

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 Разработка мероприятий по совершенствованию системы адаптации
специалистов и руководителей организации (на примере ООО «ЭКСПЕРТ АВТО
САМАРА»)

Обучающийся

Е.С. Красильникова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент А.Л. Никишина

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

Тольятти 2022

Аннотация

Тема бакалаврской работы: Разработка мероприятий по совершенствованию системы адаптации специалистов и руководителей организации (на примере ООО «ЭКСПЕРТ АВТО САМАРА»).

Актуальность темы исследования текущего состояния, проблем и путей совершенствования адаптации специалистов и руководителей организации основана на том, что для предприятия, как для хозяйствующего субъекта, важно быстрое их включение в производственную деятельность. Ведь от сроков и результатов адаптации, в определенной мере, зависит эффективность всей последующей деятельности персонала, их стабильность, трудовая активность, способность и готовность участвовать в реализации стратегии развития предприятия. Учитывая вышеизложенное, считаем проблемы, пути совершенствования и современное состояние адаптации специалистов и руководителей организации актуальными для исследования.

На основе проведенного анализа эффективности системы адаптации персонала ООО «ЭКСПЕРТ АВТО САМАРА» разработать пути совершенствования системы адаптации специалистов и руководителей организации, а также провести оценку их эффективности.

Задачи исследования: рассмотреть теоретические аспекты системы адаптации персонала организации; проанализировать эффективность системы адаптации персонала ООО «ЭКСПЕРТ АВТО САМАРА»; разработать мероприятия по совершенствованию системы адаптации специалистов и руководителей ООО «ЭКСПЕРТ АВТО САМАРА»

Объектом исследования является ООО «ЭКСПЕРТ АВТО САМАРА».

Предметом исследования являются организационные аспекты адаптации специалистов и руководителей организации.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты системы адаптации персонала организации	7
1.1 Понятие, принципы и функции системы адаптации персонала организации.....	7
1.2 Методы анализа эффективности системы адаптации персонала.....	14
2 Анализ эффективности системы адаптации персонала ООО «ЭКСПЕРТ АВТО САМАРА»	21
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	21
2.2 Анализ эффективности системы адаптации персонала предприятия.....	26
3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы адаптации специалистов и руководителей ООО «ЭКСПЕРТ АВТО САМАРА».....	37
3.1 Пути совершенствования системы адаптации специалистов и руководителей организации	37
3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий	43
Заключение	48
Список используемой литературы	51

Введение

Актуальность темы исследования текущего состояния, проблем и путей совершенствования адаптации специалистов и руководителей организации основана на том, что для предприятия, как для хозяйствующего субъекта, важно быстрое их включение в производственную деятельность. Ведь от сроков и результатов адаптации, в определенной мере, зависит эффективность всей последующей деятельности персонала, их стабильность, 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 в форме заработной платы, доплат, льгот, бонусов. То есть, успешная адаптация экономически выгодна и специалисту, и предприятию.

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

Одной из составляющих формирования кадрового дефицита на предприятиях является неэффективная адаптация специалистов и руководителей. В большинстве российских организаций стандартно не уделяется должного внимания процессу адаптации персонала. Часто компании отличаются формальностью процедур адаптации, либо отсутствием такого направления в работе. Выпускнику приходится самому постигать все сложности освоения профессии, выстраивать линии взаимодействия с коллегами. Немаловажным в процессе адаптации сотрудника является отношение со стороны руководства. Назначение куратора из числа более опытных сотрудников, несомненно, облегчит как профессиональную, так и психологическую адаптацию сотрудника. Комплексный подход к организации работы с молодыми специалистами, а

также планирование ее на перспективу являются основой успешной их адаптации, способствуют росту трудовой активности, повышению квалификации и профессионального мастерства.

Учитывая вышеизложенное, считаем проблемы, пути совершенствования и современное состояние адаптации специалистов и руководителей организации актуальными для исследования.

В качестве основных методологических подходов в данном исследовании были применены общенаучные подходы, такие как наблюдение, анализ и синтез, а также системный, прогностический, компетентностный подходы.

Актуальность темы определила цель и задачи исследования.

Цель исследования: на основе проведенного анализа эффективности системы адаптации персонала ООО «ЭКСПЕРТ АВТО САМАРА» разработать пути совершенствования системы адаптации специалистов и руководителей организации, а также провести оценку их эффективности.

Цель исследования предполагает решение следующих задач:

- рассмотреть теоретические аспекты системы адаптации персонала организации;
- проанализировать эффективность системы адаптации персонала ООО «ЭКСПЕРТ АВТО САМАРА»;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы адаптации специалистов и руководителей ООО «ЭКСПЕРТ АВТО САМАРА»

Объектом исследования является ООО «ЭКСПЕРТ АВТО САМАРА».

Предметом исследования является организационные аспекты адаптации специалистов и руководителей организации.

Теоретической базой работы являются научные труды, диссертационные исследования по организации адаптации персонала, монографии, учебные и учебно-методические пособия, статьи в научных и периодических изданиях по теме исследования.

Нормативной базой выступает Конституция РФ, федеральные законы, нормативные акты Правительства Российской Федерации.

Информационная база включает: числовые данные, предоставленные Кадровым отделом ООО «ЭКСПЕРТ АВТО САМАРА», информационные справки, методические рекомендации, материалы периодической печати, Интернет–ресурсы.

Работа состоит введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы и используемых источников и приложений.

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

В первом разделе изучены теоретические подходы к адаптации персонала, приведено понятие адаптации персонала и особенности управления адаптацией персонала.

Во второй главе проанализирована организация адаптации сотрудников на предприятии на примере ООО «ЭКСПЕРТ АВТО САМАРА» и оценено влияние адаптации на формирование кадрового состава.

В третьем разделе выявлены проблемы адаптации сотрудников и предложены мероприятия по совершенствованию системы адаптации специалистов и руководителей организации.

В заключении приведены выводы по исследованию.

1 Теоретические аспекты системы адаптации персонала организации

1.1 Понятие, принципы и функции системы адаптации персонала организации

Адаптация – это процесс приспособления вновь принятого сотрудника к новым условиям рабочей среды. Он является следствием этапа привлечения к работе новых людей, успешно прошедших через процедуры отбора.

Адаптивность на работе - понятие, связанное с жизнестойкостью, и может рассматриваться либо как деятельность работника (т.е. способность адаптироваться и работать), либо как характеристика индивида (т.е. детерминанта производительности труда). Однако и то, и другое важно по мере изменения характера работы. На индивидуальном уровне адаптивная производительность включает способность к когнитивной, аффективной, мотивационной и поведенческой адаптации при изменении задач или требований к работе. Индивидуальная адаптивность помогает работникам лучше справляться с работой, поскольку адаптирующиеся работники более инициативны и берут на себя ответственность за приспособление к меняющимся ситуациям и с большей вероятностью позитивно воспринимают эти ситуации. Существуют известные факторы, способствующие индивидуальной адаптивности. Например, такие черты личности, как открытость опыту, эмоциональная стабильность, добросовестность и амбициозность, положительно связаны с адаптивными характеристиками индивидов.

