

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом
(код и наименование направления подготовки / специальности)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование управления адаптацией персонала организации (на примере
ООО «Оригинал Автозапчасть»)

Обучающийся

Ю.И. Аблясова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент Л.Л. Кифа

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2022

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент: Ю.И. Аблясова.

Тема работы: Совершенствование управления адаптацией персонала организации

Цель исследования – анализ процесса управления адаптацией персонала организации ООО «Оригинал Автозапчасть» и разработка методов по его совершенствованию.

Объектом исследования является ООО «Оригинал Автозапчасть».

Предметом исследования являются организационные аспекты адаптации персонала на предприятии.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы.

Во введении обоснована актуальность, цели, задачи, объем и предмет исследования.

В первой главе изучены теоретические подходы к адаптации персонала, приведено понятие адаптации персонала и особенности управления адаптацией персонала.

Во второй главе проанализирована организация адаптации персонала на предприятии ООО «Оригинал Автозапчасть» и оценено влияние адаптации персонала на формирование кадрового состава.

В третьей главе предложены направления совершенствования адаптации персонала в ООО «Оригинал Автозапчасть».

В заключении приведены выводы по выпускной квалификационной работе.

Общий объем работы, без приложений 62 страницы машинописного текста, в том числе таблиц - 15, рисунков – 16.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты управления адаптацией персонала организации	6
1.1 Понятие, сущность и виды адаптации персонала.....	6
1.2 Методы адаптации персонала в организации	13
2 Анализ управления адаптацией персонала организации ООО «Оригинал Автозапчасть».....	23
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Оригинал Автозапчасть».....	23
2.2 Анализ и оценка эффективности управления адаптацией персонала предприятия	28
3 Совершенствование управления адаптацией персонала организации ООО «Оригинал Автозапчасть».....	45
3.1 Мероприятия по совершенствованию управления адаптацией персонала организации ООО «Оригинал Автозапчасть»	45
3.2 Оценка экономической эффективности от мероприятий	52
Заключение	56
Список используемой литературы	59
Приложение А Блок-схема процесса адаптации персонала	63
Приложение Б Результаты анкетирования молодых специалистов	64
Приложение В Положение об адаптации	66
Приложение Г Положение о наставничестве.....	71

Введение

Актуальность темы исследования текущего состояния, проблем и путей совершенствования адаптации персонала на предприятиях основана на том, что для предприятия, как для хозяйствующего субъекта, важно быстрое включение персонала в производственную деятельность. Ведь от адаптации зависит трудовая активность, способность и готовность участвовать в реализации стратегии развития предприятия. То есть вносить трудовой вклад в повышение эффективности работы предприятия, получая при этом, достойный денежный эквивалент этого трудового участия в форме заработной платы, доплат, льгот, бонусов. То есть, успешная адаптация экономически выгодна и молодому специалисту, и предприятию.

Наметившееся в современный период оживление российской экономики, в том числе, и за счет необходимости максимально быстрого импортозамещения, выявило проблему закрепления персонала на предприятиях производственных отраслей экономики.

После ухода из Российской Федерации зарубежных производителей, у производителей российский, в том числе, в промышленности строительных материалов и конструкций, появилась возможность увеличить объемы производства, и, соответственно, прибыльность и доходность. В связи с чем, для российских предприятий остро стоит проблема закрепления кадров, в том числе за счет успешной адаптации персонала.

Учитывая вышеизложенное, считаем проблемы, пути совершенствования и современное состояние адаптации персонала на предприятии актуальными для исследования.

Актуальность темы определила цель и задачи исследования.

Цель исследования – анализ процесса управления адаптацией персонала организации ООО «Оригинал Автозапчасть» и разработка методов по его совершенствованию.

Цель исследования предполагает решение определенных задач, то есть для достижения цели необходимо:

- изучить теоретические основы управления адаптацией персонала организации;
- исследовать практическую работу по организации процесса управления адаптацией персонала организации ООО «Оригинал Автозапчасть»;
- выявить проблемы в организации процесса управления адаптацией персонала организации ООО «Оригинал Автозапчасть» предложить направления решения этих проблем.

Объектом исследования является ООО «Оригинал Автозапчасть».

Предметом исследования являются организационные аспекты адаптации персонала на предприятии. Теоретическая основа работы - научные труды, исследования по организации адаптации персонала, в том числе, с учетом отраслевых особенностей, монографии, учебные пособия, статьи. Проблемы адаптации персонала в организации рассматриваются в научных публикациях В.В. Музыченко, Т.Ю. Базарова, В.Р. Веснина, В.А. Волина, Б.Л. Еремина, А.Я. Кибанова, М.Ю. Кондратьева и других авторов. Методологической и теоретической основой исследования явились общенаучные методы и приемы: принципы логического и системного анализа, методы сравнительного анализа, анализа динамики экономических показателей. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы. В первой главе изучены теоретические подходы к адаптации персонала, приведено понятие адаптации персонала и особенности управления адаптацией персонала. Во второй главе проанализирована организация адаптации персонала на предприятии ООО «Оригинал Автозапчасть» и оценено влияние адаптации персонала на формирование кадрового состава. В третьей главе предложены направления совершенствования адаптации персонала в ООО «Оригинал Автозапчасть».

1 Теоретические аспекты управления адаптацией персонала организации

1.1 Понятие, сущность и виды адаптации персонала

На современном этапе экономического развития задача поиска и подбора подходящих кандидатов в любой организации, где правильно организована работа кадровой службы, является лишь началом всей цепочки подготовки кадров для организации.

Для успешного функционирования организации на рынке требуется интеграция усилий кадрового состава и вовлечение специалистов в решение большого числа вопросов результативности производства, укрепление лояльности кадрового состава, объединение интересов специалиста и организации, другими словами, адаптация.

В каждой организации «наибольшее значение приобретают вопросы формирования кадрового состава. Особенно важным становится установление баланса в основных характеристиках персонала, способствующие его росту и развитию, за счет привлечения и закрепления в кадровом составе новых специалистов, обладающих профессиональной подготовкой в этой области. Этот факт делает актуальной проблему адаптации в современных организациях, поиска новых эффективных управленческих средств, методов и технологий для успешного разрешения этой проблемы» [5, с. 217].

Слово «адаптация» в широком понимании означает процесс приспособления организма к новым условиям существования. Адаптация (от латинского *adaptatio* - приспособление) - «это процесс ознакомления, приспособления работника к содержанию и условиям трудовой деятельности, а также к социальной среде компании и ее корпоративной культуре» [12, с. 49].

«Адаптация - это процесс, в ходе которого устанавливается или поддерживается функционирование системы (то есть поддержание её основных параметров) при изменении условий внешней и/или внутренней среды» [17].

Адаптацию работника можно определить, как процесс «введения» в компанию, рабочую среду, условиям и режиму работы, а также к социальной среде компании. Показателем высокого уровня развития, сплоченности и внутренней интеграции коллектива является скорость и успешность адаптации новых сотрудников [29].

Проведя анализ литературных источников по сущности понятия адаптация персонала можно отметить разнообразие мнений авторов.

Итак, с целью уточнения определения понятия адаптация рассмотрим позиции разных авторов и представим многообразие подходов в таблице 1.

Таблица 1 – Подходы к определению понятия адаптация персонала [11, 13, 38]

Авторы	Понятие адаптация
А. Я. Кибанов	«Адаптация — это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда» [11, с. 334]
В.Р. Веснин	«Адаптация — это состояние, в котором потребности индивида, с одной стороны, и требования среды, с другой, полностью удовлетворены. Это состояние гармонии между индивидом и природой или социальной средой» [7, с. 297]
Е.Н. Кобцева, Ю.С. Тюлькина	«Адаптация персонала, рассматривая его как процесс вхождения индивида в рабочую среду. Адаптация к рабочему месту - это комплексный процесс профессиональной и социальной ориентации работника по отношению к должности (рабочему месту), профессии, коллективу, организации» [13, с. 9]
Ю.Г. Одегов	«Адаптация — это «процесс приспособления коллектива к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации; адаптация работника — это приспособление индивидуума к рабочему месту и трудовому коллективу» [22, с. 44]
А.В. Дейнека	«Адаптация - процесс познания нитей власти, процесс достижения доктрин, принятых в организации, процесс обучения, осознания того, что является важным в этой организации или ее подразделениях» [9, с. 151]

Разные авторы используют разнообразные определения понятия адаптация персонала, но большинство из них едины в том, что она «представляет собой многосторонний процесс приспособления работника к содержанию и условиям трудовой деятельности, к непосредственной социальной среде, совершенствования его деловых и личных качеств» [6, с. 98].

В последнее время появилось такое понятие, как «онбординг».

«Онбординг – это комплекс мероприятий, направленных на эффективное включение вновь принятого сотрудника в социальную и рабочую среду компании. Это не изолированное однодневное мероприятие, а процесс, который начинается с момента приема и продолжается в течение нескольких месяцев» [4, с. 89].

«В чем разница между онбордингом и адаптацией? Адаптация – процесс, который включает в себя три этапа: onboarding, induction, adaptation. То есть это понятие может употребляться в широком смысле (как синоним), так и частно. Онбординг является частью адаптационной системы. Термин буквально переводится как «посадка на борт самолета». В контексте управления персоналом - знакомство с предприятием, первичное погружение в работу» [10, с. 68].

Основная цель адаптации – это облегчить вхождение новых сотрудников в корпоративную жизнь в кратчайшие сроки с наименьшими психофизиологическими потерями и максимальными показателями эффективности трудовой деятельности [36].

Эта цель может быть достигнута при соблюдении следующих условий:

- совершение минимального количества ошибок новым сотрудником, при выполнении должностных обязанностей;
- дружелюбное и грамотное взаимодействие нового сотрудника с коллективом;
- качественное и быстрое выполнение своих обязанностей новым сотрудником;

- удовлетворенность новым сотрудником своей работой;
- снижение текучести кадров [37].

Таким образом, задачами адаптации персонала являются:

- «снижение уровня беспокойства и неопределенности нового работника;
- повышение удовлетворенности работой, развитие позитивного отношения к компании в целом и, таким образом, повышение лояльности работника к компании;
- определение недостатков существующей в компании системы подбора;
- возможность планирования карьеры нового работника;
- освоение основных норм корпоративной культуры и правил поведения;
- выстраивание схемы взаимодействия с вышестоящим руководством и коллегами;
- создание механизма оценки профессионально-управленческой компетентности и потенциала сотрудников по результатам их работы в первый месяц;
- развитие управленческих компетенций наставников и непосредственных руководителей подразделений» [23, с. 163].

Первым и самым важным условием успешного управления рабочим коллективом является правильная адаптация персонала в организации. Отметим, что «адаптация – это, прежде всего, совместный процесс восприятия, оценки и приспособления и нового сотрудника к предприятию-работодателю, так и предприятия к работнику» [5, с. 217].

Заметим, что адаптация любого сотрудника на предприятии – его включение в новейшую среду и социальную, и материально – вещественную. Как раз тут и происходит взаимно приспособление сотрудника и среды [18].

В теоретическом и практическом плане выделяется несколько видов адаптации (рисунок 1).

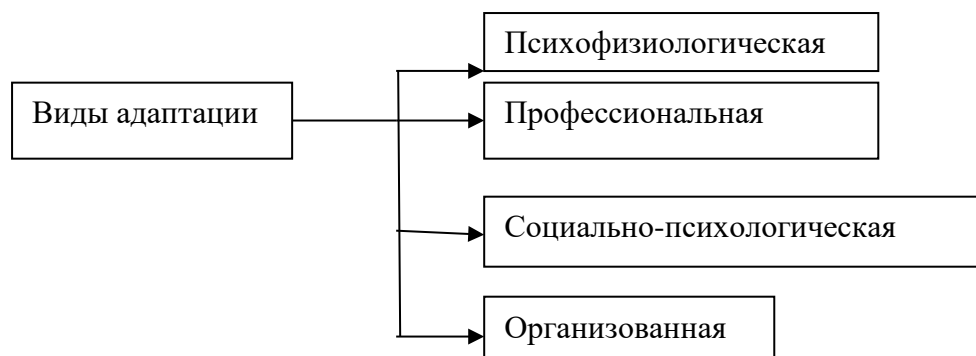


Рисунок 1 – Виды адаптации [20]

Адаптацию, как сложное явление, необходимо рассмотреть с разнообразных позиций, которая, прежде всего, выделяет психофизиологическую, профессиональную, социально-психологическую.

Более полную классификацию адаптации дает автор В.М. Анисимов. Автор проводит анализ производственной адаптации с организационной, материально-бытовой и культурной позиции [3]. По мнению автора, преимущества эффективной адаптации, как для работника, так и для предприятия, следует выделять в зависимости от вида адаптации персонала.

Конечно, в целом адаптация персонала располагает несомненным преимуществом, как экономия времени работодателя и работника за счет того, что новый сотрудник быстро входит в должность.

Рассмотрим некоторые виды адаптации.

Производственная адаптация – это тоже сложное явление, ее необходимо рассмотреть с разных позиций, при этом выделяя психофизиологическую, профессиональную, социально - психологическую ее стороны.

Производственная адаптация – «процесс взаимодействия новых работников и всего производственного коллектива в целях овладения новейшей социальной ролью и удовлетворения взаимных потребностей и интересов» [8, с. 311].

Профессиональная адаптация на предприятии является «надежной опорой для организационного, экономического, производственного и технического ознакомления с новой продукцией на предприятии. Профессиональная адаптация помогает вновь принятому работнику достигать большого уровня рабочих показателей по сравнению с другими предприятиями в условиях рыночной конкуренции» [16, с. 112].

Так, по мнению Д. М. Ковальчук и М.А. Смагина: «Профессиональная адаптация есть ни что иное, как приспособление новичков к требованиям данной профессии, определяемым должностной инструкцией» [14, с. 135].

С точки зрения К.Э. Оксина: «Профессиональная адаптация – это привыкание к характеру, режиму и условиям труда по специальности» [24, с. 328].

О.В. Осипова отмечает, что «сложность профессиональной адаптации зависит от широты и разнообразия деятельности, интереса к ней, содержания труда, влияния профессиональной среды, индивидуально-психологических свойств личности» [25, с. 26].

Профессиональная адаптация, прежде всего, зависит от назначенных условий, к которым необходимо отнести следующее (рисунок 2).



Рисунок 2 – Условия профессиональной адаптации [15]

Надлежащая, успешная профессиональная адаптация содержится в механизме взаимодействия сотрудника с его организационной средой.

Главную роль играет выбор методов, с которым происходит развитие потенциала кадровых ресурсов организации.

«Социально-психологическая адаптация, которая считается в развитии социально – психологических характеристик трудового коллектива, формированием в ней системы отношений, позитивного взаимодействия со своими членами. При этом работник включается в систему отношений трудовой организации с ее традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями» [31, с. 166].

Культурно-бытовая адаптация заключается в «освоении в трудовой деятельности в особенности своего быта и проведения своего свободного времени. Намного быстрее культурно-бытовая адаптация происходит в тех трудовых организациях, где члены соединены не только взаимоотношениями по рабочей деятельности, но, когда они совместно проводят досуг, свободное время, используя его для многостороннего развития личности» [28, с. 469].

«Психофизиологическая адаптация заключается в процессе освоения многих условий, которые нужны во время трудовой деятельности для работников. На предприятиях устаревает не только оборудование и технология, но и санитарно-гигиенические нормы производственной обстановки» [35, с. 169].

Адаптация персонала считается в настоящее время фундаментальной основой результативного функционирования организации, потому что обладает множеством преимуществ и для работников, и для организации в целом.

Работник в организации приобретает массу выгод. Главными, считаются:

- получение информации, которая нужна для эффективной дальнейшей работы;
- снятие нервного напряжения, которое возникает из-за занятия новой трудовой деятельностью;
- вхождение в новый коллектив [27].

