала, и как следствие уменьшить расходы, связанные с увольнением сотрудников, которые уволились в течение 3х месяцев после приема на работу (то есть не прошли первичную адаптацию в компании).

Внедрение предложенных нами мероприятий не требует больших затрат. Это объясняется тем, что для совершенствования трудовой адаптацией персонала в ООО «Волга» были выбраны наиболее экономичные способы.

В результате проведенных расчетов мы получили положительный экономический эффект за счет увеличения чистой прибыли компании на 124 7500 руб.

Некоторые эффекты от реализации предложенных мероприятий по совершенствованию трудовой адаптации персонала в ООО «Волга» 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).

Таким образом, проведенные нами расчеты показывают целесообразность и обоснованность внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию трудовой адаптации персонала в ООО «Волга».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. Трудовая 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, трудовая 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 трудовой 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 трудовой адаптацией персонала.

Организация трудовой адаптации персонала была рассмотрена на примере ООО «Волга». Основным видом деятельности организации является «Торговля розничная одеждой в специализированных магазинах».

На основе проведенного анализа было выявлено ряд недостатков трудовой адаптации персонала ООО «Волга», устранение которых возможно с помощью проведения следующих мероприятий:

- разработать Положение о трудовой адаптации персонала;
- нормализовать институт наставничества в организации;

— разработать и предложить программу трудовой адаптации персонала.

Данные мероприятия по совершенствованию трудовой адаптации персонала в ООО «Волга» позволят руководству компании повысить прибыль, снизить текучесть персонала, и как следствие уменьшить расходы, связанные с увольнением сотрудников, которые уволились в течение трех месяцев после приема на работу (то есть не прошли первичную адаптацию в компании).

В подтверждение целесообразности внедрения мероприятий были проведены расчеты экономической эффективности, которые показали, что компания получит дополнительное увеличение чистой прибыли на 124 7500 руб.

К тому же некоторые эффекты от реализации предложенных мероприятий по совершенствованию трудовой адаптации персонала в ООО «Волга» проявятся как в экономической, так и в социальной сфере, а именно: снижение текучести кадров, повышение мотивации сотрудников к труду, повышение мотивации сотрудников к обучению за счет создания благоприятных условий, улучшение имиджа компании как партнера и работодателя и др.