Жизнестойкость — это динамический процесс адаптации и преодоления значительных трудностей, основанный на принципах позитивной психологии. Хотя индивидуальная жизнестойкость является как чертой личности, так и способностью, которую можно развить, последние данные свидетельствуют о том, что жизнестойкость лучше рассматривать как

процесс развития. Это объясняется тем, что жизнестойкость может по-разному проявляться в различных сферах работы и жизни и зависит от механизмов жизнестойкости (например, стратегий преодоления) и факторов, способствующих жизнестойкости (например, личностных и средовых характеристик). Культивируемый потенциал жизнестойкости может позволить человеку преодолеть неблагоприятные обстоятельства, чтобы работать так же хорошо, как раньше, если не лучше, и восстановить «устойчивое состояние благополучия».

На рабочем месте на устойчивость личности влияют четыре категории предшественников. Во-первых, определенные черты личности (например, ориентация на будущее, добросовестность, открытость опыту, эмоциональная стабильность и культурные ценности) положительно связаны с жизнестойкостью. Во-вторых, такие личностные качества, как самоэффективность и наличие внутреннего локуса контроля, уверенность в способности решать проблемы на работе, способность управлять рабочими требованиями, устанавливать баланс между работой и личной жизнью и быть рефлексивным, связаны с жизнестойкостью. В-третьих, отношение человека к своей работе и профессиональное развитие помогают ему стать устойчивым к невзгодам. Наконец, рабочий контекст (например, наличие социальной поддержки, обратной связи, распределение обязанностей и рабочих задач связан с устойчивостью сотрудников.

Адаптация рассматривается многими отраслями науки.

«В психологии под термином «адаптация» понимается перестройка психики индивида под воздействием объективных факторов окружающей среды, а также способность человека приспосабливаться к различным требованиям среды без ощущения внутреннего дискомфорта и без конфликта со средой. При этом подразумевается процессуальная сторона собственно явления адаптации в отличие от приспособления животных [30], преодоления трудностей или формирования определенных свойств личности, например, профессиональных качеств» [29].

Е.Е. Талантов рассматривает адаптацию как «...процесс активного усвоения молодой сменой рабочего класса исторически сложившихся материальных и духовных условий деятельности производственных коллективов» [29, с. 24].

Т.А. Сумская, Е.Г. Егорова трактуют как «сложный и внутренне противоречивый процесс приспособления личности к социальной среде предприятия, к различным структурным элементам производственной среды для выполнения определенных социальных функций в данном производственном коллективе» [27. с.91].

Н.М. Самокина «акцентируют внимание на трудовой адаптации, то есть адаптации к условиям конкретного предприятия, финансовым особенностям адаптации» [26, с.37]

Р.Т. Латыпов и А.В. Ручкин высказывают мнение о том, что «профессиональную адаптацию нельзя рассматривать вне социально–психологической адаптации» [15, с.52].

«Профессиональная адаптация используется взаимозаменяемо с понятием «приспособление к работе», понимаемым как сходство или соответствие между характеристиками сотрудников и организацией, которая действует на основе правил и принципов для достижения определенной цели. Его можно рассматривать в двух основных и дополнительных измерениях: дополнительное — это совместимость между возможностями работника и требованиями, предъявляемыми организацией, а также между потребностями работника и ресурсами организации; дополнительное — это сходство ценностей, целей и характеристик, ценимых работником и представляемых организацией» [14, с.67].

Интеграция обоих способов интерпретации адаптации работника к рабочему месту была предложена А. Л. Криштофом. По мнению автора, и работник, и организация обладают специфическими ресурсами и способны предложить их, а также ожиданиями, которые они требуют. «Ресурсы и ожидания являются результатом деятельности, характерной для данной

организации, и особенностей личности, которая состоит из установленных ценностей и норм поведения. Отдельные виды адаптации не могут быть признаны отдельно. В часто цитируемом определении А.Л. Кристофа указывается, что они взаимосвязаны, приспособление к организации состоит из соответствия «между людьми и организацией, которое возникает, когда хотя бы одна из сторон обеспечивает то, в чем нуждается другая, если они имеют схожие базовые характеристики, или и то, и другое» [19, с.76].

«В экономическую теорию этот термин пришел немного позднее: западные исследователи (J. Berthel, T. Breisig) активно начали рассматривать его применение в 80–90-х гг. прошлого века. Отечественные экономисты обратили свой взор на проблему адаптации работников в организации около десятилетия назад. Недостаточная систематичность научных исследований и теоретической базы по данной тематике требует тщательной разработки и описания сущности рассматриваемой категории. Единого мнения ученых на понимание адаптации персонала не существует. В результате анализа и обобщения литературы можно разделить все определения данного термина на три группы. Наиболее часто адаптация понимается как процесс приспособления работника к различным условиям.

Среди них авторами указываются:

- изменившаяся среда;
- работа в новых для работника условиях труда;
- рабочее место и трудовой коллектив» [25].

Однако многие ученые выдвигают точку зрения, что адаптация — это двусторонний процесс, поэтому называют ее взаимным приспособлением работника и организации [9]. «В понимании данного понятия третьей категорией ученых-экономистов имеет место детализация процессов, происходящих в организации при устройстве нового работника. То есть, с их точки зрения, адаптация – это процесс:

- вхождения и закрепления человека;
- профессиональной и социальной ориентации работника;

- знакомства сотрудника с деятельностью организации;
- освоения работником профессиональных и социальных функций;
- или включения работника в новую для него организационно-производственную среду» [15].

Виды адаптации представлены на рисунке 1.



Рисунок 1– Виды адаптации

«Процесс адаптации непрерывен. Он никогда не бывает законченным, так как условия окружающей среды не статичны, они меняются постоянно» [4].

По мнению Л.А. Петровской, «адаптация может быть предельной только в случае полного отождествления работника и занимаемого им рабочего места» [20].

Традиционно выделяется два типа адаптации — производственная и

непроизводственная (рисунок 2).