«Процесс производственной адаптации занимает не последнее место в личностном потенциале работника. Это, прежде всего, совокупность черт и качеств работника, которые развивают определенный тип поведения, то есть уверенность, коммуникабельность, способность к самоутверждению, уравновешенность. Кроме этого, наряду с этими характеристиками, особенное место занимают знания, образование, опыт» [34, с. 152].

Также стоит отметить, что кроме адаптации новых специалистов существует также адаптация уже существующих сотрудников. В данном случае речь идет об изменении условий работы, к примеру, в период пандемии многие работники были вынуждены перейти на удаленный способ работы, необходимо было адаптировать сотрудников к новым условиям. Сейчас в условиях геополитической ситуации в стране необходимо также адаптировать работников к постоянно меняющимся условиям и формам работы с заказчиками, партнерами и т.п.

Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что адаптация в организации - это глубокое и успешное овладение новой профессией, которое «выражается в определенном уровне овладения профессиональными знаниями и навыками, в соответствии характера личности характеру профессии» [5, с. 217]. Процесс адаптации по содержанию и по форме — это процесс приспособления к трудовой деятельности. Вследствие этого этот процесс зависит, от профессиональной идентификации, то есть от освоения профессии, своего рода слияния с ней.

1.2 Методы адаптации персонала в организации

Эффективное управление системой адаптации персонала подразумевает вовлечение в работу с новыми сотрудниками квалифицированных специалистов, «использование современных методов адаптации персонала, индивидуальный подход» [5, с. 217] к любому новичку, разработка профессиональной программы адаптации новых сотрудников.

Важной составляющей методологического блока являются принципы адаптации персонала к профессиональной деятельности. К основным принципам следует отнести:

- правовое регулирование отношений в процессе воплощения профессиональной деятельности;
- принцип прозрачности и открытости, то есть свободный доступ к информации о деятельности учреждения или организации;
- законность, понятность и предсказуемость осуществления профессиональной деятельности через механизм договорных отношений;
- обеспечение возможности их выполнения без существенных изменений;
- учет отраслевой специфики, необходимо учитывать особенности ресурсов, специфику функционирования объектов определенной сферы;
- гибкость – обеспечение возможности быстрого реагирования на проблемы при адаптации к профессиональной деятельности [33].

Существуют разные научные подходы к определению стадий процесса адаптации персонала:

а) «подготовительная фаза. На этом этапе осуществляется оценка уровня качества претендента на должность, выступающая базовым условием внедрения действенной программы его адаптации;

б) активная фаза. На этом этапе происходит непосредственное приспособление нового работника к организационным условиям после выхода на работу и его вхождение в трудовой коллектив:

1) первичная адаптация – происходит в первый рабочий день и требует от нового работника преодоления психологической нагрузки, связанного с попаданием в незнакомый коллектив;

2) углубленная адаптация – проходит в течение первой части испытательного срока и обуславливается стремлением нового сотрудника занять желаемое место в коллективе в контексте существующей организационной культуры;

3) окончательная адаптация – происходит в последней части испытательного срока и связана с окончательным вхождением работника в трудовой коллектив» [32, с. 79].

Исходя из вышеперечисленного, процесс адаптации персонала условно можно представить в следующих четырех ключевых этапах (рисунок 3).

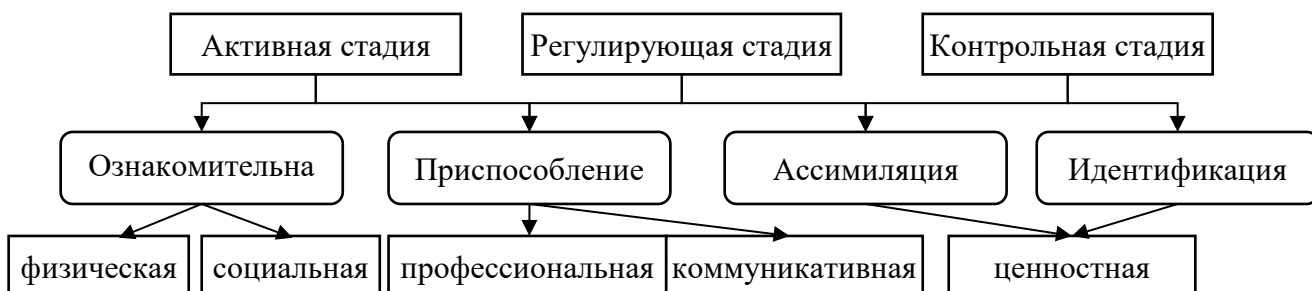


Рисунок 3 – Процесс адаптации персонала в организации [32]

«Этап 1. Оценка уровня подготовленности молодого специалиста для разработки эффективной программы адаптации.

Этап 2. Планирование – практическое знакомство молодого специалиста со своими обязанностями и требованиями, предъявляемыми к нему со стороны организации, ориентация его на выполнение определенных задач.

Этап 3. Привлечение – это этап, заключающийся в приспособлении молодого специалиста к своему статусу и вовлечению его в межличностные отношения с коллегами.

Этап 4. Функционирование – это завершение процесса адаптации, характеризующееся постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе» [26, с. 89].

Таким образом, на первом этапе ознакомления происходит физическая и социальная адаптация работника, на этапе приспособления профессиональная и коммуникативная, а этапы ассимиляции и идентификации основываются на ценностной адаптации нового работника в

организации. Обычно процесс адаптации длится от месяца до года, на некоторых должностях дольше, а условно его можно разделить на три стадии, а именно активную, регулирующую и контрольную.

Далее рассмотрим формы и методы, являющиеся элементами процессуального блока. Исследователи выделяют формы адаптации, так называемые «4С»:

- соответствие (Compliance) – объяснение сотрудникам основных правил и инструкций, действующих на предприятии;
- выяснение (Clarification) – понимание и ожидания персонала;
- культура (Culture) – осведомленность и следование сотрудниками правил организационной культуры организации;
- связи (Connection) – межличностные отношения и сетевое общение в информационном пространстве, существующие в коллективе.

«Методы адаптации и закрепления персонала – это комплексы мероприятий, позволяющие сотрудникам быстрее освоиться в коллективе, избежать ошибок и тревожности из-за наложенных на него новых обязательств» [5, с. 217].

«Существует большое разнообразие методов адаптации, которые можно разделить на три основные группы» [5, с. 217]:

- «экономические методы. Они несут в себе главную цель покрытие у сотрудников всех материальных потребностей и также предоставление льгот в первые месяцы на рабочем месте;
- организационно-административные методы. Это следующая группа методов, которая осуществляет контролирующую функцию и корректирует процесс адаптации по мере необходимости;
- социально-психологические методы адаптации направлены на успешное проникновение нового сотрудника в коллектив» [21, с. 83].

Рассмотрим социально-психологические методы адаптации:

- «неформализованное сопровождение – сущность данного метода заключается в том, что менеджер по кадрам сопровождает вновь принятого

работника, знакомит его с коллегами, с инструкциями и требованиями, предъявляемыми к работнику в процессе выполнения им своих должностных обязанностей, с особенностями взаимоотношений между членами трудового коллектива и т.д. Также менеджер по кадрам рассчитывает затраты времени на выполнение той работы, на которую принимается сотрудник. По каждому результату процесса адаптации, полученному новым работником, принимается решение о его стимулировании» [2, с. 19];

– «корпоративный PR – в основу данного метода положен процесс разработки специализированного формализованного положения о трудовой (корпоративной) этике, где перечислены и утверждены основные правила поведения в коллективе. Причем конкретные статьи (пункты) такого положения напрямую зависят от сферы и направления функционирования организации. В таком Положении может закрепляться регламент по перерывам в работе, завершению рабочего дня, рекомендуемой форме одежды, правила обращения с клиентами, межличностные коммуникации и т.д.» [1, с. 20];

– «командный тренинг – достаточно редко используемый метод. Он может быть применен, например, в том случае, когда формирование трудового коллектива в принципе уже завершено, а в него приходит новый высококвалифицированный специалист, которого данный коллектив не принимает. Кроме того, рассматриваемый метод может применяться и в случае, когда необходимо активизировать процесс адаптации нового руководителя, его знакомства с действующими в коллективе межличностными отношениями» [14, с. 139];

– «инструктаж в структурных подразделениях – данный метод характеризуется тем, что до каждого, вновь принятого сотрудника, доводится перечень основных требований, которые должны выполняться сотрудниками в каждом подразделении. При этом следует обратить внимание на конкретность, четкость, понятность и однозначность формулировок требований и правил, которые следует соблюдать в подразделении. Это

необходимо, прежде всего, для того, чтобы вновь принятые или переведенные с других должностей работники не тратили время на разъяснение непонятных моментов и определение специфических деталей работы, а выполняли работу в соответствии с утвержденными для каждого подразделения инструкциями» [20, с. 106];

– наставничество. Наставничество как метод адаптации персонала популярно и существует еще с давних времен. Оно славится своей эффективностью из-за малейших трудозатрат от работодателя и укрепления связей внутри коллектива. В ходе ее реализации сотрудники самостоятельно инструктируют новичка, организуют его деятельность и оценивают его трудоспособность.

«Также следует рассмотреть несколько методов, которые достаточно широко применяются за рубежом и частично используются в некоторых российских организациях» [5, с. 217] (таблица 2).

Указанные методы управления «сразу позволяют определить уровень профессиональной пригодности нового сотрудника, получить максимально прогрессивный результат профессиональной адаптации, активизировать творческий потенциал, развить необходимые способности и навыки, помочь самоопределиться и усилить корпоративную культуру. Таким образом, чтобы процесс адаптации прошел наиболее успешно необходимо применять все три группы методов адаптации персонала, затрагивая все основные аспекты профессиональной деятельности работника» [19, с. 312].

Таблица 1 – Методы профессиональной адаптации персонала

Методы	Описание
Командировка (Secondment)	Сущность метода состоит в том, что работника для овладения определенными навыками направляют в другое структурное подразделение фирмы или другую компанию

Продолжение таблицы 2

Методы	Описание
Буддинг	Сущность метода заключается в адаптации через дружеские отношения с коллегами, особенно актуален в первые несколько недель работы
Расскажи-покажи	Метод, помогающий правильно построить работу между коучем и новичком, быстро и качественно усваивать новые навыки. (Tell – расскажи, Show – покажи, Do – сделай)
Интернет-обучение и смешанное обучение	«Методы, основанные на дистанционном или смешанном обучении с использованием специальных обучающих модулей и квалифицированных специалистов» [13, с. 89]
Метод погружения	«Метод, предусматривающий быстрое вхождение нового сотрудника в трудовой процесс. Этот вид адаптации предполагает, что у нового работника в кратчайшие сроки сформируются определенные управленческие навыки и умения, необходимые ему для эффективного выполнения своих функций на данном рабочем месте» [13, с. 90]
"Работа тенью" (Job-shadowing)	«Метод, заключающийся в том, что работник сопровождает (становится "тенью") опытного сотрудника в реальной рабочей обстановке, следует за ним как "тень" в течение рабочего дня» [10, с. 69]
Метод неформализованного сопровождения	«Метод, предусматривающий сотрудничество предприятия со специализированными учреждениями, в частности кадровыми агентствами, предоставляющими услуги по психологическому консультированию «humanresources»-менеджмента и сопровождения работника» [8, с. 315]
Неформальное общение	«Метод, который используется для облегчения отношений в коллективе за счет неформального общения с коллегами в ходе проведения корпоративных мероприятий» [8, с. 316]
Командный тренинг	«Метод, предусматривающий проведение тренинга для развития отношений между коллегами, которые учатся общаться и уважать мнение других в процессе деловой игры или анализа конкретной ситуации» [16, с. 113]
Введение в должность	«Метод, предусматривающий ознакомление новых сотрудников с общими правилами работы, техники безопасности и здравоохранения, а также с рабочими условиями и т.д.» [21, с. 87]
Кадровые школы	Метод обучения, направленный на освоение и понимание основных технологий и специфики деятельности фирмы работниками разных сфер и отраслей

Технологии адаптации кадров способствуют формированию компетентного работника, ориентированного на эффективную деятельность в условиях быстрых изменений и неопределенного будущего посредством развития его способностей к творческой деятельности, разнообразным формам мышления, умениям осуществлять коммуникации с другими индивидами.

На российских предприятиях в качестве мероприятий по адаптации персонала чаще всего используют наставничество, а адаптационный период на любом предприятии часто сопровождается не только высокими издержками, но и повышенным уровнем эмоционального напряжения как со стороны нового сотрудника, так и со стороны коллектива и руководства.

Чтобы более подробно разобраться в вопросе адаптации и закрепления персонала на предприятии необходимо обратиться в том числе и к зарубежному опыту.

«Японский опыт адаптации персонала очень интересен. Японские специалисты выделяют наставничество как наиболее эффективный метод адаптации сотрудников. Вообще руководители стараются привлекать выпускников сразу после окончания школы, поскольку считают, что из-за отсутствия влияния других компаний молодые специалисты с наибольшей легкостью примут нормы правил поведения, принятые у них в организации. Вновь принятые сотрудники обязательно проходят двухмесячный курс начальной подготовки, его специально разрабатывает сама фирма.

В Японии в момент адаптационного процесса большинство вновь принятых работников несколько месяцев проходят подготовку по специально разработанной предприятием программе. Обучение построено с уклоном на то, чтобы развить мощный корпоративный дух уже на этапе специального обучения. К слову, многие молодые специалисты живут в общежитиях компании после поступления на работу в течение длительного времени» [15, с. 108].

В Соединенных Штатах Америки имеются свои подходы к адаптации сотрудников. В этой стране делается акцент на индивидуализм, и профессионализм, повышенное внимание уделяется обучению. В США существуют углубленные программы адаптации работников, это связано с ориентацией сотрудника на себя и на свои интересы, а не на интересы компании. «Углубленные программы адаптации работников применяются на средних и крупных фирмах США» [5, с. 217].

Одним из самых известных примеров адаптации в США является компания Google, где считают, что наиболее оптимальный метод адаптации – это погружение новичка в корпоративную культуру с первого дня работы. В компании царит неформальная обстановка. Обучение проводится не только на начальном этапе адаптации, когда за новичка отвечают кураторы-добровольцы из числа опытных сотрудников, но и в дальнейшем погружении в рабочий процесс. Часто компании имеют собственные корпоративные университеты, например, Google приглашает себе в качестве спикеров известных мировых представителей разных профессий. Сотрудники обычно очень заинтересованы посещать такие мероприятия, так как понимают их ценность.

Рассмотрев зарубежный опыт адаптации персонала можно сказать о том, что в России сотрудниками по управлению персоналом уделяется недостаточное внимание адаптации и закреплению персонала. В современных отечественных компаниях даже наставничество практикуется только в крупных компаниях, а в остальных случаях адаптации не уделяют нужного внимания.

Подводя итог, следует отметить, что адаптация в организации - это глубокое и успешное овладение новой профессией, которое «выражается в определенном уровне овладения профессиональными знаниями и навыками, в соответствии характера личности характеру профессии» [15, с. 129]. Процесс адаптации по содержанию и по форме - это процесс приспособления к трудовой деятельности. Вследствие этого этот процесс зависит, от профессиональной идентификации, то есть от освоения профессии, своего рода слияния с ней.

Профессиональная адаптация определяется в «развитии устойчивого положительного отношения работника к своей профессии, определенного уровня овладения им специфическими навыками и умениями, в формировании необходимых для качественного выполнения работы свойств» [5, с. 217].

На российских предприятиях в качестве мероприятий по адаптации персонала чаще всего используют наставничество, а адаптационный период на любом предприятии часто сопровождается не только высокими издержками, но и повышенным уровнем эмоционального напряжения как со стороны нового сотрудника, так и со стороны коллектива и руководства.

2 Анализ управления адаптацией персонала организации ООО «Оригинал Автозапчасть»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Оригинал Автозапчасть»

«Компания ООО «Оригинал Автозапчасть» - общество с ограниченной ответственностью, расположенное в г. Тольятти.