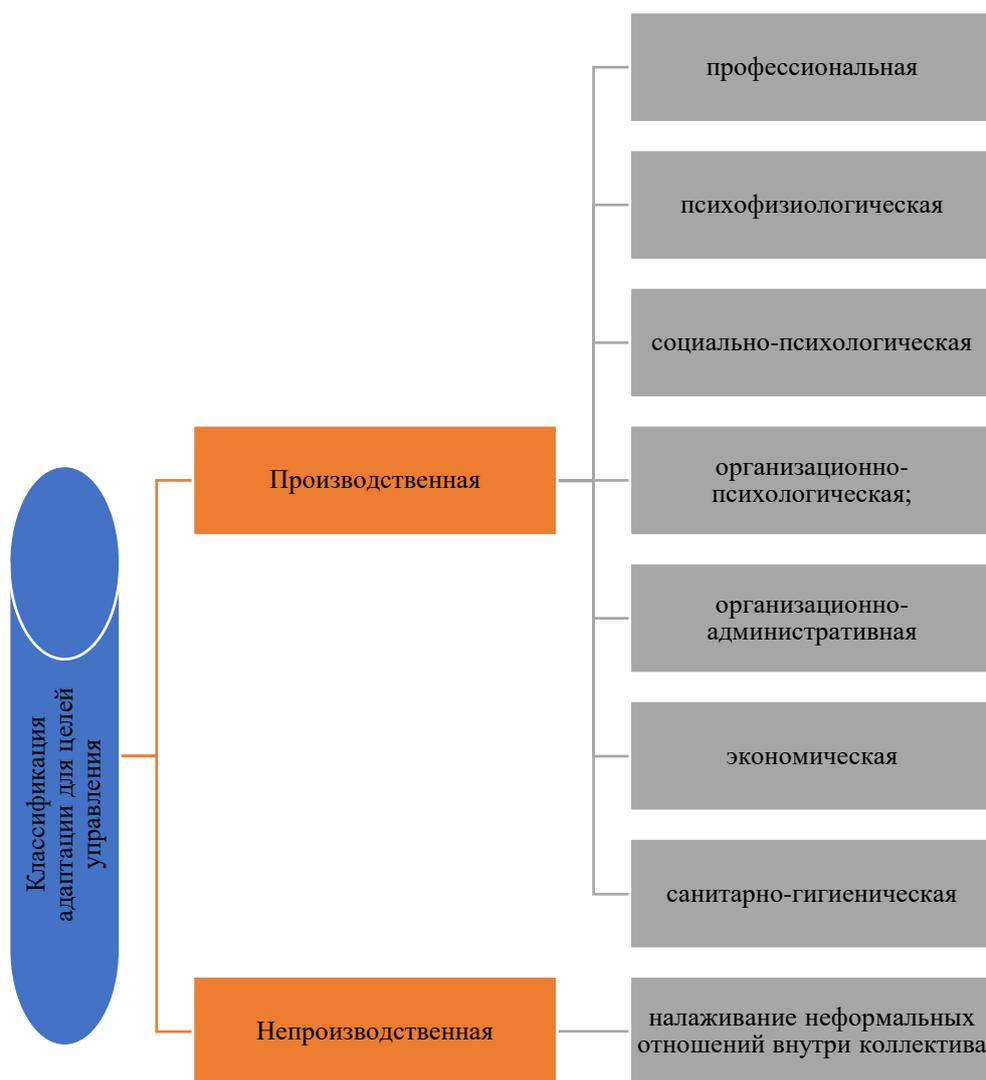


Рисунок 2 – Классификация адаптации для целей управления

«Внепроизводственная адаптация — это налаживание неформальных отношений внутри коллектива. Именно к этому типу относятся всевозможные корпоративы, совместные развлекательные и спортивные мероприятия — словом, все, что позволит работникам увидеть друг в друге не только административных единиц и исполнителей определенных функций, но и обычных людей, с которыми можно дружить.

Исходя из этого, важно отметить, что процесс адаптации работника является непрерывным, следовательно, и в организации должна проводиться

адаптация как всего персонала, так и новых работников, в том числе молодых специалистов» [19].

Функционирование является завершающим этапом процесса адаптации. Работник становится специалистом, способным грамотно выполнять поставленные перед ним задачи, участвовать в принятии решений, стремиться к саморазвитию личностного и трудового потенциала

«С целью преодоления возникающих трудностей, а также повышения эффективности процесса приспособления в компаниях создается система адаптации персонала. Данная система включает комплекс мероприятий, которые позволяют сотруднику выйти на необходимый уровень производительности с минимальными потерями для него самого и для компании» [23].

Сущность адаптации персонала реализуется через функции адаптации персонала.

«Адаптация персонала выполняет такие функции как:

- включение молодых специалистов в систему трудовой деятельности в общественном производстве;
- первичное распределение и перераспределение рабочей силы;
- социализация и профессионализация;
- замещение убывающих работников;
- приведение в соответствие качеств работников требованиям их рабочих мест;
- формирование определенного уровня производительности и качества труда работника;
- формирование отношения к конкретной производственной ситуации (формирование чувства удовлетворенности);
- расширение и развитие взаимосвязей и взаимоотношений между работником и предприятием;
- повышение уровня стабильности и сплоченности коллектива, совершенствование производственного климата;

– формирование отношения к возможной смене рабочего места и предприятия в условиях нестабильности экономики» [14].

В завершение этого параграфа еще раз отметим, что под адаптацией персонала следует понимать обусловленный наличием противоречий между индивидом и окружающей его средой устойчивый процесс по изменению личности самого себя и окружающей его действительности.

1.2 Методы анализа эффективности системы адаптации персонала

«В современных условиях важно иметь правильную и объективную оценку работы в области адаптации вновь принятых сотрудников и, основываясь на ее результатах, принимать обоснованные управленческие решения» [7].

В условиях технологических изменений и цифровой трансформации важно учитывать негативное воздействие технологий на стресс и благополучие, связанные с работой, поскольку это влияет на производительность и удовлетворенность работой.

Следует отметить, что недавняя пандемия COVID-19 ускорила тенденции цифровизации, одновременно повысив важность устойчивости и благополучия сотрудников при адаптации к широко распространенным рабочим местам и технологическим сбоям. Хотя цифровая трансформация является новым и неотложным императивом, существует длинный путь тщательных исследований, которые можно легко применить для понимания этих развивающихся тенденций. Недавние исследования и обзоры цифровой трансформации в основном сосредоточены на бизнес- и стратегическом уровнях, при этом факторы, связанные с сотрудниками, учитываются лишь в незначительной степени.

Хотя цифровая трансформация является новым и неотложным императивом, существует длинный путь тщательных исследований в различных дисциплинах, которые могут быть легко применены для

понимания этих развивающихся тенденций. Влияние технологий на рабочем месте изучается уже несколько десятилетий и берет свое начало в информационных системах, психологии и социологии, наряду с вкладом организационного поведения, менеджмента и коммуникаций. В последнее время резко возросло количество исследований из области бизнеса и стратегических информационных систем, человеческих ресурсов и здравоохранения, что свидетельствует о том, что цифровые нарушения все чаще проявляются в более широком спектре отраслей и профессий.