Юридический адрес ООО «Оригинал Автозапчасть»: 445021, Самарская Область, г. Тольятти, ул. Голосова, д.105а.

Отрасль ООО «Оригинал Автозапчасть»: торговля оптовая автомобильными деталями, узлами и принадлежностями» [35].

Предприятие является малым, общей численностью 141 человек.

Стратегическая цель ООО «Оригинал Автозапчасть» – обеспечение лидерских позиций по реализации автомобильных запчастей на рынке Самарской области.

Миссия ООО «Оригинал Автозапчасть» – обеспечение бесперебойного функционирования автосервисных предприятий Свердловской области в качественных автозапчастях (таблица 3).

Таблица 3 – Виды деятельности ООО «Оригинал Автозапчасть» по ОКВЭД

Код ОКВЭД	Виды деятельности
45.31	Торговля оптовая автомобильными деталями, узлами и принадлежностями
45.20	Техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств
45.32	Торговля розничная автомобильными деталями, узлами и принадлежностями
45.40	Торговля мотоциклами, их деталями, узлами и принадлежностями; техническое обслуживание и ремонт мотоциклов

Основные преимущества компании:

- ответственное отношение в работе с заказами,
- четкие сроки поставки;

– низкие цены.

Основными видами товаров являются: автозапчасти для легковых и грузовых автомобилей отечественного производства, масла, автохимия, аксессуары. Компания закупает только ликвидные, ходовые товары, которые нужны всем автомобилистам и мотоциклистам.

Прайс компании состоит из небольшого ассортиментного перечня товаров, соответствующих направлению области торговли. Закупка товаров осуществляется как по заявке автосервисных предприятий, так и под реализацию, на склад.

ООО «Оригинал Автозапчасть» арендует склад, общей площадью 78 кв. метров.

Клиентами компании являются автосервисные предприятия.

ООО «Оригинал Автозапчасть» характеризуется простой линейно-функциональной структурой, то есть высшему уровню управления подчиняются отделы, исполнители, специализирующиеся на выполнении определенных функций (рисунок 4).



Рисунок 4 – Организационная схема ООО «Оригинал Автозапчасть»

Данная структура позволяет концентрировать сходные функции в одном подразделении, что обеспечивает быстрый рост квалификации сотрудников за счет их специализации.

Руководит предприятием ООО «Оригинал Автозапчасть» директор – в обязанности директора входит: организация работы компании и руководство на основании действующего законодательства РФ, организация и контроль за производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью предприятия, обеспечение мер по соблюдению правил и норм пожарной безопасности в компании, мер по укреплению здоровья специалистов компании, организация и проведение работы всех отделов и структурных подразделений, обеспечение исполнения ООО «Оригинал Автозапчасть» всех обязательств перед поставщиками, кредиторами и заказчиками, прием в штат компании специалистов, решение и контроль вопросов, которые касаются финансово-экономической и хозяйственной деятельности организации.

Бухгалтерия несет ответственность за бухгалтерский учет и финансовую отчетность, «приходит поступивший товар, проверяет правильность оформления первичных документов, участвует в оформлении материалов по недостачам и хищениям, производит расчет» [35] и начисление заработной платы сотрудникам компании, больничных, отпусков, осуществляет расчет с поставщиками и кредиторами.

Руководитель и специалисты отдела закупок осуществляют подготовку плана закупок, с указанием количества и качества закупаемой продукции, а также являются ответственными за организацию ее поставки в компанию, осуществляют внеплановые закупки продукции, осуществляют проверку груза, контролируют складские запасы и осуществляют приемку продукции на склад организации.

«Отдел продаж занимается поиском клиентов, заключает договоры с покупателями, реализует продукцию, предоставляет на склад указания об отгрузке товаров, проводит рассылку коммерческих предложений, проводит

рекламные акции, сообщает отделу закупок о необходимости закупок и пополнения запасов продукции на складе» [35].

Основные производственные показатели работы ООО «Оригинал Автозапчасть» представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Основные производственные показатели работы ООО «Оригинал Автозапчасть» за 2019-2021 гг.

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Отклонение (+/-)		Темп роста, %	
				2020 г. к 2019 г.	2021 г. к 2020 г.	2020 г. к 2019 г.	2021 г. к 2020 г.
Выручка, тыс. руб.	683 416	1 097 015	928 144	413 599	-168 871	160,5	84,6
Себестоимость продаж, тыс. руб.	750 315	820 661	652 277	70 346	-168 390	109,3	79,4
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	278 512	276 354	275 867	-2 158	-487	99,2	99,8
Прибыль от продаж, тыс. руб.	127 686	41 079	49 959	-86 607	8 880	32,1	121,6
Среднегодовая стоимость основных средств (ОС), тыс. руб.	56 362	56 399	50 191	37	-6 208	100,0	88,9
Среднесписочная численность персонала, чел.	136	133	141	-3	8	97,8	106,0
Производительность труда, тыс. руб./чел.	5025,1	8248,2	6582,6	3 223,2	-1 666	164,1	79,8
Фонд заработной платы, тыс. руб.	48 960	52 668	55 836	3 708	3 168	107,5	106,0

Основные производственные показатели работы ООО «Оригинал Автозапчасть» за 2019-2021 гг. представим также на рисунках 5 и 6.

По результатам анализа можно сделать вывод, что при оценке производственно-экономического состояния ООО «Оригинал Автозапчасть» наблюдается рост выручки в 2020 г. на 413 599 тыс. руб. или на 60%, но в 2021 году можно заметить, что выручка идет на спад на 15% или 168 871 тыс. руб. по сравнению с 2020 годом.

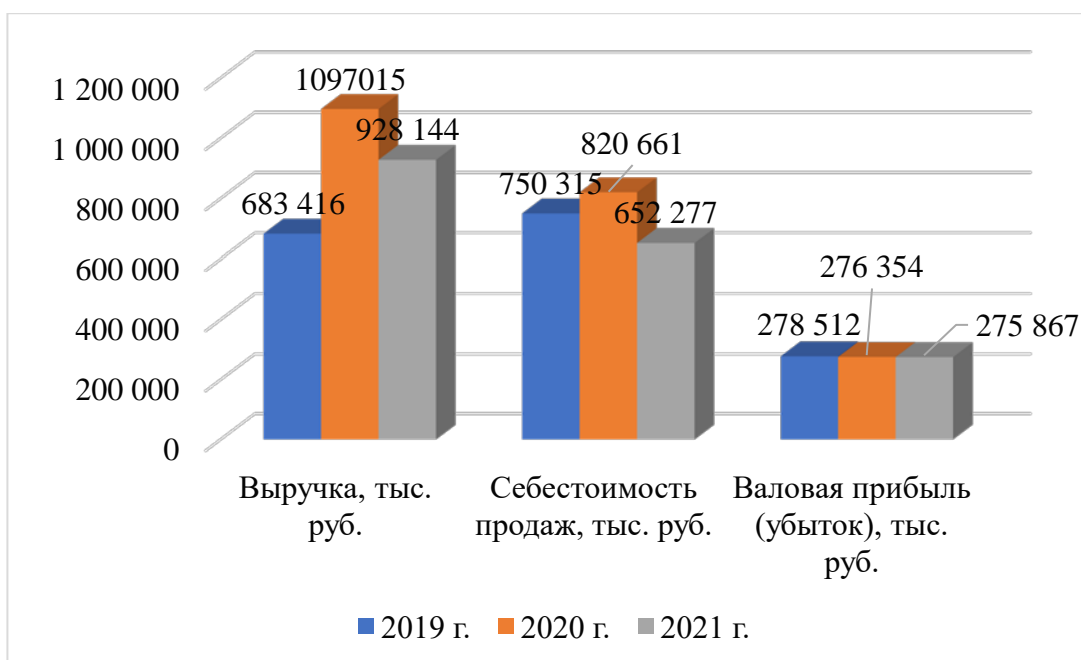


Рисунок 5 – Динамика выручки, себестоимости и валовой прибыли ООО «Оригинал Автозапчасть» за 2019-2021 гг.

Численность работников ООО «Оригинал Автозапчасть» в 2021 г. увеличилась на 8 чел. по сравнению с 2020 г., составив 141 чел. Вследствие изменения численности работников, изменилась сумма фонда оплаты труда, рост в 2021 г. составил 3 168 тыс. руб. или 6%.

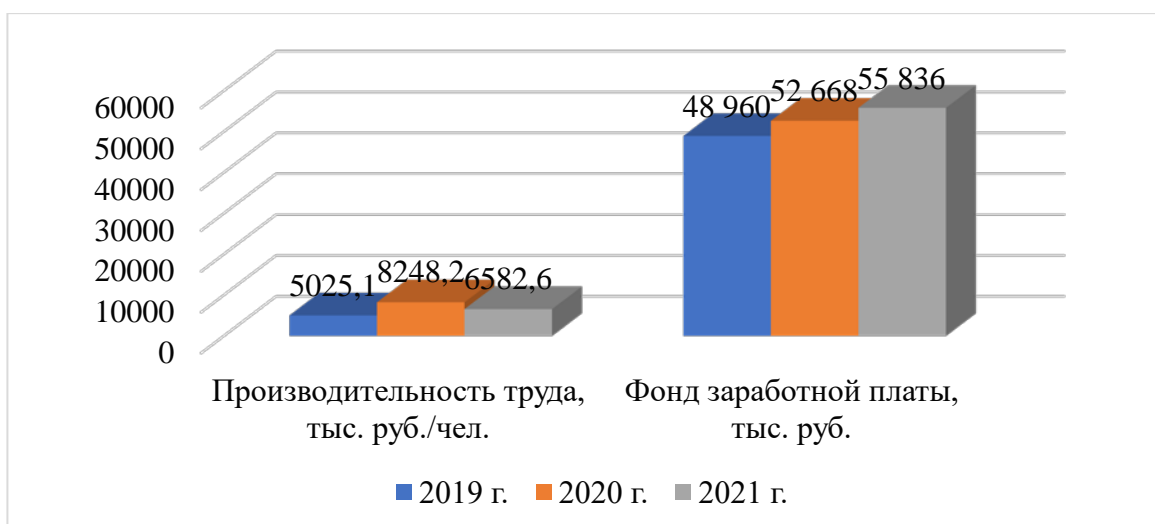


Рисунок 6 – Динамика производительности труда и ФОТ работников ООО «Оригинал Автозапчасть» за 2019-2021 гг.

На основании проведенного анализа можно сделать вывод, что экономическая ситуация в ООО «Оригинал Автозапчасть» нестабильная, при увеличении объема производства расходы по основной деятельности были значительно выше, что сократило эффективность производства и привело к его убыточности. На этом фоне целесообразно провести анализ кадрового потенциала в следующем разделе работы.

2.2 Анализ и оценка эффективности управления адаптацией персонала предприятия

Управление персоналом ООО «Оригинал Автозапчасть» осуществляет «служба управления персоналом, возглавляемая начальником отдела, которого назначает и увольняет директор предприятия. В службе управления персоналом ООО «Оригинал Автозапчасть» работают 5 человек, начальник отдела, 3 менеджера по управлению персоналом и старший специалист по кадрам» [35].

Основные задачи службы управления персоналом ООО «Оригинал Автозапчасть»:

- осуществляет работу по подбору, отбору и расстановке кадров на основе оценки их квалификации, личных и деловых качеств, контролирует правильное использование работников в подразделениях предприятия;
- организует своевременное оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями, инструкциями, приказами руководителей, учет личного состава, выдача справок о настоящей и прошлой трудовой деятельности работников, хранение и заполнение трудовых книжек, ведение установленной документации по кадрам, а также подготовку материалов для представления персонала к поощрениям и награждениям;
- «организует медицинский осмотр и ознакомление вновь поступающих работников с правилами внутреннего трудового распорядка,

осуществляет необходимый инструктаж через существующие подразделения предприятия. Выдает работникам характеристики в ВУЗы, техникумы, военкоматы, суды, органы МВД и т.д.» [35];

- «подбирает руководящих, инженерно-технических работников и служащих на должности и оформляет на них необходимые документы;
- оформляет необходимые материалы для привлечения к ответственности нарушителей трудовой дисциплины;
- организует табельный учет и обязательное медицинское страхование на предприятии и т.д.» [35].

Источниками информации для анализа кадрового потенциала ООО «Оригинал Автозапчасть» служат: «статистическая информация, нормативы численности, информация предприятия (штатное расписание, документы бухгалтерской отчетности). Профессиональный и квалификационный состав персонала ООО «Оригинал Автозапчасть» определяется производственной необходимостью, набирается в соответствии со штатным расписанием» [35].

Оценку состояния трудовых ресурсов начнем с анализа движения и состояния трудовых. Так одним из факторов успешного развития ООО «Оригинал Автозапчасть» «является обеспеченность трудовыми ресурсами, правильность установления режима работы, эффективность использования рабочего времени, рост производительности труда» [11, с. 90]. В течение рассматриваемого периода кадровый состав незначительно, но меняется, что является основанием для его изучения (рисунок 7).

Анализируя показатели движения кадров ООО «Оригинал Автозапчасть», можно наблюдать сокращение численности в 2020 г. на 3 чел. или на 2,2%, в условиях кризисной ситуации происходила оптимизация численности персонала, путем сокращения работников пенсионного возраста с целью повышения эффективности деятельности предприятия. В 2021 г. наблюдается рост работников на 8 чел. или на 6%.

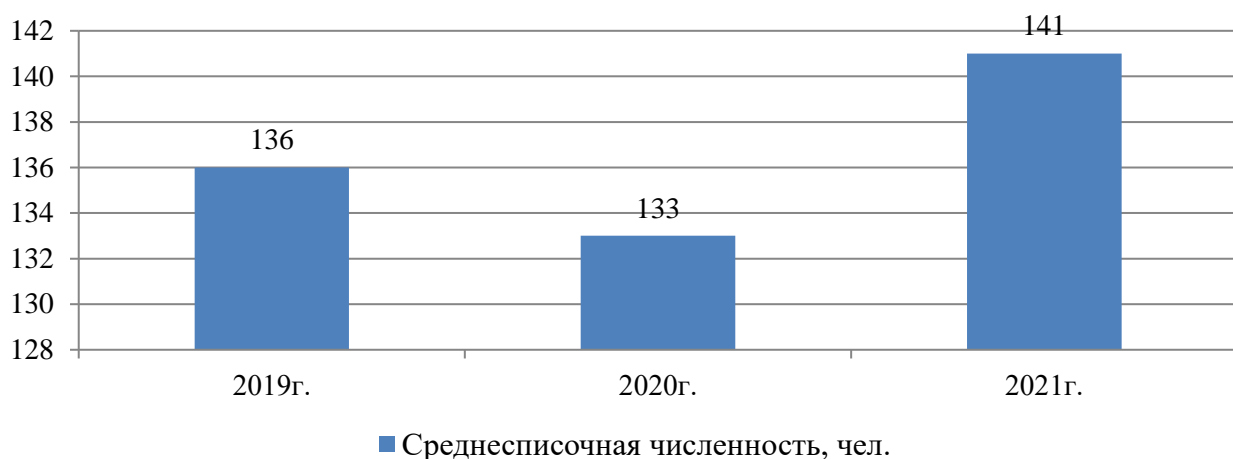


Рисунок 7 – Динамика численности персонала ООО «Оригинал Автозапчасть» в 2019-2021 гг., чел.

В таблице 5 рассмотрим показатели движения кадров ООО «Оригинал Автозапчасть».

Таблица 5 – Показатели движения кадров в ООО «Оригинал Автозапчасть» в 2019-2021 гг.

Показатель	2019 г.	2020 Г.	2021 Г.	Отклонение (+/-)		Темп роста, %	
				2020 г к 2019 г	2021 г к 2020 г	2020 г к 2019 г	2021 г к 2020 г
Среднесписочная численность, чел.	136	133	141	-3	8	97,8	106,0
Принято на работу чел.	21	22	26	1	4	104,8	118,2
Уволено чел.	24	14	26	-10	12	58,3	185,7
в том числе по собственному желанию	22	12	26	-10	14	54,5	216,6
за нарушение трудовой дисциплины	2	2	0	0	-2	100,0	0,0
Коэффициент оборота по приему	0,15	0,16	0,18	0,01	0,02	-	-
Коэффициент оборота по выбытию	0,17	0,11	0,18	-0,06	0,07	-	-
Коэффициент текучести кадров	17,6	10,5	18,4	-7,1	7,9	-	-
Коэффициент замещения (Чп-Чу/Чсс)	-0,02	0,06	0,00	0,08	-0,06	-	-
Коэффициент стабильности (коэффициент постоянства) $(К_{\text{пост}} = \frac{Ч_{\text{в}}}{Ч_{\text{сс}}} = \frac{Ч_{\text{сс}} - Ч_{\text{у}} - Ч_{\text{пр}}}{Ч_{\text{сс}}}$ Чв-кол-во работников, проработавшего весь отчетный период)	0,67	0,73	0,63	0,06	-0,1	-	-

По результатам таблицы можно сделать вывод, что наблюдается рост коэффициента постоянства в 2020 году – 0,73 это на 0,06 больше по

сравнению с 2019 годом; наблюдается снижение коэффициента оборота по выбытию на 0,06 в 2020 году по сравнению с 2019 годом, но в 2021 году он возрастает до 0,18, это на 0,07 больше, чем в 2020 году.

Рассмотрим основные причины увольнения работников ООО «Оригинал Автозапчасть» (рисунок 8).

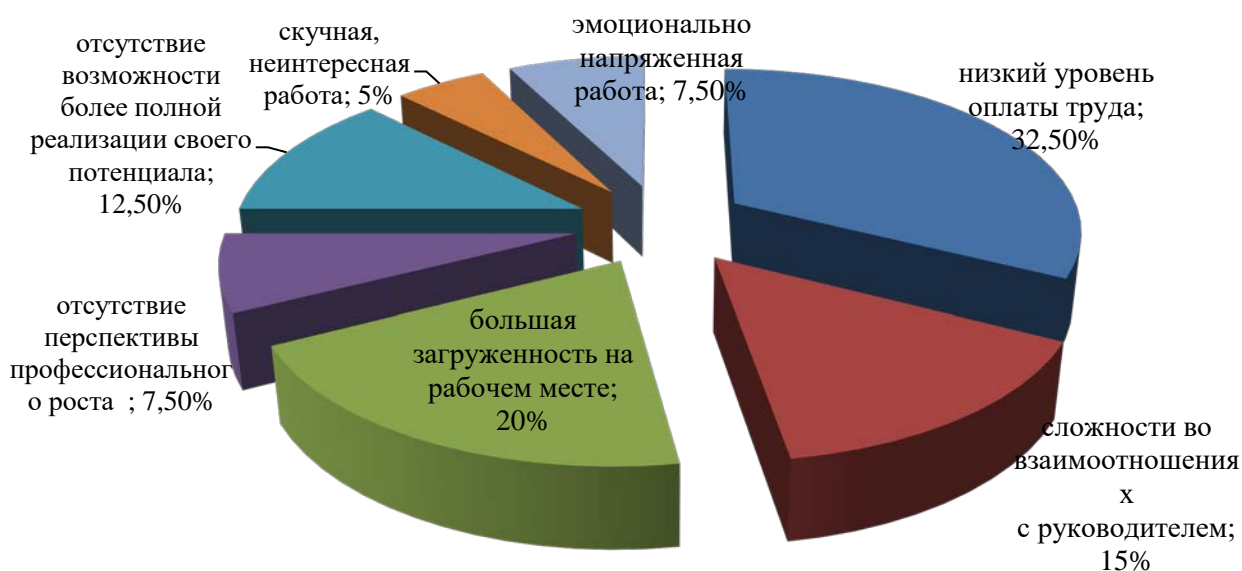


Рисунок 8 – Причины увольнений работников ООО «Оригинал Автозапчасть» в 2019-2021 гг.

Основными причинами увольнения работников ООО «Оригинал Автозапчасть» являются: низкий уровень оплаты труда – 32,5 %, большая загруженность на рабочем месте 20 %, сложности во взаимоотношениях с руководителем – 15%, отсутствие возможности более полной реализации потенциала работника 12,5 %.

Динамика и структура работников ООО «Оригинал Автозапчасть» представлена в таблице 6.

Таблица 6 – Динамика и структура работников ООО «Оригинал Автозапчасть» в 2019-2021 гг., чел.

Категория персонала	2019 г.		2020 г.		2021 г.		Отклонение (+/-)		Темп роста%	
	чел.	уд.вес, %	чел.	уд.вес, %	чел.	уд.вес, %	2020 г. к 2019 г.	2021 г. к 2020 г.	2020 г. к 2019 г.	2021 г. к 2020 г.
По категориям персонала										
руководители, специалисты	44	32	43	32	44	31	-1	1	98	102
рабочие	92	68	90	68	97	69	-2	7	98	108
По уровню образования										
два высших	1	1	1	1	1	1	0	0	100	100
высшее	88	65	90	68	99	70	2	8	102	109
техническое	37	27	35	26	37	26	-2	2	94	106
профессиональное	10	7	7	5	4	3	-3	-2	70	64
По возрастным категориям										
18-25	23	17	25	19	27	19	2	2	109	106
25-35	45	33	45	34	48	34	0	3	101	106
35-45	37	27	32	24	37	26	-5	5	87	115
45-55	22	16	21	16	21	15	0	0	98	99
старше 55 лет	8	6	8	6	7	5	0	-1	98	88
По половому признаку										
мужчины	109	80	106	80	114	81	-2	8	98	107
женщины	27	20	27	20	28	19	-1	2	98	106
Итого	136	100	133	100	141	100	-3	8	98	106

В 2021 г. по сравнению с 2020г. общая численность работников ООО «Оригинал Автозапчасть» увеличилась на 8 чел. за счет увеличения численности рабочих, что обусловлено ростом объемов деятельности и выручки предприятия.

Анализ структуры персонала ООО «Оригинал Автозапчасть» показывает, что преобладают рабочие, удельный вес данной категории составляет 68-69%, что является положительным фактором в деятельности предприятия. За анализируемый период данные анализа показывают достаточно высокий уровень образования персонала ООО «Оригинал Автозапчасть», так сотрудники с высшим образованием составляют 65-70 %.

Также по данным таблицы можно отметить, что за 2019-2021 гг. сокращается удельный вес сотрудников со средне-профессиональным образованием с 7% до 3%, что является положительным фактором. Наибольший удельный вес приходится на сотрудников, окончивших вузы – 70 % и техникумы – 26 %.

Сокращение работников «старшее 55 лет» на 1 человека произошло за счет высвобождения персонала в связи с выходом на пенсию. Таким образом, происходит омоложение коллектива, так как молодые специалисты стремятся достичь совершенства, чтобы впечатлить окружающих результатами своего труда. Специалисты данного возраста обладают самыми последними знаниями в научных областях, владеют новейшими технологиями и методами работы, активны, креативны и любознательны.

Проанализировав структуру персонала по стажу работы, можно отметить, что большее количество сотрудников работает на данном предприятии свыше 8 лет, это говорит о том, что работникам нравятся условия труда и круг их задач, развиваются и растут вместе с предприятием.

Также, по данным таблицы, можно отметить, что в компании мужчин больше, чем женщин, удельный вес их составляет 80-81%, а у женщин 20%, но в 2021 году он уменьшается до 19%, это связано с тем, что количество сотрудников женского пола увеличилось на 1 человек.

Рассмотрим баланс рабочего времени сотрудников ООО «Оригинал Автозапчасть» в таблице 7, что позволит оценить производительность труда и эффективность использования фонда рабочего времени.

Таблица 7 – Баланс рабочего времени ООО «Оригинал Автозапчасть» в 2019-2021 гг.

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Отклонение (+/-)		Темп роста, %	
				2020г	2021г	2020г	2021г
				к 2019г	к 2020г	к 2019г	к 2020г
1. Среднесписочная численность рабочих, чел.	136	133	141	-3	8	97,8	106,0

Продолжение таблицы 7

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Отклонение (+/-)		Темп роста, %	
				2020г к 2019г	2021г к 2020г	2020г к 2019г	2021г к 2020г
2. Календарное время, дни	365	365	365	0	0	100	100
3. Праздничные и выходные дни	113	112	105	-1	-7	99	94
4. Максимально возможный фонд рабочего времени, чел.-дней (Календарное время – Праздничные и выходные дни × Среднесписочная численность)	34272	33649	36660	-623	3011	98	109
5. Дни неявки	31	27	27	-4	1	86	102
6. Фактически отработано, дней (Календарное время- Праздничные и выходные дни – Дни неявки)	221	226	233	5	6	102	103
7. Фактически отработано, чел.- дней (Максим. возможный фонд-Потери рабочего времени)	26 956	27563	30045	607	2482	102	109
8. Потери рабочего времени, чел.-дней, из них:	7316	6086	6615	-1230	529	83	109
-потери рабочего времени с разрешением администрации	17	13	11	-4	-2	76	85
-отпуск учебный	2736	741	609	-1995	-132	27	82
-отпуск без сохранения заработной платы	2029	441	355	-1588	-86	22	82
-болезни	294	2396	2420	2102	24	815	101
-простои, из-за нехватки кадров за счет увольнения	325	360	415	35	55	111	115
-внеплановые простои	1915	2135	2805	220	670	111	131
9. Выручка, тыс. руб.	683416	1097015	928144	41359 9	-168871	160,5	84,6
10. Коэффициент использования максимально возможного фонда рабочего времени	0,79	0,82	0,82	0,03	0,00	103,8	100,0

Фактический фонд рабочего времени работников предприятия в 2020 г. сократился на 607 чел.-дней или 2%, в 2021 г. увеличение составило 2 482 чел.-дней или 9%, что связано с ростом численности работников.

При росте численности персонала наблюдается рост потери рабочего времени. Увеличение потерь рабочего времени в 2021г. на 529 чел.-дней или на 9% свидетельствует о сокращении эффективности использования трудового потенциала ООО «Оригинал Автозапчасть». Основными причинами сокращения использования рабочего времени явились: простои, из-за нехватки кадров за счет увольнения (+ 55 чел.-дней или +15%), внеплановые простои (+670 чел.-дней или +31%) и болезни (+24 чел.-дней или +1%).

Эффективность использования рабочего времени ООО «Оригинал Автозапчасть» представлена на рисунке 9.

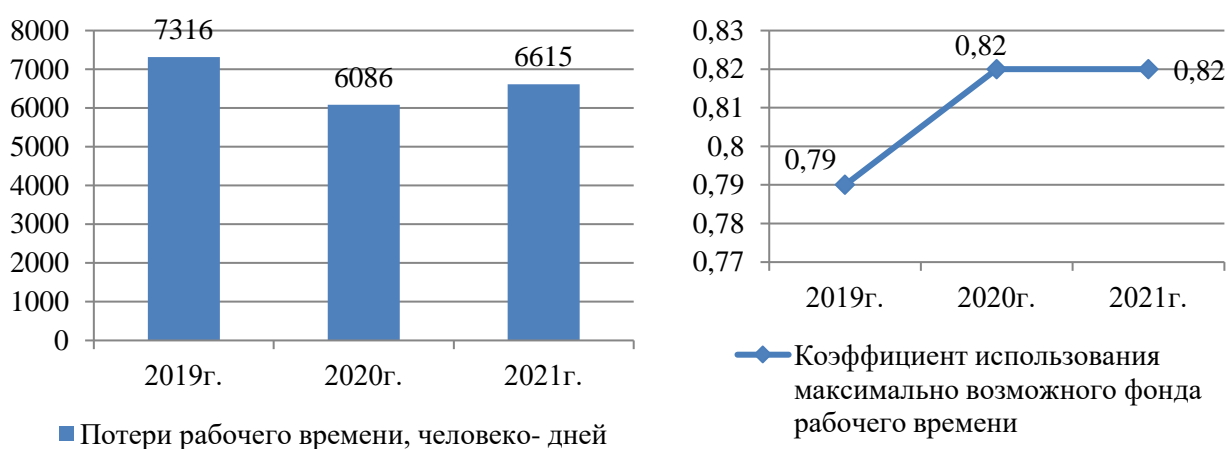


Рисунок 9 – Эффективность использования рабочего времени ООО «Оригинал Автозапчасть» 2019-2021 гг.

Полученные расчетным путем значения коэффициента использования максимально возможного фонда рабочего времени в ООО «Оригинал Автозапчасть» составляет 79-82%, следовательно, на предприятии сокращается число дней целодневных, при росте численности персонала и

количества максимального использования фонда рабочего времени, данная динамика

является незначительной, что говорит о слабой работе в области регулирования и контроля трудовой дисциплины.

На основании проведенного анализа можно сделать вывод:

- в 2021г. происходит рост численности персонала на 8 чел. (6%);
- наблюдается интенсивность движения кадров, в 2021 г. происходит рост стабильности кадровых ресурсов предприятия, что свидетельствует об эффективности кадровой политике;
- по возрастной структуре персонала можно сказать, что происходит омоложение коллектива, так как молодые специалисты стремятся достичь совершенства, чтобы впечатлить окружающих результатами своего труда в ООО «Оригинал Автозапчасть», по стажу работы, можно отметить, что большинство сотрудников работает на предприятии большое количество времени и это говорит о том, что работникам нравятся условия труда и круг их задач, развиваются и растут вместе с предприятием;
- в 2021 г. наблюдается увеличение потерь рабочего времени и сокращение эффективности использования труда в ООО «Оригинал Автозапчасть» из-за увеличения увольнения сотрудников, по причине низкой заработной платы, большой загруженности на рабочем месте, возникновения сложностей во взаимоотношении с руководителем, отсутствие возможности более полной реализации потенциала работника.

Оценка трудового потенциала ООО «Оригинал Автозапчасть» и эффективность его использования характеризует кадровую политику, проводимую предприятием, но в контексте рассматриваемой темы из-за роста количества увольнений работников и снижения производительности труда из-за нехватки персонала предприятия возникает потребность более глубокого изучения адаптации и закрепления молодых специалистов. В ходе проведенного исследования установлено, что система адаптации персонала

предприятия позволяет быстро и эффективно адаптировать работника к новой должности и максимально раскрыть его возможности. Корректно организованная процедура адаптации формирует у работника лояльность к предприятию, мотивирует его на длительное сотрудничество.

Финансовый и социально-экономический результат деятельности предприятия обеспечивается наличием высококвалифицированного персонала, работа которого направлена на достижение определенных целей. Процесс адаптации персонала ООО «Оригинал Автозапчасть» проходит в четыре этапа (рисунок 10).