Действительно, конкуренция за квалифицированных сотрудников часто упоминается как ключевая проблема цифровой трансформации отрасли и рабочей силы. Таким образом, цифровая трансформация — это не только технология, она требует внимания к факторам, связанным с сотрудниками, наряду с изменениями в организационной стратегии, структурах и процессах.

Все более широкое внедрение передовых технологий сопровождается растущим дефицитом навыков на рынке труда, где переквалификация и повышение квалификации сотрудников является одной из наиболее важных задач, стоящих перед организациями и правительствами. Согласно ведущим отраслевым отчетам, в ближайшие годы большинство компаний будут испытывать все больший дефицит профессиональных навыков, при этом работодатели сейчас ищут сотрудников с целым рядом навыков, таких как критическое мышление, аналитические навыки и навыки решения проблем, а также навыки самоменеджмента, адаптивности и устойчивости.

Все чаще новые технологии, внедряемые на рабочих местах, имеют функции совместной работы и социальных сетей (например, виртуальные дискуссионные комнаты, форумы и чаты), успешное внедрение которых зависит от коллективного принятия их сотрудниками.

Такие факторы, как отношение и личность, также играют роль в обучении на рабочем месте и переносе обучения, определяемом как степень, в которой обучение в ходе тренинга переносится на результаты работы, такие как изменения в производительности труда. В мета-обзоре Blumeetal. (2010)

было установлено, что перенос обучения положительно связан с когнитивными способностями, добросовестностью, мотивацией и благоприятной рабочей средой. При этом такие факторы, как мотивация и рабочая среда, имеют более сильную связь с переносом в зависимости от направленности обучения (например, развитие лидерских качеств по сравнению с обучением компьютерным программам).

В других обзорах было обнаружено, что такие условия, как добровольность обучения, отношение сослуживцев и наличие у работников возможности внести свой вклад в разработку тренинга и возможностей после обучения, влияют на мотивацию и обучение работников, например, на их стремление позитивно перенести вновь полученные навыки на работу. Другие исследования показали, что вовлеченность в работу положительно связана с выполнением заданий и активным обучением, особенно для сотрудников с высоким уровнем добросовестности. Сотрудники также могут извлечь пользу из персонализированного обучения и тренингов в условиях все более цифровизированной среды. Развитие цифровых технологий также привело к изменениям в среде обучения на рабочем месте.

Что касается типов работы и рабочих задач, есть свидетельства того, что адаптивное и самонаправленное обучение более характерно для высококвалифицированных работников, которые также чаще участвуют в обучении. Например, Gorlitz и Tamm обнаружили, что работники, выполняющие не рутинные задачи (например, уход, обслуживание и лечение, обучение, воспитание, планирование и переговоры), чаще участвуют в обучении, чем те, кто выполняет рутинные задачи (например, изготовление и производство товаров, надзор и управление машинами, ремонт и латание). Harteis и Goller обнаружили, что работники, работающие по типу занятости (т.е. более высококвалифицированные работники), получали больше поддержки для обучения на рабочем месте, независимо от возраста и пола. Также было установлено, что такие личностные характеристики работников, как открытость новому опыту и эмоциональная стабильность, менее

подвержены влиянию цифровизации. Эти результаты свидетельствуют о том, что менее квалифицированные работники нуждаются в большем поощрении и поддержке для повышения квалификации.

«К основным методам оценки эффективности разных аспектов процесса адаптации относятся:

- интервьюирование персонала после одного, двух или трех месяцев работы;
- анкетирование персонала по окончании адаптационного периода;
- проведение опросов среди персонала, проработавшего в компании менее года;
- анкетирование персонала о системе адаптации и адаптационных мероприятиях организации» [31].

«Для оценки эффективности адаптации используются два типа показателей: объективные показатели и субъективные показатели.

Объективные показатели (показатели характеризуют уровень и эффективность трудовой деятельности, активность участия сотрудников в ее различных сферах, в количественных показателях). К таким показателям можно отнести:

- сумма затраченных ресурсов на адаптацию одного кандидата;
- процент продлений испытательного срока;
- процент обученных наставников;
- процент уровня навыков наставника;
- лёгкость восприятия (усвояемость) материалов, используемых в мероприятиях по адаптации персонала и т.д.

Субъективные показатели характеризуют удовлетворенность сотрудника работой в целом или отдельными ее проявлениями, условиями труда, коллективом и др.» [24].

Эффективность процесса адаптации может быть оценена по целому ряду показателей, основными из которых являются социальный климат, производительность труда сотрудников и уровень текучести кадров на

рассматриваемом предприятии.

«Для того, чтобы понять, насколько эффективно функционирует система адаптации в компании и проанализировать ее составляющие, необходимо провести аудит этой системы.

Результатом успешной системы адаптации являются субъективные и объективные результаты. К объективным результатам, как правило, относят:

– снижение издержек по поиску нового персонала;

– уменьшение числа увольнений сотрудников, проходящих испытательный срок как по инициативе администрации компании, так и по желанию самого сотрудника;

– сокращение времени, необходимого на то, чтобы деятельность отдельного работника начала влиять на конкурентоспособность организации;

– уменьшение временных затрат других сотрудников на адаптацию новичков, что позволит им больше времени уделить непосредственным обязанностям» [37].

Наряду с включением факторов, влияющих на сотрудников, и результатов, связанных с работой, существует потребность в междисциплинарных системах, которые объединяют множество факторов на других уровнях, таких как групповая динамика и процессы и результаты на организационном уровне.

«Ключевым показателем эффективности адаптации является процент сотрудников, успешно прошедших испытательный срок (Кис). Данный показатель рассчитывается по формуле (1):

$$Кис = \frac{Чист}{Чприн} \times 100\%, \quad (1)$$

где Чист – численность работников, прошедших испытательный срок, чел.;

Чприн – общая численность принятых работников за указанный период» [23].

«Повышение эффективности системы адаптации персонала на

предприятиях приведет к тому, что у сотрудников будет сокращаться период вработываемости. В результате этого процесса появится экономия фонда рабочего времени на этапе вработываемости сотрудников. Таким образом, расчет эффективности системы адаптации можно представить в виде расчетов следующих показателей: процента сотрудников, успешно прошедших испытательный период, экономии фонда рабочего времени в период адаптации, условного высвобождения персонала и снижения себестоимости за счет экономии фонда заработной платы» [31].

«Под этапами адаптации понимаются условные временные промежутки, каждый из которых подразумевает принятие мер по интеграции нового сотрудника в коллектив» [2] (рисунок 3).