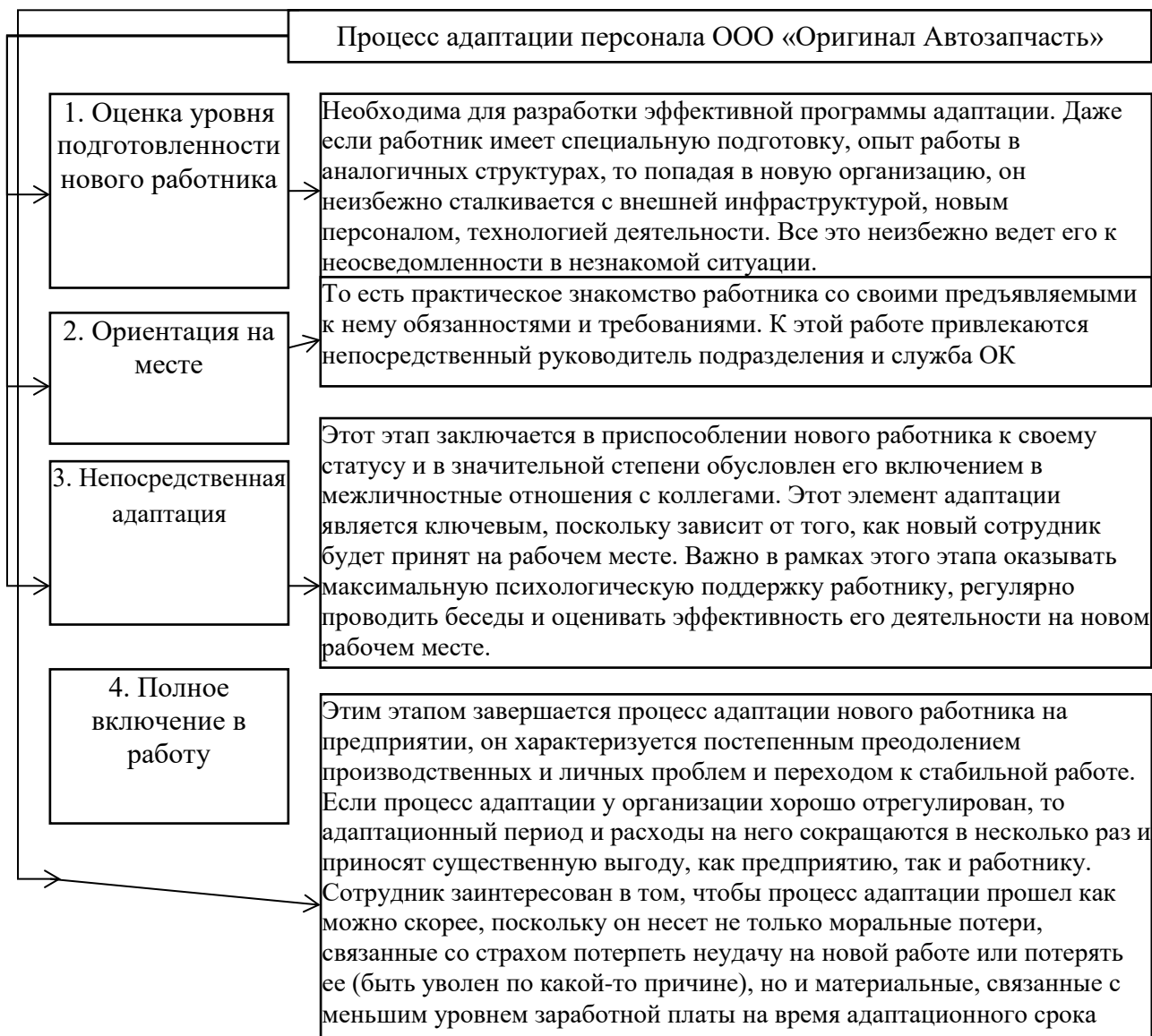


Рисунок 10 – Процесс адаптации персонала в ООО «Оригинал Автозапчасть»

Более подробное описание процесса адаптации в ООО «Оригинал Автозапчасть» представлено в Приложении А.

К функциям адаптации в ООО «Оригинал Автозапчасть» относятся: снижение затрат на адаптацию персонала к новым производственным и организационным условиям; сокращение динамики текучести кадров; экономия рабочего времени; содействие быстрому овладению работником своих профессиональных обязанностей.

На основе приведенных факторов внешней и внутренней среды предприятия была составлена матрица SWOT-анализа, где отражаются сильные и слабые стороны процесса адаптации персонала в ООО «Оригинал Автозапчасть», а также возможности и угрозы (таблица 9).

Таблица 9 – SWOT-анализ процесса адаптации персонала в ООО «Оригинал Автозапчасть»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> 1. Понимание и осознанная необходимость адаптации со стороны работников. 2. Установлен порядок проведения адаптации. 3. Создан институт наставничества – опыт руководства для перспективных специалистов. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие Положения об адаптации персонала компании. 2. Отсутствует кадровый резерв, постепенная адаптация работников к руководящей должности, что приводит к причине увольнения из-за отсутствия перспективы профессионального и карьерного роста. 3. Типичный подход к адаптации работников всех категорий. 4. Применение одного метода адаптации работников – наставничества (коучинга). 5. Отсутствие контроля за ходом процесса адаптации.
Угрозы	Возможности
<ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие комплексной программы по адаптации молодых сотрудников. 2. Отсутствие конкретных программ адаптации, направленных отдельно на конкретные категории рабочих, профессионалов и служащих. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ускорение процесса вхождения нового работника в должность. 2. Экономия затрат на поиск новых специалистов. 3. Снижение текучести кадров и связанных с ней финансовых потерь. 4. Достижение требуемой эффективности работы в короткие сроки.

С целью анализа системы адаптации молодых работников ООО «Оригинал Автозапчасть» было проведено анкетирование 75 человек в возрасте от 18 до 35 лет (Приложение Б).

Результаты ответов молодых работников показали, что большинство из них (67%) гордятся тем, что работают на предприятии.

Чаще всего периодичность общения молодого работника с наставником составляет один раз в неделю (37%) либо 2-3 раза в месяц (32%), стоит отметить, что вариант «каждый день» не был отмечен ни одним респондентом.

В наименьшей степени, по мнению опрошенных, на процесс адаптации влияет образование, полученное в учебном заведении.

Данные показывают, что при поступлении на работу за каждым молодым работником был закреплен наставник (100%). Чаще всего периодичность общения молодого работника с наставником составляет один раз в неделю (37%) либо 2-3 раза в месяц (32%), стоит отметить, что вариант «каждый день» не был отмечен ни одним респондентом (рисунок 11).

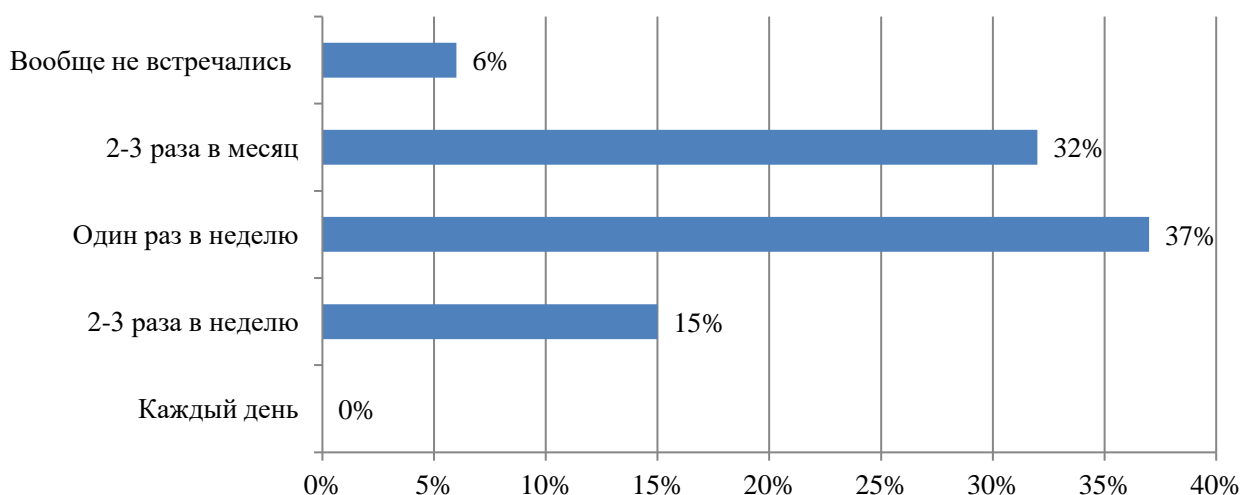


Рисунок 11 – Ответы молодых специалистов о периодичности общения с наставником в ООО «Оригинал Автозапчасть», %

Так же результаты анкетирования показали, что быстрее всего у молодых работников прошли процессы физиологической и организационной

адаптации, наиболее затянутой оказалась социально-психологическая адаптация (рисунок 12).

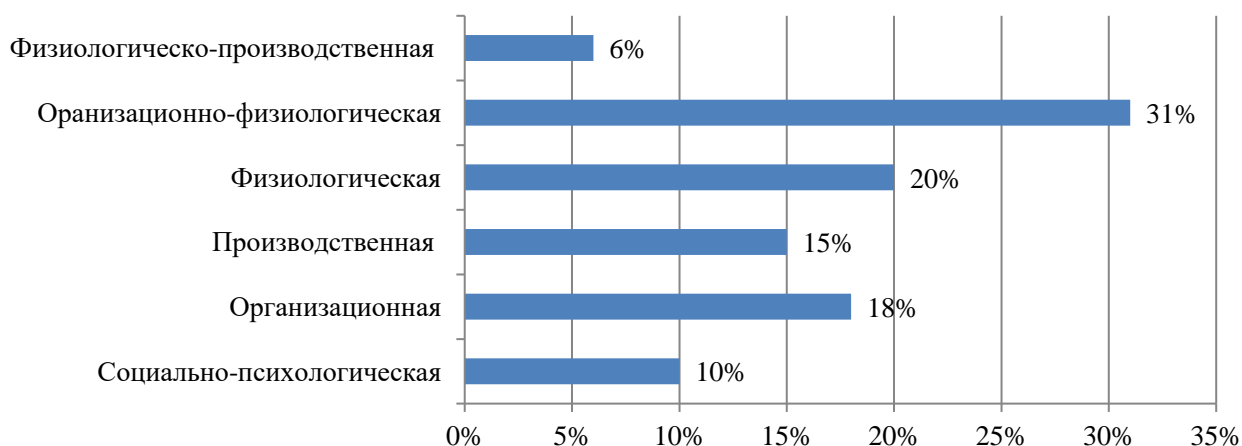


Рисунок 12 – Ответы молодых специалистов о видах адаптации в ООО «Оригинал Автозапчасть», %

Количество уволившегося персонала, в том числе в период адаптации ООО «Оригинал Автозапчасть» за 2019-2021 г. представлено на рисунке 13.

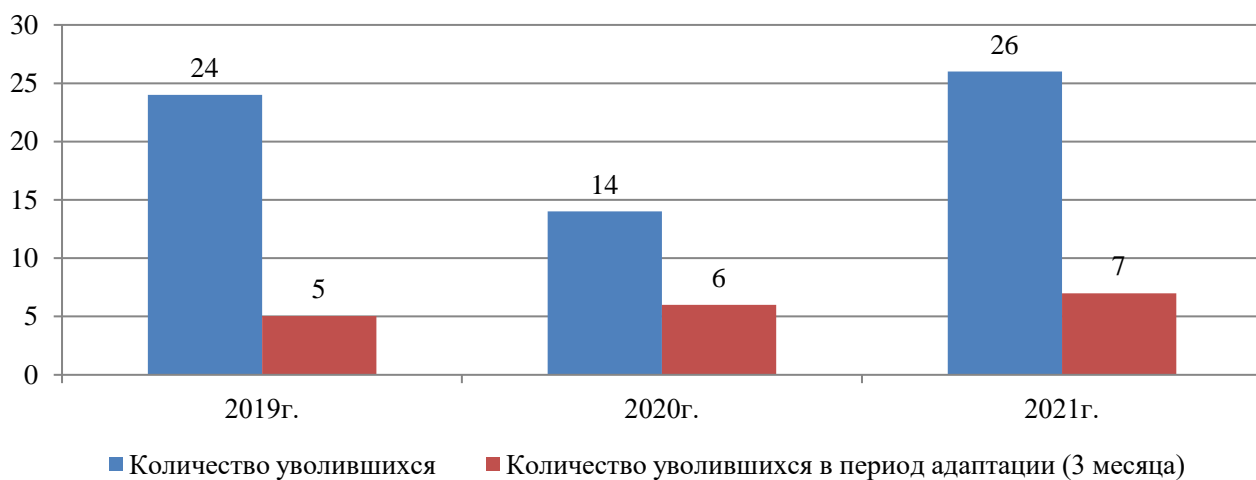


Рисунок 13 – Количество уволившегося персонала, в том числе в период адаптации в ООО «Оригинал Автозапчасть» за 2019-2021 г., чел.

На рисунке 14 представим подробно показатель текучести кадров на испытательном сроке в динамике за 3 года.

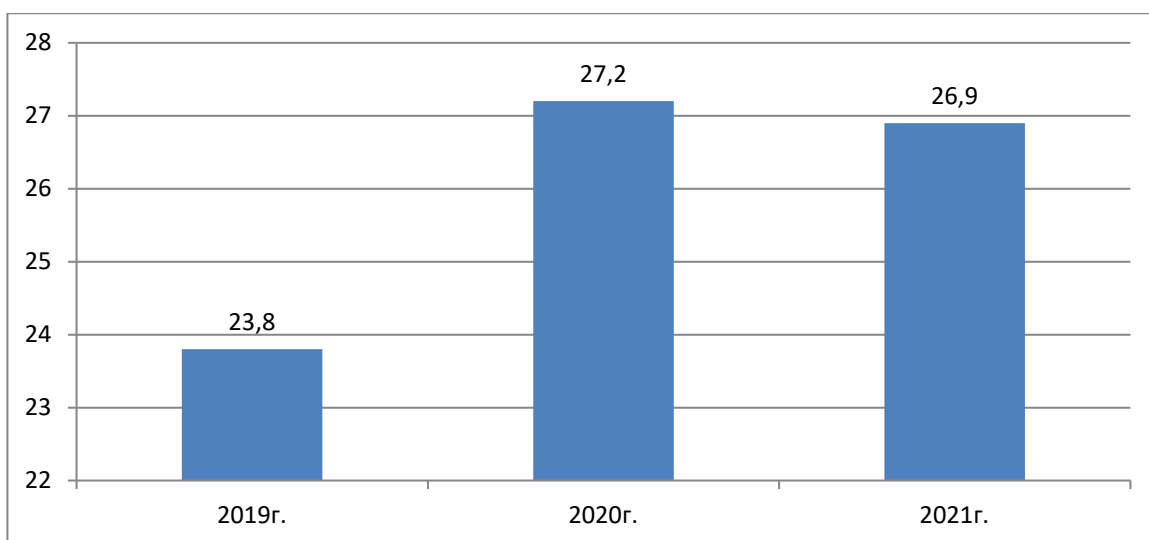


Рисунок 14 – Коэффициент текучести персонала на испытательном сроке (в период адаптации) за 2019-2021 г., %

По результатам рисунка 14, можно сделать вывод, что коэффициент текучести персонала в период адаптации (на испытательном сроке) увеличился в 2020 году, по сравнению с 2019 годом на 3,4%, а в 2021 году вновь снизился на 0,3%.

Повышенная текучесть персонала – серьезная проблема, связанная с ненадлежащей организацией процесса адаптации персонала, с которой сталкиваются сотрудники ООО «Оригинал Автозапчасть». Статистические исследования, проведенные на ООО «Оригинал Автозапчасть» свидетельствуют - около 80% молодых специалистов, покинувших новое рабочее место в первый год работы, приняли это решение в первые недели работы.

На рисунке 15 показаны результаты анкетирования работников ООО «Оригинал Автозапчасть» по определению основных препятствий к быстрой адаптации персонала на предприятии.

По рисунку можно отметить, что больший процент по итогу анкетирования показал, что молодым специалистам не хватает необходимой информации об организации – 30% и отсутствие помощи со стороны коллег (наставника) – 20%.



Рисунок 15 – Препятствия к быстрой адаптации работников в ООО «Оригинал Автозапчасть», %

Также, результаты показали, что ООО «Оригинал Автозапчасть» сталкивается с проблемами, которые относят к производным от системы адаптации персонала предприятия: высокий уровень расходов, связанных с привлечением новых работников; высокий уровень текучести персонала. Высокий уровень расходов, связанных с привлечением новых работников, не сводится исключительно к единовременному расходованию ресурсов на поиск нового работника, так же сюда относятся расходы ресурсов на адаптационные процедуры.

К таким ресурсам относятся:

- человеко-часы работников службы управления персоналом предприятия, наставников, руководителей структурных подразделений, отдельных специалистов;
- дополнительные выплаты за наставничество.

Средства на поиск нового работника, расходы на адаптационные процедуры в промежутке между открытием вакансии и полноценным ее закрытием включают затраты по снижению производительности труда.