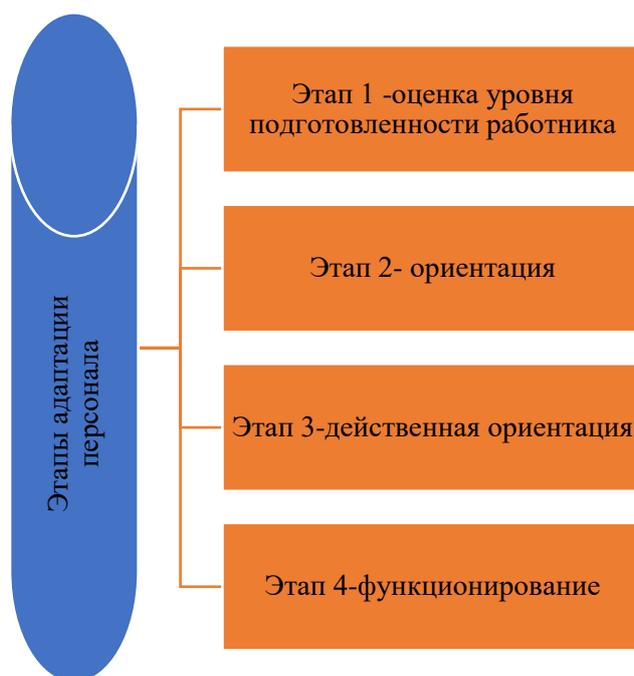


Рисунок 3 – Этапы адаптации персонала

«Выделяют 4 этапа адаптации персонала.

Этап 1 – оценка уровня подготовленности работника. По сути, этот этап сложно считать в полном смысле слова этапом адаптации: оценку обычно проводят еще до начала работы — эта мера позволяет ответственному лицу

представить сроки и разработать план адаптации.

Этап 2 – ориентация. Общая ориентация включает знакомство с порядком работы и структурой компании, корпоративными правилами и ценностями, традициями и историей организации, представление новичка коллегам — если возможно, то в неформальной обстановке.

Этап 3 – действенная ориентация. На этом этапе полученные знания применяются на практике, и новый сотрудник включается в работу и жизнь коллектива.

Этап 4 – функционирование. Завершающий этап, во время которого преодолеваются все трудности, и сотрудник на 100% включается в свою деятельность» [22].

Таким образом, «адаптация персонала — процесс ознакомления, приспособления работников к содержанию и условиям трудовой деятельности, а также к социальной среде организации» [26]. Адаптация необходима для оперативного получения эффективности от новенького: чем быстрее он вникнет в курс дела, тем быстрее он выйдет на максимум своих возможностей; снижения рисков ухода нового сотрудника; повышения мотивации и лояльности новых кадров к бренду; работа на общее сплочение коллектива, укрепление команды. Для этого нового сотрудника нужно провести последовательно через 5 этапов: познакомить с коллективом, назначить наставника, рассказать теорию, продемонстрировать решение задач на практике и, наконец, внедрить в реальный рабочий процесс, постепенно ослабляя контроль. Правильно организованная адаптация позволяет значительно сократить текучесть персонала и сэкономить на новом поиске и подборе кадров.

2 Анализ эффективности системы адаптации персонала ООО «ЭКСПЕРТ АВТО САМАРА»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Полное название рассматриваемого в рамках настоящей работы предприятия – Общество с ограниченной ответственностью «ЭКСПЕРТ АВТО САМАРА».

Адрес регистрации ООО – Самарская обл., г. Самара, ул. Демократическая, владение 55.

Основной вид деятельности по ОКВЭД:

– «торговля розничная легковыми автомобилями и легкими автотранспортными средствами в специализированных магазинах.

Дополнительные виды деятельности:

– торговля легковыми автомобилями и грузовыми автомобилями малой грузоподъемности;

– торговля прочими автотранспортными средствами;

– техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств;

– мойка автотранспортных средств, полирование и предоставление аналогичных услуг» [14].

«Данное предприятие является коммерческой организацией, то есть преследующей извлечение прибыли, для чего объединяются материальные, трудовые, интеллектуальные и финансовые ресурсы его участников, в качестве основной цели своей деятельности» [14].

Организационная структура предприятия представлена на рисунке 4.

«Организационно-управленческая структура ООО «ЭКСПЕРТ АВТО САМАРА» соответствует требованиям рынка. В ее основу заложен линейный способ управления, что позволяет эффективно координировать работу отделов и структурных подразделений» [14].