Исследования В. Блисса свидетельствуют, что средняя шкала производительности выглядит следующим образом:

- первый месяц работы новый работник функционирует на 25% производительности, что означает стоимость утраченной производительности в 75% заработной платы;
- уровень производительности с 5 по 12 неделю в новой должности поднимается до 50%, что означает стоимость утраченной производительности в 50% заработной платы;
- уровень производительности в период с 13 по 20 недели в новой должности достигает 75%, что означает стоимость потерянной производительности в 25% заработной платы;
- в среднем в районе завершения 5-го месяца пребывания в должности работник выходит на должную производительность.

Затраты на закрытие одной вакансии и адаптацию сотрудника в ООО «Оригинал Автозапчасть» представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Затраты на закрытие одной вакансии и адаптацию сотрудника в ООО «Оригинал Автозапчасть»

Затраты	Сумма, руб.
На закрытие одной вакансии и адаптацию сотрудника	12 500,00

Таким образом, можно отметить, что компания в 2021 году потеряла 325 000 рублей (26 сотрудников, проработавших менее 1 года, уволились).

На основании проведенного анализа можно сделать следующие выводы:

- процесс адаптации в ООО «Оригинал Автозапчасть» представлен в виде отдельных элементов, таких как консультирование новых сотрудников, наставничество, что свидетельствует об отсутствии целостной и сформированной системы адаптации персонала на предприятии;
- в ходе документального анализа было установлено, что адаптация персонала компании ООО «Оригинал Автозапчасть» носила неформальный

характер, то есть описание, и реализация адаптационных мер и процедур не предусматривались, отсутствует положение об адаптации персонала, положение о наставничестве, программы адаптации;

– проблемами адаптации во время первых месяцев работы на новом месте 30% указали отсутствие необходимой информации об организации, 20% – отсутствие помощи со стороны коллег (наставника);

– коэффициент текучести кадров в период адаптации (на испытательном сроке) за 2021 г. составил 26,9 %, что выше нормы, что является негативным фактором это свидетельствует о ненадлежащей организации процесса адаптации персонала как одной из ведущих причин текучести персонала, затраты на поиск, подбор, адаптацию и увольнение персонала достаточно высокие.

3 Совершенствование управления адаптацией персонала организации ООО «Оригинал Автозапчасть»

3.1 Мероприятия по совершенствованию управления адаптацией персонала организации ООО «Оригинал Автозапчасть»

В ходе проведенного исследования были установлены проблемы адаптации в ООО «Оригинал Автозапчасть» и предложены рекомендации по их устранению, которые с целью наглядного отражения информации представим в виде таблицы 11.

Таблица 11 – Проблемы в системе адаптации ООО «Оригинал Автозапчасть» и их решения

Проблема	Направление решения проблемы	Ответственный	Сроки
Отсутствие документа, регламентирующего процесс адаптации персонала	Разработка Положения об адаптации персонала	Менеджер по персоналу	2 рабочих дня
Отсутствие документа, регламентирующего наставничество	Разработка Положения о наставничестве	Менеджер по персоналу	2 рабочих дня
Отсутствие общей и специализированной программы адаптации	Разработка и внедрение общей и специализированной программ адаптации	Менеджер по персоналу	3 рабочих дня
Отсутствие автоматизированной системы по адаптации персонала	Внедрение автоматизированной системы по адаптации персонала	Менеджер по персоналу	3 рабочих дня

В ООО «Оригинал Автозапчасть» основным методом адаптации персонала является назначение испытательного срока как метода адаптации персонала. Зафиксировано применение таких инструментов как наставничество.

Для оказания помощи новым сотрудникам в приобретении профессиональных навыков, ускорении процесса их профессиональной адаптации к условиям трудовой деятельности, развитии способностей самостоятельно и качественно выполнять свои должностные обязанности на ООО «Оригинал Автозапчасть» необходимо разработать Положение об адаптации.

Структура Положения об адаптации представлена в таблице 12.

Таблица 12 – Краткая характеристика Положения об адаптации

Раздел	Содержание
1. Основные положения	Назначение документа, основные цели, задачи и сроки прохождения адаптации
2. Программа работы с сотрудником на период испытательного срока	Критерии прохождения адаптации (календарь встреч, цель)
3. Порядок проведения адаптации	Содержит информацию о проведении адаптации персонала и ответственных лицах за ее проведение
4. Аттестация по результатам испытательного срока	Содержит информацию о предоставлении результатов и их значении

Разработанное Положение об адаптации персонала ООО «Оригинал Автозапчасть» (Приложение В) позволит регулировать данный процесс, поскольку в документе фиксируются требования, правила и порядок проведения адаптационных мероприятий в организации.

Таким образом, с одной стороны, «документ позволит новичку познакомиться с адаптационными мероприятиями и подготовиться к их выполнению, с другой стороны, заранее познакомиться с технологией и процедурой адаптации» [32, с. 75].

«Разработка Положения о наставничестве. Положение о наставничестве должно фиксировать порядок осуществления наставничества и условия стимулирования сотрудников, осуществляющих функции наставников» [32, с. 76] (Приложение Г).

Так же предлагается ввести методы материальной мотивации наставничества: на период наставничества доплачивать наставнику 10% от суммы его ежемесячной заработной платы. При таком подходе мотивацию наставников можно улучшить – они увидели выгоду в быстром и качественном обучении учеников, ведь от этого зависело количество изготовленных с ними в паре деталей, а значит, и сумма заработной платы.

Для оценки эффективности наставничества информация о показателях деятельности работников в течение периода адаптации должна отражаться:

- в плане-оценке вхождения в должность с отметками наставника (адаптационное письмо);
- в отчете наставника;
- в отчете о выполнении контрольных задач, подготавливаемом линейным руководителем.

Другие аспекты адаптации «(психофизиологическая, социально-психологическая, организационно-административная, экономическая и санитарно-гигиеническая)» [32, с. 77] оценивается и линейным руководителем (включается как приложение в отчет о выполнении контрольных задач), и наставником (включается как приложение в отчет наставника), и службой управления персоналом по следующим внешним индикаторам:

- «работа для сотрудника стала привычной; не вызывает напряжения, страха, неуверенности;
- полученный необходимый объем знаний и навыков, востребованных для работы;
- поведение отвечает установленным требованиям;
- у нового сотрудника выраженное желание совершенствоваться в профессии, он связывает свое будущее с данной работой» [10, с. 87];
- установлены дружеские отношения с отдельными членами коллектива и равные отношения с группой.

Проанализированный отечественный и зарубежный опыт свидетельствует в пользу подхода, когда инструменты адаптации персонала связываются между собой в рамках программы адаптации персонала – комплекса мероприятий, конечной целью которых является «успешное вхождение новых работников в коллектив. При разработке программы адаптации сделан акцент на особенностях организационной структуры, численности персонала, иерархии подчиненности, принятых нормах внутреннего взаимодействия между членами трудового коллектива, контактах с внешними клиентами. Практика показывает, что успешная программа адаптации персонала способствует созданию высокомотивированного трудового коллектива для выполнения стоящих перед предприятием задач» [12, с.44].

«Предлагаемая Программа адаптации должна состоять из двух частей: общей и индивидуальной. В общей части работника знакомят с организационно-административными элементами адаптации, в индивидуальной – работник получает конкретные знания о своей должности, обязанностях, ответственности и т.д. Программа адаптации на предприятии будет состоять из нескольких этапов» [10, с. 87], каждый из которых предусматривает выполнение определенных задач, которые в свою очередь закреплены за тем или иным ответственным участником процедуры (рисунок 16).

«1-й этап. Общие положения. На данном этапе будет представление новичка работникам предприятия, организация его рабочего места, назначение куратора (наставника), документальное оформление.

2-й этап. План вступления в должность. На этом этапе менеджер по персоналу будет знакомить работника с историей предприятия, его структурой, миссией, целями и задачами, продукцией, нормами, порядками, правилами корпоративной культуры» [10, с. 87]. Кроме того, работник должен ознакомиться с руководителем структурного подразделения, где он будет работать. На этом этапе уточняются роль и значение отдела в

структуре и деятельности компании. Работника знакомят с коллегами и рабочим местом, с работниками других отделов, с которыми он будет взаимодействовать по роду исполняемых обязанностей.

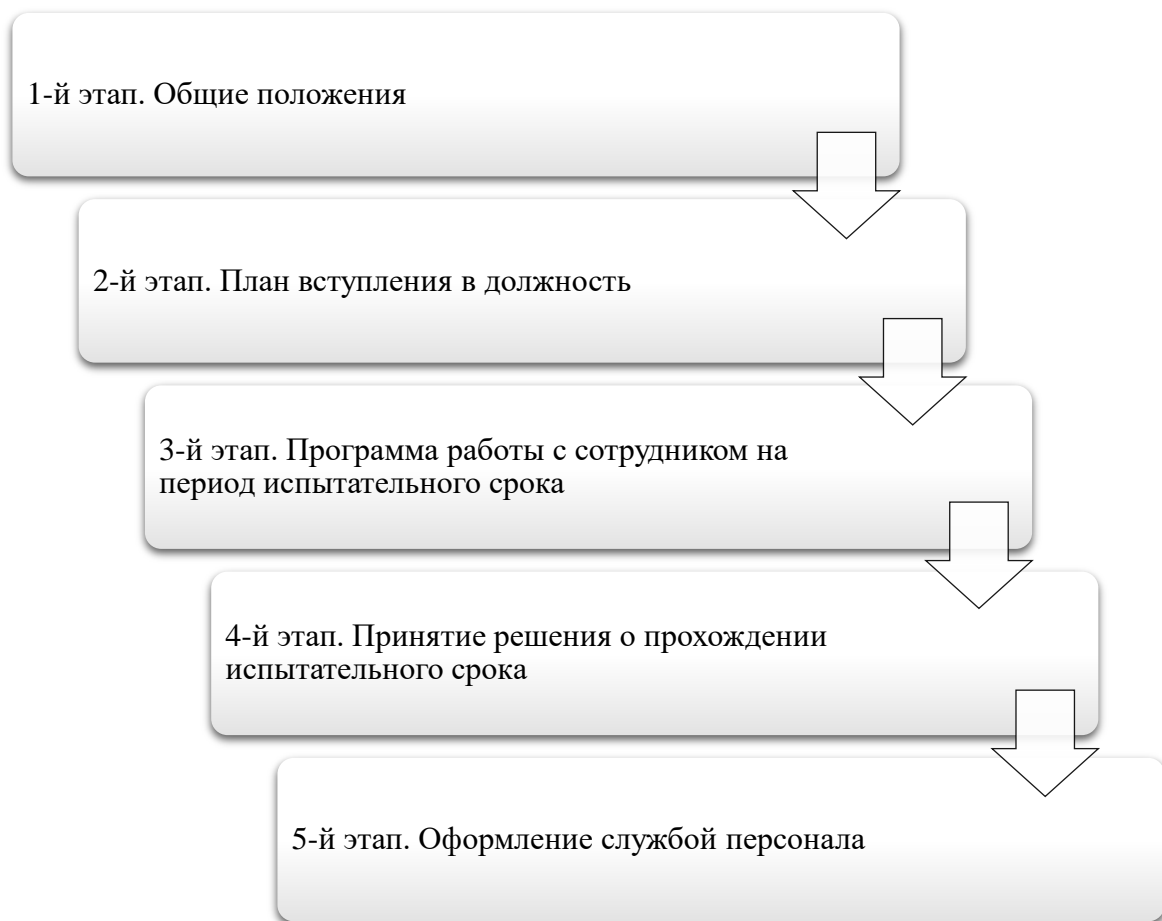


Рисунок 16 – Этапы Программы адаптации на предприятии ООО «Оригинал Автозапчасть»

3-й этап. Программа работы с сотрудником на период испытательного срока. Этот этап будет включать «теоретическую подготовку к основной работе, знакомство непосредственно с функциональными обязанностями и требованиями. Здесь же будут определяться критерии прохождения испытательного срока; непосредственным руководителем будет составляться план работы на испытательный срок; будет утвержден календарь встреч с менеджером по персоналу, который будет проводить социометрию, и будет давать общий вывод вместе с результатом социометрии» [10, с. 88].

4-й этап. «Принятие решения о прохождении испытательного срока. На этом этапе будут подводиться итоги работы нового работника, анализируются его сильные и слабые стороны, успехи и неудачи, будет приниматься решение о его дальнейшей судьбе – прошел ли он успешно испытательный срок и остается работать, или не оправдал ожиданий руководства и уходит из компании» [10, с. 88].

5-й этап. Оформление службой персонала. Оформление документов в службе персонала в соответствии с Положением о приеме на работу в организацию.

Предложенный алгоритм реализации «программы адаптации позволит повысить эффективность работы наставников, увеличить их заинтересованность в качественном прохождении нового работника процесса адаптации. С другой стороны, программа позволит развить у новых работников положительное отношение к работе, позволит им быстрее достичь запланированных показателей, сэкономят время руководителей подразделения на обучение новых работников, повысить качество подготовки и квалификацию персонала» [17, с. 125].

«В период экономической неопределенности способность бизнеса быстро находить и удерживать квалифицированных специалистов, опережая в этом конкурентов, становится вопросом не только развития, но и выживания. Для решения таких задач рекрутеры все чаще используют автоматизированные системы, которые повышают эффективность процессов подбора, пребординга и онбординга. Такие системы позволяют автоматизировать сбор откликов и резюме с рабочих сайтов, общаться с соискателями в мессенджерах, проводить адаптацию кандидатов, поддерживать другие важные рутинные функции, на которые у рекрутеров часто не хватает времени» [17, с. 125].

Предлагается к внедрению система «StartExam». Платформа позволяет удобно и эффективно проводить «профессиональное тестирование и оценку сотрудников как в рамках разового проекта, так и на постоянной основе.

Позволяет реализовать проект любой сложности по оценке на основе вашей методологии и получить объективные данные об уровне компетенций сотрудников» [17, с. 125].

«Ключевые возможности:

- гибкий конструктор тестов и опросов (9 типов заданий);
- импорт готовых тестов;
- автоматизация приглашений участников тестирования;
- антиплагиат, прокторинг, аналитика качества тестовых заданий;
- продвинутая аналитика, брендинг и многое другое» [17, с.

125].

Среди решаемых нами задач:

- «тестирование кандидатов включая видеоинтервью;
- профессиональная аттестация сотрудников;
- оценка потенциала, вовлеченности. Оценка методом 360, NPS и eNPS;
- психометрические тесты, анкетирование;
- кастомизация под запрос клиента, включая доработку самой платформы;
- поддержка высоких нагрузок» [17, с. 125].

Адаптация сотрудников в мобильном приложении сократит отток персонала на испытательном сроке, ускорит выход новых сотрудников на производительность, а также сэкономит время HR, руководителей и наставников.

На основе вышеизложенного можно сделать вывод, что «формирование и внедрение системы адаптации персонала на предприятии предназначено для обеспечения эффективного приспособления персонала к условиям функционирования предприятия, в результате которого происходит включение персонала в новую профессиональную среду и социальное сообщество, усвоение профессиональных, социально-психологических и других условий и норм трудовой деятельности» [7, с. 94].

Предложены мероприятия по формированию системы адаптации персонала на предприятии: разработка Положения об адаптации персонала, Положения о наставничестве, разработка и внедрение общей и специализированной программ адаптации; внедрение автоматизированной системы по адаптации персонала.

Определено, что в современных условиях инструменты адаптации персонала целесообразно увязать в рамках программы адаптации персонала – комплекса мероприятий, конечной целью которых является успешное вхождение новых работников в коллектив.

Выделены предпосылки для внедрения программы наставничества как инструмента адаптации персонала и сформирован алгоритм реализации программы адаптации, который позволит повысить эффективность работы наставников, увеличить их заинтересованность в качественном прохождении нового работника процесса адаптации.

3.2 Оценка экономической эффективности от мероприятий

«Формирование и внедрение системы адаптации персонала на предприятии предназначено для обеспечения эффективного приспособления персонала к условиям функционирования предприятия, в результате которого происходит включение персонала в новую профессиональную среду и социальное сообщество, усвоение профессиональных, социально психологических и других условий и норм трудовой деятельности.

Ожидаемыми результатами формирования и внедрения системы адаптации персонала на предприятии является сокращение текучести персонала и общее повышение эффективности деятельности. Важнейшим направлением совершенствования системы адаптации является оценка ее экономической эффективности» [7, с. 94].

Рассмотрим затраты на мероприятия по совершенствованию системы адаптации персонал в ООО «Оригинал Автозапчасть» в таблице 13.

Таблица 13 – Затраты на мероприятия по совершенствованию системы адаптации персонала в ООО «Оригинал Автозапчасть», руб.

Мероприятия	Затраты на мероприятия	Итого, руб.
Разработка Положения об адаптации персонала, Положения о наставничестве	Затраты на изготовление документов (бумага для принтера, краска) - 400 руб.	400
Назначение наставника	Доплата за наставничество (мес.) – 10% от оклада, включая страховые взносы (при заработной плате 30 000 руб.). Доплата*3 мес.*кол-во принятых	234 000
Разработка общей программы адаптации	Затраты на изготовление программы (бумага для принтера, краска) - 200 руб.	200
Разработка специализированной программы адаптации	Затраты на изготовление программы (бумага для принтера, краска) - 200 руб.	200
Внедрение автоматизированной системы по адаптации персонала	Затраты на покупку и установку АИС «StartExam»	50000
ИТОГО		284 800

Из данных, представленных в таблице 13 следует, что затраты на совершенствование системы адаптации персонала в организации составляют 284 800 рублей.

Экономический эффект от предложенных мероприятий по совершенствованию процессов адаптации персонала в ООО «Оригинал Автозапчасть» составит:

- экономия за счет снижения текучести кадров на 8,4% (18,4% - коэффициент текучести за 2021 год) или 11 чел. в год. Затраты на закрытие одной вакансии и адаптацию составляют 12 500 руб., следовательно, $11 \times 12\,500 = 137\,500$ руб.;

- прирост выручки на 0,05% или $928\,144\,000 \times 0,05\% = 464\,072$ руб.

Исходя из вышеперечисленного, прогнозный экономический эффект от совершенствования процессов адаптации персонала составит: результаты-затраты = $(137\,500+464\,072)-284\,800 = 316\,772$.

Эффект от предложенных мероприятий будет так же отражен и в социальной сфере:

- снижение напряженности у молодых специалистов при вхождении в организацию;
- обеспечение новых работников необходимой информацией на начальном этапе работы;
- повышение мотивации работников к выполнению обязанностей.

Таким образом, можно отметить, что «разработка и внедрение адаптации персонала организации сложное и трудоемкое направление деятельности менеджмента, только в процессе сотрудничества новичка и менеджера по персоналу, анализа и мониторинга подсистем адаптации, оперативного внедрения мероприятий, направленных на устранение выявленных проблем возможно успешное функционирование системы адаптации и эффективное достижение целей организации. Можно сделать вывод, что предлагаемый нами проект экономически привлекателен и выгоден» [7, с. 94].

В третьей главе работы предложены мероприятия по формированию системы адаптации персонала на предприятии ООО «Оригинал Автозапчасть»: разработка Положения об адаптации персонала, Положения о наставничестве, разработка и внедрение общей и специализированной программ адаптации.

Для оказания помощи новым сотрудникам в приобретении профессиональных навыков, ускорении процесса их профессиональной адаптации к условиям трудовой деятельности, развитию способностей самостоятельно и качественно выполнять свои должностные обязанности необходимо разработать Положение об адаптации.

Так же предлагается ввести методы материальной мотивации наставничества: на период наставничества доплачивать наставнику 10% от суммы его ежемесячной заработной платы. При таком подходе мотивацию наставников можно улучшить – они увидели выгоду в быстром и

качественном обучении учеников, ведь от этого зависело количество изготовленных с ними в паре деталей, а значит, и сумма заработной платы.

Затраты на проведение предложенных мероприятий не требуют больших затрат и составят 284 800 руб., тем самым делает их внедрение вполне приемлемыми для предприятия, а экономическая эффективность от предложенных мероприятий составит 316 772 рублей.

Заключение

На основе проведенного исследования разработаны теоретические положения и получены практические результаты, которые в совокупности решают задачу в области экономики и управления предприятиями по формированию системы адаптации персонала на предприятии. Поставленная в исследовании цель достигнута, основные задачи выполнены. Полученные обобщающие результаты дают основания сформулировать соответствующие выводы и рекомендации, имеющие теоретическое и практическое значение:

В первом разделе исследования рассмотрены теоретические и методологические аспекты процессов адаптации и закрепления молодых специалистов в организации.

Адаптация в организации — это глубокое и успешное овладение новой профессией, которое выражается в определенном уровне овладения профессиональными знаниями и навыками, в соответствии характера личности характеру профессии. Процесс адаптации по содержанию и по форме — это процесс приспособления к трудовой деятельности. Вследствие этого этот процесс зависит, от профессиональной идентификации, то есть от освоения профессии, своего рода слияния с ней.

На российских предприятиях в качестве мероприятий по адаптации персонала чаще всего используют наставничество, а адаптационный период на любом предприятии часто сопровождается не только высокими издержками, но и повышенным уровнем эмоционального напряжения как со стороны нового сотрудника, так и со стороны коллектива и руководства.

Во втором разделе исследования проведен анализ процессов по адаптации и закреплению молодых специалистов в ООО «Оригинал Автозапчасть»:

– процесс адаптации в ООО «Оригинал Автозапчасть» представлен в виде отдельных элементов, таких как консультирование новых сотрудников,

наставничество, что свидетельствует об отсутствии целостной и сформированной системы адаптации;

- адаптация персонала носит неформальный характер, то есть описание и реализация адаптационных мер и процедур не предусматривались, отсутствует положение об адаптации персонала, положение о наставничестве, программы адаптации;

- основным методом адаптации персонала является назначение испытательного срока как метода адаптации персонала;

- проблемами адаптации во время первых месяцев работы на новом месте 13% указали недостаточную информацию для полноценного исполнения обязанностей, 14% – отсутствие или недостаточное внимание к их проблемам со стороны руководителя (наставника), 12% – неготовность или нежелание коллег помогать практическим советам;

- установлено, что для адаптантов важную роль играет наставник (куратор), обязанности наставника сосредоточены исключительно на профессиональной адаптации, отмечен низкий уровень взаимодействия наставников с адаптантами, проблема социально-психологической адаптации и текучести кадров из числа молодых работников.

В третьей главе работы предложены мероприятия по формированию системы адаптации персонала на предприятии: разработка Положения об адаптации персонала, Положения о наставничестве, разработка и внедрение общей и специализированной программ адаптации.

Для оказания помощи новым сотрудникам в приобретении профессиональных навыков, ускорении процесса их профессиональной адаптации к условиям трудовой деятельности, развитии способностей самостоятельно и качественно выполнять свои должностные обязанности на ООО «Оригинал Автозапчасть» необходимо разработать Положение об адаптации.

Так же предлагается ввести методы материальной мотивации наставничества: на период наставничества доплачивать наставнику 10% от

суммы его ежемесячной заработной платы. При таком подходе мотивацию наставников можно улучшить – они увидели выгоду в быстром и качественном обучении учеников, ведь от этого зависело количество изготовленных с ними в паре деталей, а значит, и сумма заработной платы.

Предложенный алгоритм реализации программы адаптации позволит повысить эффективность работы наставников, увеличить их заинтересованность в качественном прохождении нового работника процесса адаптации. С другой стороны, программа позволит развить у новых работников положительное отношение к работе, позволит им быстрее достичь запланированных показателей, сэкономят время руководителей подразделения на обучение новых работников, повысить качество подготовки и квалификацию персонала.

Затраты на проведение предложенных мероприятий не требуют больших затрат и составят 284 800 руб., тем самым делает их внедрение вполне приемлемыми для предприятия, а экономическая эффективность от предложенных мероприятий составит 316772 рублей.

Список используемой литературы

1. Аврамчук Л.В. Анализ подходов совершенствования процессов адаптации и закрепления молодых специалистов в субъектах хозяйствования // Актуальные вопросы управления персоналом. 2021. №4. С. 12-23.
2. Андреев Г.О. Методы адаптации персонала // Форум молодых ученых. 2021. №11(63). С.18-21.
3. Анисимов В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации: практ. пособие кадровика. М.: Экономика, 2019. 200 с.
4. Аринчихина И. В. Исследование проблем адаптации персонала на современных российских предприятиях // Альманах научных работ молодых ученых Университета ИТМО. Том 1. СПб.: Университет ИТМО, 2020. 350 с.
5. Бузимова А.С. Адаптация персонала в организации // Аллея науки. 2020. Т.1. № 8(47). С.217-224.
6. Вагапова Ю.Р. Важность системы адаптации персонала // Вестник науки. 2020. Т.3. №1(22). С.97-99.
7. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник. М.: Проспект, 2019. 688 с.
8. Герасимова А.В. Система адаптации персонала организации: проблемы и пути решения // Заметки ученого. 2021. №10. С.309-317.
9. Дейнека А.В. Управление персоналом организации. М.: Дашков и Ко, 2019. 288 с.
10. Карпова Т.П. Управленческая модель адаптации молодых сотрудников в коммерческой организации // Вестник международного института рынка. 2021. № 2. С. 66-71.
11. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации:. М.: ИНФРА-М, 2017. 638 с.
12. Кибанов А.Я. Экономика и социология труда: учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская. М.: Инфра-М, 2017. 80 с.
13. Кобцева Е.Н., Тюлькина Ю.С. Адаптация персонала в

организации: учебник. М.: ИНФРАМ, 2020. 196 с.

14. Ковальчук Д. М., Смагин М. А. Теория и практика первичной адаптации как фактор удержания молодых специалистов на предприятиях горнодобывающей отрасли России // Управленческое консультирование. 2021. №5 (149). С.130–145.

15. Куприянчук Е.В., Щербакова Ю.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие: учебное пособие. М.: РИОР: ИНФРА-М, 2021. 255 с.

16. Латуха М. О. Адаптация персонала // Справочник кадровика. 2018. № 4. С. 109-114.

17. Литвинюк А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учебное пособие для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2020. 398 с.

18. Лихачева Н.Ю. Разработка и внедрение процесса адаптации персонала в организации // Вопросы устойчивого развития общества. 2021. № 12. С.55-61.

19. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник и практикум. М.: Издательство Юрайт, 2020. 431 с.

20. Милёхина О.В., Адова И. Б. Факторы успешной адаптации персонала к организационным изменениям // Сибирская финансовая школа. 2021. № 4(99). С. 100-107.

21. Мухаметова А.Ф., Суворова А.А. Проблема адаптации молодых специалистов // Инновационная наука. 2021. №7–1. С.80–87.

22. Одегов Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование. М.: Издательство Юрайт, 2021. 202 с.

23. Озерникова Т.Г. Управление персоналом организации: учебное пособие. Иркутск: Изд-во БГУ, 2018. 546 с.

24. Оксинойд К.Э. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: учебно-практическое пособие для вузов. М.: Проспект, 2020.

419 с.

25. Организация ООО «Оригинал Автозапчасть» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rusprofile.ru/id/5886425> (дата обращения 14.09.2022).

26. Осипова О. В. Найти свою нишу. Анализ уровня адаптированности молодых специалистов // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2019. №17. С. 25-27.

27. Прошина А.Н. Адаптация персонала в российских организациях. М.: Инфра-М, 2019. 124 с.

28. Резапкина Г.В. Развитие профессиональной адаптации // Вестник практического управления. 2021. №1. С. 105–118.

29. Семенова Ю.Г. Адаптация персонала на предприятии // Журнал «Кадры». 2019. № 11. С. 44-48.

30. Слющенкова М.С. Направления совершенствования системы адаптации персонала предприятия // Вестник молодежной науки. 2021. № 1(28). С.5-8.

31. Соловьева Н.С. Проблема адаптации персонала в организации // Скиф. Вопросы студенческой науки. 2020. № 12(52). С.204-208.

32. Титова С.В. Подходы к оценке адаптации персонала в организации // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2021. №5(55). С.164-169.

33. Тихонов А.И. Развитие системы наставничества как важный элемент адаптации персонала // Московский экономический журнал. 2019. №9. С. 76-80.

34. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 07.10.2022) // Собрание законодательства Российской Федерации от 7 января 2002 г. № 1 (часть I) ст. 3.

35. Турлунова А.В. Психологическое сопровождение молодого специалиста в адаптационный период профессиональной деятельности // Методист. 2020. № 7. С. 20-26.

36. Тюлькина Ю.С. Факторный анализ в исследовании адаптации персонала // Вестник ВГУ. Серия «Экономика и управление». 2020. №1. С. 149-153.

37. Ущурова Н. И., Мокшина Н. Г. Адаптация молодых сотрудников и возможности управления этим процессом // Научно-методический журнал «Концепт». 2020. № 26. С. 166–170.

38. Шуклин М.С. Социальные аспекты организации процесса трудовой адаптации молодых специалистов-выпускников вузов России // Вестник Южно-Уральского гос. ун-та. Серия: Право. 2020. Т. 2. № 13. С. 376-383.

Приложение А

Блок-схема процесса адаптации персонала

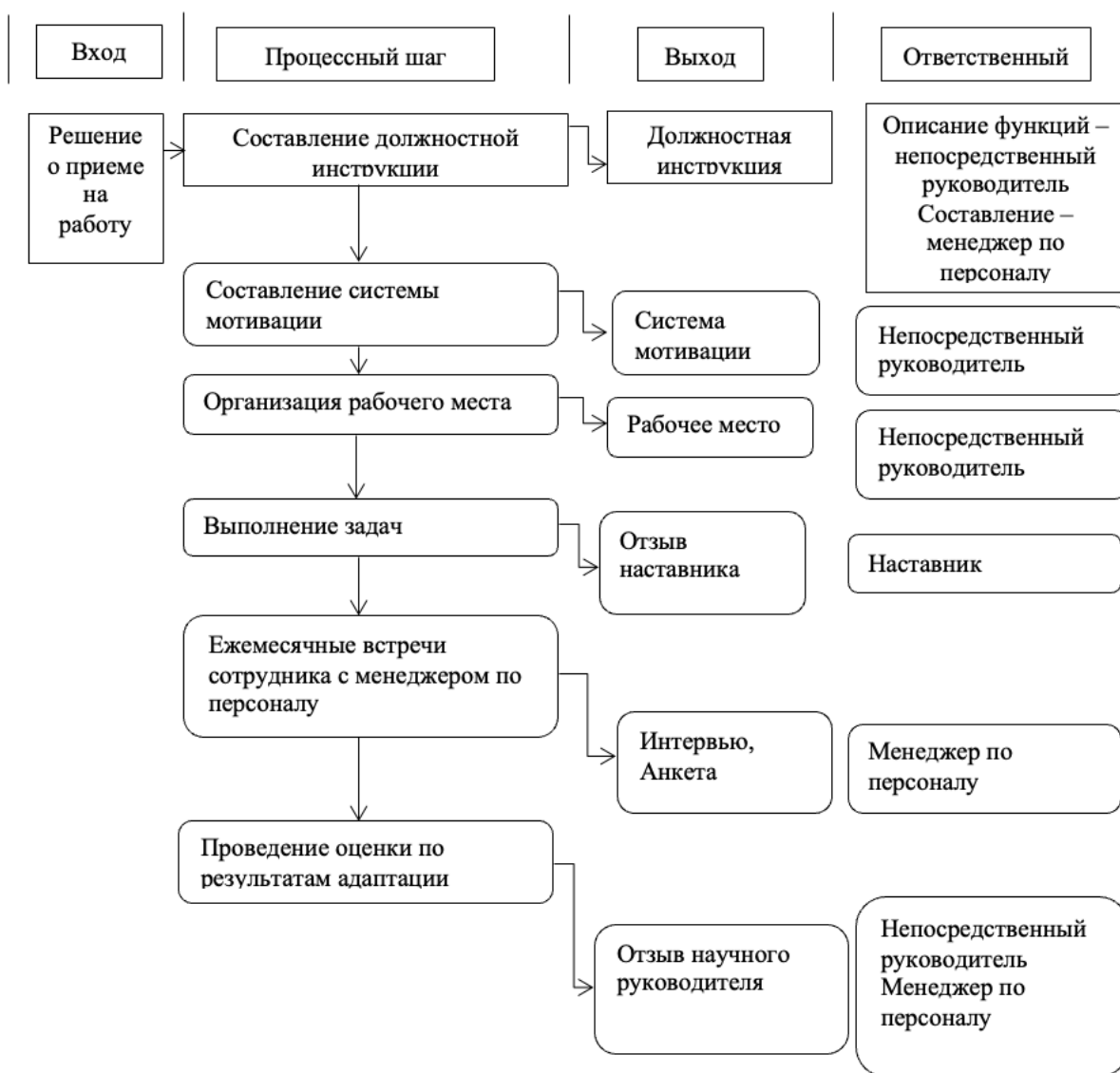


Рисунок А.1 – Блок-схема процесса адаптации персонала

Приложение Б

Результаты анкетирования молодых специалистов

Таблица Б.1 – Распределение ответов на вопрос: «Пожалуйста, определите свое отношение к предприятию, на котором Вы работаете»

№	Значения	% от опрошенных	% от ответивших
1	Я горжусь тем, что работаю на своем предприятии	67	67
2	Мне все равно, где работать, лишь бы работать и получать деньги	26	26
3	Я не доволен тем, что работаю здесь	7	7
4	Нет ответа	0	0
ИТОГО		100	100

Таблица Б.2 – Результаты ответов на вопрос «При поступлении на работу был ли за Вами закреплен наставник?»