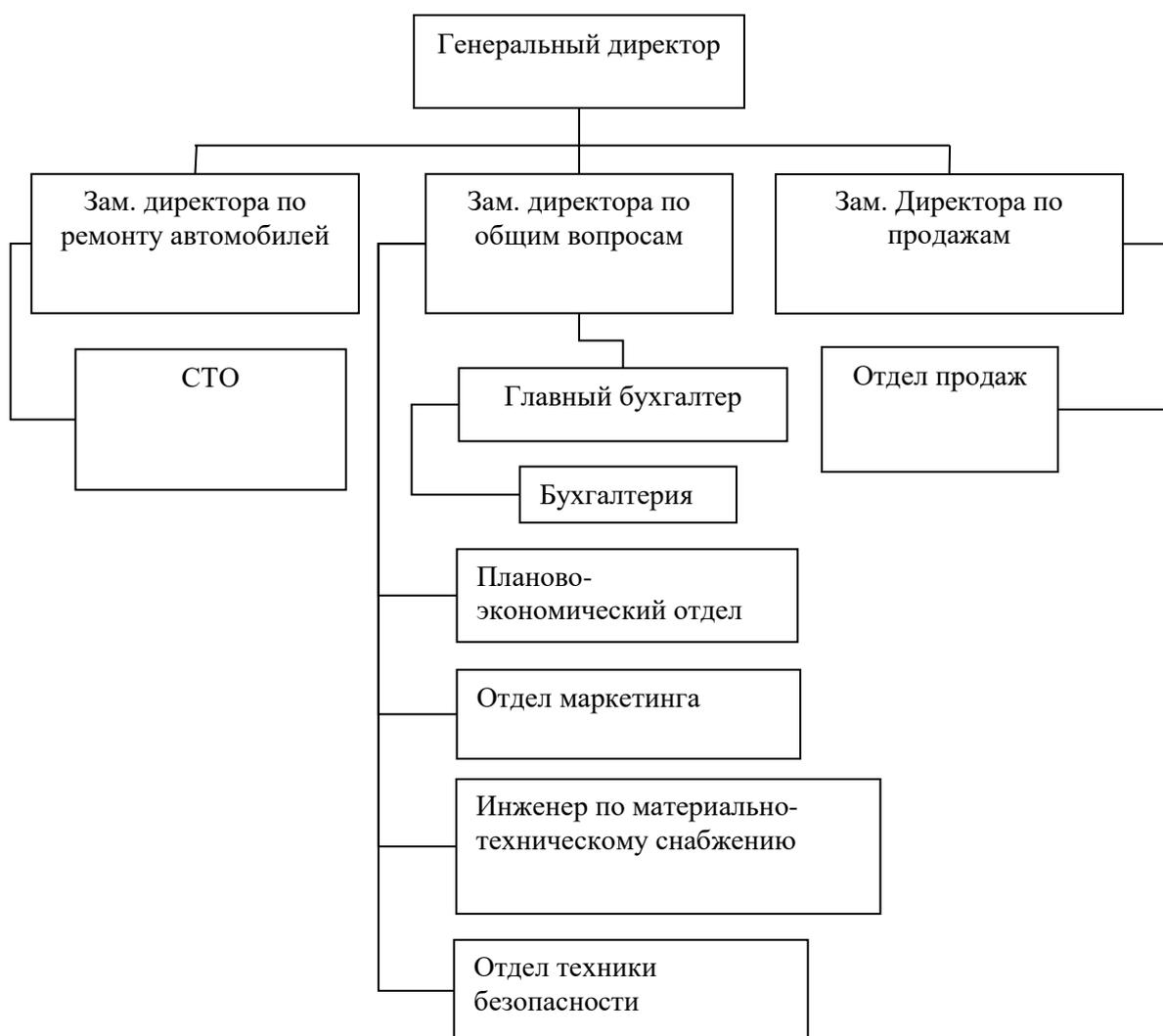


Рисунок 4 – Организационная структура ООО «ЭКСПЕРТ АВТО САМАРА»

Экономические показатели деятельности исследуемого ООО представлены в таблице 3.

Таблица 3 - Основные организационно-экономические показатели предприятия ООО «ЭКСПЕРТ АВТО САМАРА» за 2019-2021гг.

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение			
				2020-2019 гг.		2021-2020 гг.	
				Абс. Изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. Изм. (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка, тыс. руб.	425555,74	490548	483588	64992,26	115,27	-6960	98,58

Продолжение таблицы 3

1	2	3	4	5	6	7	8
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	408661,17	458473,3	461633,1	49812,17	112,18	3159,76	100,68
3. Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	16894,57	32074,66	21954,9	15180,09	189,85	-	68,44
4. Управленческие расходы, тыс. руб.	549	630	779	81	114,75	149	123,65
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	1024,25	3311,41	1981,7	2287,16	323,30	-1329,71	59,84
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	15321,32	28133,25	19194,2	12811,93	183,62	-8939,05	68,22
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	11149,77	12341,23	12020,14	1191,46	110,68	-321,09	97,39
8. Основные средства, тыс. руб.	16090	21671	23980	5581	134,68	2309	110,65
9. Оборотные активы, тыс. руб.	7886	8743	9087	857	110,86	344	103,93
10. Численность ППП, чел.	115	127	127	12	110,43	0	100
11. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	2530	3683	4318	1153	145,57	635	117,24
12. Производительность труда работающего, тыс. руб.	3700,48	3862,58	3807,78	162,09	104,38	-54,80	98,58
13. Среднемесячная заработная плата работающего, тыс. руб.	22	29	34	7	131,81	5	117,24
14. Фондоотдача	26,44	22,63	20,16	-3,81	85,58	-2,46	89,08
15. Оборачиваемость активов, раз	53,96	56,10	53,2	2,14	103,97	-2,88	94,84
16. Рентабельность продаж, %	3,60	5,73	3,96	2,13	159,29	-1,76	69,20
17. Рентабельность производства, %	3,73	6,08	4,13	2,34	162,90	-1,95	67,93
18. Затраты на рубль выручки	96,39	94,26	96,03	-2,13	97,78	1,76	101,87

Исходя из представленных в таблице 3 данных можно заметить, что в 2020 году наблюдался прирост целого ряда показателей по отношению к их уровню в 2019 года. Так, себестоимость и выручка ООО соответственно увеличились на 12,18% и 15,27% (или 49812,17 и 64992,26 тыс. рублей в денежном выражении). Прирост валовой и чистой прибыли соответственно составил 85,85% и 10,68%, или 15180,09 и 1191,46 тыс. рублей в денежном выражении. Положительная динамика наблюдалась и в показателях рентабельности продаж и производства, их приросты соответственно

составили 2,13% и 2,34%.

Однако, по отношению к уровню 2020 года в 2021 году ситуация несколько ухудшилась. Себестоимость продолжила расти (+0,68% или +3159,76 тыс. рублей в денежном выражении), в то время как выручка ООО уменьшилась на 1,42%, или 6960 тыс. рублей. Отрицательная динамика наблюдалась и с показателями прибыли. Валовая и чистая прибыль соответственно уменьшились на 31,56% и 2,61% (10119,76 тыс. рублей и 312,09 тыс. рублей в денежном выражении), прибыль от реализации снизилась на 31,78%, или 8939,05 тыс. рублей. Аналогичная динамика наблюдалась и с показателями рентабельности продаж и производства, которые соответственно снизились на 1,76% и 1,95%.

Наглядно динамика основных экономических показателей предприятия ООО «ЭКСПЕРТ АВТО САМАРА» за рассматриваемый период представлена на диаграмме ниже (рис. 5).

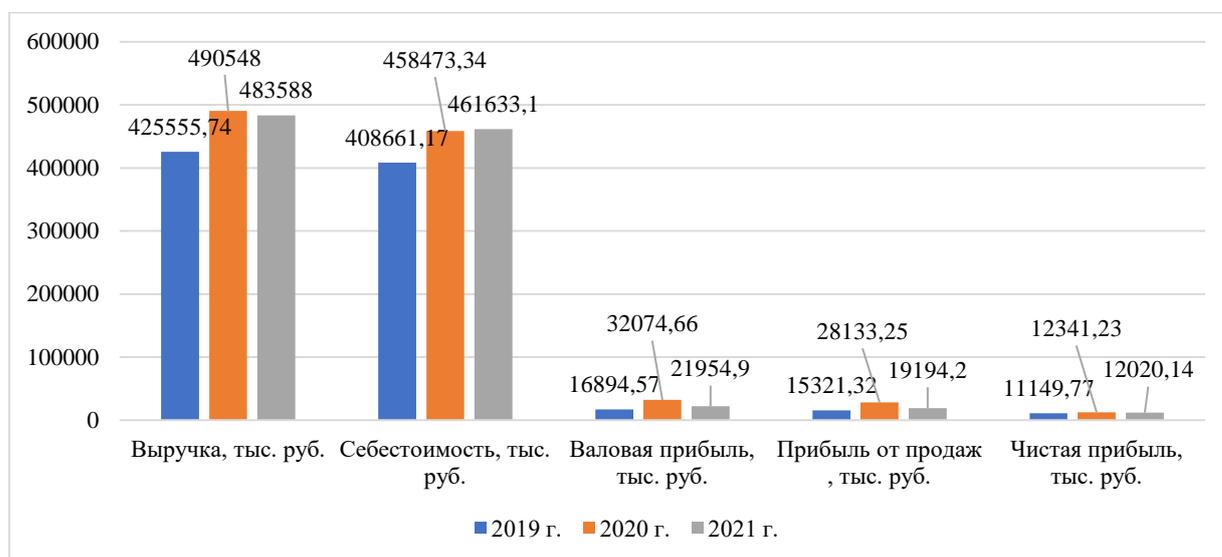


Рисунок 5 -Динамика основных экономических показателей предприятия ООО «ЭКСПЕРТ АВТО САМАРА» за период 2019-2021гг.

В таблице 4 отражена структура персонала исследуемого нами ООО по категориям его работников. Как мы видим, абсолютно все сотрудники «ЭКСПЕРТ АВТО САМАРА» относятся к одной из двух категорий:

служащие и рабочие. По состоянию на конец 2019 года в предприятии было трудоустроено 115 человек, в течение 2020-2021 гг. штат предприятия был расширен на 15 человек и составил 127 сотрудников. К категории «рабочие» в 2019 году в ООО относилось 93 сотрудника, число вспомогательных и основных рабочих соответственно составило 10 и 83.

Таблица 4 – Распределение по категориям персонала работников ООО «ЭКСПЕРТ АВТО САМАРА»

Категории персонала	2019 год		2020 год		2021 год		Отклонение +/-	
	Чел.	Уд. вес. %	Чел.	Уд. вес. %	Чел.	Уд. вес. %	2020 от 2019	2021 от 2020
Служащие:	22	19,1	28	22,1	30	23,7	+6	+2
В т.ч. руководители	7	6,1	8	6,3	8	6,3	+1	0
специалисты	9	7,8	11	8,7	11	8,7	+2	0
служащие	6	5,2	9	7,1	11	8,7	+3	+2
Рабочие:	93	80,9	99	77,9	97	76,3	+6	-2
В т.ч. основные	83	72,2	87	68,5	85	66,9	+4	-2
вспомогательные	10	8,7	12	9,4	12	9,4	+2	0
Итого:	115	100,0	127	100,0	127	100,0	+12	0

Наглядно динамика персонала по категориям работников ООО «ЭКСПЕРТ АВТО САМАРА» за 2021 год представлена на рисунке 6.

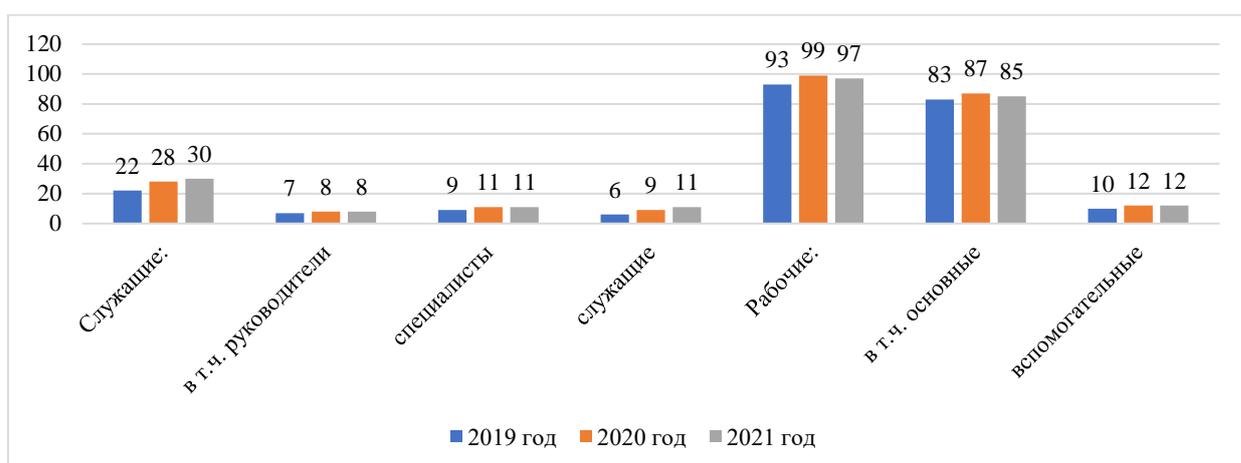


Рисунок 6 – Динамика персонала по категориям работников ООО «ЭКСПЕРТ АВТО САМАРА» за 2021 год, чел.

Резюмируя все сказанное нами выше в этом параграфе, еще раз отметим, что исследуемое в настоящей работе ООО – это торговое предприятие, одной из сфер деятельности которого является осуществление ремонта техники и автомобилей. В течение 2019 года показатели деятельности предприятия показали положительную динамику, однако в течение 2020-2021 гг. эффективность ООО заметно снизилась.

2.2 Анализ эффективности системы адаптации персонала предприятия

«В современных условиях действия руководства предприятия по управлению персоналом направлены на формирование трудового коллектива, способного реализовать принятую стратегию развития предприятия, а именно, увеличить объемы производства продукции, повысить качество продукции, расширить оказание сервисных услуг. Это связано с тем, что в условиях ужесточения санкционной политики со стороны стран Евросоюза, зарубежными партнёрами не может быть гарантирована поставка и сопровождение технически сложной продукции» [31]. На данном предприятии система адаптации состоит из нескольких подсистем (рисунок 7).

Итак, «в структуру системы адаптации персонала, кроме подсистемы общей адаптации персонала, должна входит подсистема первичной и вторичной трудовой адаптации.

Успешно адаптированные работники обеспечивают высокое качество продукции, повышают производительности труда, как основу роста конечных результатов деятельности предприятия» [14].

«Можно выделить четыре уровня адаптируемого персонала, отличающиеся степенью его осведомленности об аспектах будущей деятельности, соответствием знаний, навыков и квалификации требуемым, а

также потребностью в глубине подготовки проводимых в отношении адаптируемых мероприятий.



Рисунок 7 – Существующая система адаптации в ООО «ЭКСПЕРТ АВТО САМАРА»

Существующая подсистема общей адаптации подразумевает ознакомление работника со всем предприятием целиком, с включением таких направлений ознакомления как» [12] (рисунок 9).



Рисунок 9 – Направления ознакомления со всем предприятием целиком

Содержание уровней адаптации персонала в ООО «ЭКСПЕРТ АВТО САМАРА» представлено в таблице 5.