№	Значения	% от опрошенных	% от ответивших
1	Да	100	100
2	Нет	0	0
ИТОГО		100	100

Таблица Б.3 – Результаты ответов на вопрос «Как Вы можете охарактеризовать периодичность общения с наставником?»

№	Значения	% от опрошенных	% от ответивших
1	Каждый день	0	0
2	2-3 раза в неделю	15	15
3	Один раз в неделю	37	37
4	2-3 раза в месяц	32	32
5	Вообще не встречались	16	16
ИТОГО		100	100

Продолжение Приложения Б

Таблица Б.4 – Результаты ответов на вопрос «Напишите, пожалуйста, какой вид адаптации прошел у Вас быстрее (выберите не более двух)?»

№	Значения	% от опрошенных	% от ответивших
1	Социально-психологический	10	10
2	Организационный	18	18
3	Производственный	15	15
4	Физиологический	20	20
5	Организационно-физиологический	31	31
6	Физиологический-производственный	6	6
ИТОГО		100	100

Таблица Б.5 – Результаты ответов на вопрос «На Ваш взгляд, что способствует успешной адаптации на производстве молодым работникам?»

№	Значения	% от опрошенных	% от ответивших
1	Полученное в учебное заведение образование	14	14
2	Культурно-массовые мероприятия	15	15
3	Научно-техническое творчество	6	6
4	Спортивные мероприятия	16	16
5	Коллектив	19	19
6	Корпоративная культура предприятия	25	25
7	Общественная деятельность	5	5
8	Свой ответ	-	-
ИТОГО		100	100

Приложение В
Положение об адаптации

«Утверждаю»
Генеральный директор
ООО «Оригинал Автозапчасть»

«__» _____ 20__ г.

ПОЛОЖЕНИЕ ОБ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА
ООО «Оригинал Автозапчасть»

1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение предназначено для введения единой программы адаптации для всех вновь принимаемых на работу сотрудников Компании и регламентации процедуры реализации Программы адаптации.

1.2. Положение об адаптации вводится с целью:

- обеспечение быстрого вхождения в должность нового сотрудника и уменьшения количества возможных ошибок, связанных с включением в новую работу;
- максимально возможного снижения психологического дискомфорта вхождения в новый коллектив.

1.3. Задачи:

- ознакомление сотрудников с условиями труда и их должностными обязанностями;
- формирование правильного понимания сотрудником своих задач и должностных обязанностей;
- снижение уровня неопределенности и беспокойства;
- выстраивание взаимоотношений с коллективом;

Продолжение Приложения В

- получением сотрудником полной информации, требуемой для эффективной трудовой деятельности;
- формирование у руководителя структурного подразделения представлений о профессиональной пригодности и личных качеств вновь поступившего сотрудника путем получения соответствующей информации от его наставника;
- развитие у сотрудника позитивного отношения к компании и повышение удовлетворенности работой.

1.4. Продолжительность адаптационного периода – 2-3 месяца (в исключительных случаях до 6 мес., в соответствии с действующим ТК РФ), по времени совпадает с испытательным сроком, если таковой устанавливается работнику при заключении трудового договора.

2. Программа работы с сотрудником на период испытательного срока

2.1. Критерий прохождения адаптации (испытательного срока) будет определяться по 2 показателям:

- критерий эффективной работы – выполнение плана работы на период испытательного срока;
- критерий эффективной адаптации – положительное заключение наставника и менеджера по персоналу.

2.2. Критерий эффективности работы определяется выполнением программы работы на испытательный срок (адаптации), которую составляет менеджер по персоналу и руководителем структурного подразделения.

2.2.1. Составляется календарь встреч с руководителем структурного подразделения: первые 4 недели работы – 2 раза в неделю, с 5-12 неделю – один раз в 2 недели.

2.2.2. Составляется календарь встреч с менеджером по персоналу: первые 4 недели работы – 2 раза в неделю, с 5-12 неделю – по окончании каждой рабочей недели.

Продолжение Приложения В

2.2.3. Цель встреч с руководителем – координирование работы сотрудника, определение сильных и слабых сторон в работе, получение обратной связи.

2.2.4. Цель встреч с менеджером по персоналу – получение обратной связи по работе.

3. Порядок проведения адаптации

3.1. Подготовительный этап (до выхода сотрудника на работу), руководитель в непосредственном отделе:

- организует рабочее место для нового сотрудника;
- назначает наставника.

3.1.1. Непосредственный руководитель определяет основные задачи на испытательный срок, сроки их выполнения.

3.2. Выход на работу нового сотрудника (организационная адаптация)

3.2.1. Перед тем как приступить к работе новый сотрудник должен в Службе управления персоналом и охране труда ознакомиться и поставить подпись в листе ознакомления с регламентирующими документами:

- правила внутреннего трудового распорядка;
- положение о коммерческой тайне;
- положение о пропускном режиме;
- положение о защите персональных данных работников;
- положение о предоставлении отпусков;
- положение о командировках;
- правила оформления отсутствия работников по причине временной нетрудоспособности;
- правила пользования корпоративной сетью;
- положение об отделе (службе);
- должностная инструкция.

Продолжение Приложения В

В обязательном порядке, после ознакомления с вышеперечисленной документацией, инженер по охране труда и технике безопасности обязан ознакомить нового сотрудника с нормативными документами по охране труда и провести вводный инструктаж по охране труда.

3.2.2. В первый день работы нового сотрудника менеджер по персоналу проводит беседу с новичком о:

- истории компании;
- руководящем составе;
- организационной структуре и основных функциях подразделений предприятия;
- порядке оплаты труда и премирования;
- корпоративных нормах и правилах.

Менеджер по персоналу рассказывает о программе адаптации, которая предстоит новичку, знакомит с наставником.

3.2.3. В первый день адаптации наставник показывает новому сотруднику местоположение отделов и служб компании, расположение буфета, туалетов, мест для курения.

3.2.4. Затем наставнику необходимо сопроводить нового сотрудника к системному администратору, чтобы получить пропуск.

3.2.5. После, непосредственный руководитель структурного подразделения должен в первую очередь показать ему его рабочее место, познакомить с коллегами в подразделении.

3.2.6. Наставник должен рассказать новому сотруднику об используемом программном обеспечении, показать, как работать в программах, необходимых для его профессиональной деятельности.

3.2.7. Наставнику нужно обязательно познакомить нового сотрудника с корпоративным порталом (внутренний сайт компании), показать, какую информацию можно оттуда брать.

Продолжение Приложения В

3.2.8. Сотрудник получает «Программу адаптации» и после каждого прохождения основного пункта, наставник с непосредственным сотрудником подводят итоги. «Программа адаптации» на период адаптации хранится у сотрудника.

4. Подведение итогов по результатам адаптации (испытательного срока)

4.1. Непосредственный руководитель в форме характеристики дает свое заключение по итогам прохождения адаптации и передает ее менеджеру по персоналу за 1 день до окончания адаптации (испытательного срока).

4.2. Также, за 1 день до окончания адаптации (испытательного срока) наставник дает характеристику на сотрудника и заключение о прохождении сотрудником «Программы адаптации».

4.3. По окончании адаптации сотрудник за 2 дня до окончания адаптации предоставляет менеджеру по персоналу «Программу прохождения адаптации», подписанную у непосредственного руководителя и наставника.

4.4. На следующий день после окончания прохождения адаптации, менеджер по персоналу назначает встречу, в которой участвует непосредственный руководитель, наставник и сам сотрудник. Руководитель, наставник дают обратную связь по итогам прохождения адаптации, говорят сильные и слабые стороны работника. Сотрудник, в свою очередь, дает рекомендации и обратную связь, чего не хватило или надо изменить в «Программе адаптации», по его мнению. По итогам встречи, руководитель и менеджер по персоналу должны дать сотруднику обратную связь – берут они его на работу или отказывают и по каким причинам.

Приложение Г
Положение о наставничестве

«Утверждаю»
Генеральный директор
ООО «Оригинал Автозапчасть»

« ___ » _____ 20__ г

ПОЛОЖЕНИЕ О НАСТАВНИЧЕСТВЕ
ООО «Оригинал Автозапчасть»

1. Общие положения

1.1. Настоящее положение о наставничестве (далее - Положение) предназначено для целей внутреннего использования сотрудниками учреждения, принимающими участие в реализации системы наставничества.

1.2. Область применения Положения:

- определяет основные понятия, используемые для осуществления наставничества в учреждении;
- определяет цели наставничества;
- устанавливает требования к учреждению наставничества;
- определяет профессионально-квалификационные предъявляемые к наставнику;
- устанавливает порядок назначения и смены наставника;
- определяет формы работы наставника с сотрудником; требования;
- устанавливает порядок отчетности и контроля в системе наставничества;
- определяет права и обязанности всех участников системы наставничества.

Продолжение Приложения Г

1.3. Наставничество - необходимая составляющая программы адаптации и профессионального образования молодых специалистов и рабочих, далее – молодых специалистов, в учреждении.

1.4. Наставничество - индивидуальная направленная помощь молодым специалистам в ознакомлении с коллективными традициями, общими правилами, профессиональными особенностями работы в учреждении и в более полном овладении необходимыми навыками для плодотворного выполнения производственных заданий.

1.5. Цель наставничества: тесное вовлечение молодого специалиста в трудовой процесс и общественную жизнь учреждения с учетом его индивидуальных наклонностей, закрепление его в учреждении.

2. Цели и задачи наставничества.

2.1. Целью наставничества является оказание помощи сотрудникам (стажерам) в их профессиональном становлении.

2.2. Основными задачами наставничества являются:

- повышение качества подготовки и квалификации сотрудников;
- развитие у новых сотрудников позитивного отношения к работе;
- упорядочение процесса развития профессиональных компетенций;
- развитие способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на работника трудовые функции;
- экономия времени непосредственных руководителей;
- возможность быстрого достижения оптимальных рабочих показателей, необходимых учреждению;
- снижение текучести кадров;
- минимизация периода адаптации к корпоративной культуре, усвоение традиций и правил поведения в учреждении.

2.3. Организационные основы наставничества:

Продолжение Приложения Г

2.3.1. Координацию деятельности наставников осуществляет служба по управлению персоналом.

2.3.2. Наставничество устанавливается над сотрудником на испытательный срок (период адаптации в учреждении и достижения устойчивых показателей).

2.3.3. Наставник может иметь одновременно не более 3 обучаемых.

2.3.4. Наставник в своей деятельности руководствуется:

— законодательными актами Российской Федерации;

— настоящим Положением.

3. Организация наставничества

3.1. Наставничество устанавливается над новыми сотрудниками в период испытательного срока.

3.2. Наставничество устанавливается продолжительностью от 3 до 6 месяцев.

3.3. Социометрия – это изучения отношения сотрудников учреждения к новому сотруднику. Цель социометрии понять насколько «новенький» легко создает отношения, адаптируется и справляется с возникающими трудностями.

3.6. Утверждение сотрудника (специалиста) в качестве наставника осуществляется в приказе о назначении сотрудника стажером по должности либо назначения его на определенную должность. Основанием для закрепления наставника является представление непосредственного начальника при обоюдном согласии предполагаемого наставника и сотрудника (стажера), за которым он будет закреплен

3.4. Показателями оценки эффективности работы наставника является выполнение целей и задач новым сотрудником в период испытательного срока.

Оценка производится на промежуточном и итоговом контроле.

Продолжение Приложения Г

3.5. Наставническая деятельность оценивается по ее завершении аттестационной комиссией, оценка проводится методом 360 градусов, т.е. сотрудник оценивается с разных уровней: руководителем подразделения, наставником, коллегами, подчиненными и самим аттестуемым.

3.6. Система мотивации наставника:

1 вариант – новый сотрудник успешно проходит испытательный срок. Наставник получает дополнительное вознаграждение в размере 2500 (две тысячи пятьсот) рублей.

2 вариант – новый сотрудник, проработавший не менее одного месяца, не прошел испытательный срок (не по причине неудовлетворительной работы наставника) – наставник получает компенсацию за проделанную работу в размере 1000 рублей.

3 вариант – при выявлении неудовлетворительной работы наставника – объявляется замечание.

4. Организационное закрепление наставника за молодым работником.

4.1. Подбор наставников осуществляется руководителем подразделения совместно со службой по управлению персоналом.

4.2. Служба по управлению персоналом готовит список наставников и проект приказа для его утверждения.

4.3. Закрепление наставников производится по мере поиска кандидатур посредством приказа по учреждению с указанием формы и размера оплаты наставничества.

5. Обязанности наставника.

Наставник обязан:

5.1. Знать требования законодательства, ведомственных нормативных актов, определяющих права и обязанности сотрудника (стажера) по занимаемой должности.

Продолжение Приложения Г

5.2. Разрабатывать и утверждать совместно с непосредственным начальником сотрудника (стажера) индивидуальный план его обучения.

5.3. Всесторонне изучать деловые и нравственные качества сотрудника (стажера), его отношение к работе, коллективу.

5.4. Оказывать сотруднику (стажеру) индивидуальную помощь в овладении избранной профессией, практическими приемами, выявлять и совместно устранять допущенные ошибки.

5.5. Личным примером развивать положительные качества сотрудника (стажера), привлекать к участию в общественной жизни коллектива, содействовать развитию общекультурного и профессионального кругозора.

5.6. Нести материальную ответственность за действия стажера в период прохождения им испытательного срока, до момента назначения его на определенную должность.

6. Права наставника.

6.1. Наставник, с согласия непосредственного руководителя подключает для дополнительного обучения стажера других сотрудников.

6.2. Требуется рабочие отчеты у нового сотрудника, как в устной, так и в письменной форме.

6.3. Участвует в обсуждении вопросов, связанных со служебной, общественной деятельностью сотрудника (стажера), вносит предложения непосредственному начальнику о его поощрении, применении мер дисциплинарного воздействия, удовлетворении разумных потребностей и запросов.

6.4. Ходатайствовать перед квалификационной комиссией о поощрении.