Таблица 5 – Содержание уровневой адаптации персонала в ООО «ЭКСПЕРТ АВТО САМАРА»

Уровень адаптации работника	Внутриорганизационная адаптация работника		
	Трудовая	Профессиональная	Индивидуально-психологическая
Вновь поступивший, ранее не работавший на предприятии	«Нет представления о структуре компании, значимости своего рабочего места в ней, взаимосвязи подразделений» [24].	Отсутствие активизированных практических знаний и навыков	Не знаком с коллективом, манерой общения, традициями.
Работавший ранее, вернувшийся после законодательно разрешенных периодов отсутствия на рабочем месте	«Отсутствие представления об изменениях места подразделения в общей структуре предприятия» [24].	«Потеря знаний и навыков для деятельности на конкретном рабочем месте, отсутствие	«Знаком с большинством сотрудников, но из-за долгого отсутствия не имеет представления об

Продолжение таблицы 5

1	2	3	4
		информации об изменениях в развитии подразделения и обязанностях» [24].	изменениях, особенностях взаимоотношений между работниками» [24].
Работник, переведенный на новое место работы с повышением /понижением в должности	«Отсутствие представления о нюансах взаимоотношений с другими сотрудниками и подразделениями на новом рабочем месте» [24].	«Отсутствие отдельных знаний и навыков, необходимых при выполнении новых обязанностей» [24].	«Вероятное негативное отношение со стороны коллег или смена коллектива в случае перевода в другой отдел» [24].
Работник, переведенный на новое место работы после профессиональной переподготовки (получения новой профессии)	«Отсутствие представления о нюансах взаимоотношений с другими сотрудниками и подразделениями на новом рабочем месте» [24].	«Отсутствие отдельных знаний и навыков, необходимых при выполнении новых обязанностей» [24].	«Вероятное негативное отношение со стороны коллег или смена коллектива в случае перевода в другой отдел» [24].

«Цель первичной адаптации –обеспечить первоначальное вхождение работника в производственную среду.

Цель вторичной трудовой адаптации –обеспечить активизацию уже имеющихся трудовых навыков при смене рабочего места и/или профессии» [22].

«Система адаптации способствует формированию у работника положительного отношения к организации, является неременным условием высоких профессиональных показателей. Поступая на работу, человек уже имеет свои представления о том, что и как должно происходить при вхождении в коллектив и освоении рабочего пространства. Вместе с тем организация является сложившейся общностью людей со своими целями, задачами, системой ценностей и способами построения отношений. В системе адаптации должно произойти оптимальное приспособление нового сотрудника и организации друг к другу.

Наиболее существенными целями адаптации персонала являются

снижение тревожности и неуверенности нового работника, формирование устойчивого коллектива, достижение полноты штатов и сокращение текучести кадров» [23].

Динамика коэффициентов полноты штата представлена в таблице 6.

Таблица 6 - Динамика коэффициента полноты штата

Показатель	2019	2020	2021	Темп изм.2021г/ 2019г.,%	Темп изм.2021г/ 2020г.,%
Коэффициент полноты штата общий (Кпш),%	84,90	87,73	90,56	106,66	103,22
Коэффициент полноты штата руководителей, %	75,00	99,00	75,00	-	75,75
Коэффициент полноты штата служащих, %	50,00	87,50	75,00	150,00	85,71
Коэффициент полноты штата ИТР, %	89,28	83,33	86,66	97,07	103,99
Коэффициент полноты штата рабочих, %	80,00	86,15	89,23	111,50	103,57

По таблице 6 можно сделать вывод, что «в целом коэффициент полноты штата увеличился в 2021 году на 5,66% к 2019 году и на 2,83% к 2020 году. Темп прироста составил в 2021 году к 2019 году 6,66% и к 2020 году 3,22%.

Коэффициент полноты штата руководителей в 2021 году к 2019 году не изменился, а по сравнению с 2020 годом снизился на 24%.

Темп прироста снизился в 2021 году к 2020 году на 24,25%.

Коэффициент полноты штата служащих увеличился в 2021 году на 25% к 2019 году и снизился на 12,5% к 2020 году.

Темп прироста составил в 2021 году к 2019 году 50% и к 2020 году темп снижения составил 14,29%.

Коэффициент полноты штата ИТР снизился в 2021 году на 2,62% к 2019 году и увеличился на 3,33% к 2020 году. Темп снижения составил в 2021 году к 2019 году 2,93%, а к 2020 году темп прироста составил 3,99%.

Коэффициент полноты штата рабочих увеличился в 2021 году на 9,23% к 2019 году и увеличился на 3,08% к 2020 году. Темп прироста составил в 2021 году к 2019 году 11,5%, а к 2020 году темп прироста составил 3,57%. Проанализируем причины увольнений персонала, как одной из составляющей текучести кадров» [14] (таблица 7).

Таблица 7 - Анализ увольнений сотрудников

Показатель	2019	2020	2021	Темп изм. 2021г/ 2019г.,%	Темп изм.2021г/ 2020г.,%
Численность на начало года. в % к общему числу уволенных	100	100	100	-	-
по собственному желанию, в % к общему числу уволенных	38,46	50,00	46,15	119,99	92,30
По возрасту и выслуге лет, в % к общему числу уволенных	15,38	16,66	7,65	50,00	46,16
по окончании срока работы, предусмотренной контрактом, чел.	15,38	-	15,38	-	-
как не прошедшие испытательный срок в % к общему числу уволенных, всего, в том числе	30,76	33,32	30,76	-	
молодые рабочие в связи с нарушениями в технологии производства продукции, в % к общему числу уволенных	7,69	8,33	7,69	-	92,32
молодые рабочие по болезни и травматизму, в % к общему числу уволенных	7,69	8,33	7,69	-	92,32
молодые рабочие за нарушение дисциплины, в% к общему числу уволенных	7,69	8,33	7,69	-	92,32

В течение 2019 года было уволено 16,04% сотрудников ООО. В 2020 году и 2021 году ситуация в целом была аналогична. Так, в эти годы соответственно было уволено 13,33% и 12,9% от общего числа сотрудников предприятия на начало календарного года. Анализируя структуру уволенных сотрудников становится возможным заключить, что подавляющее число

работников были уволены по собственному желанию. На долю молодых сотрудников, проработавших в ООО менее 1 года, и уволенных по собственному желанию, приходится 60% от общего количества уволенных работников.

«Численность уволенных по причинам нарушения условий испытательного срока, в связи с нарушениями контракта, по болезни и за нарушение дисциплины не изменилась. Удельный вес уволенных сотрудников изменился из-за изменения численности персонала» [24].

Далее в таблице 8 рассчитаем коэффициенты движения кадров.

Таблица 8 – Коэффициента движения кадров за 2019-2021 гг.

Показатель	2019	2020	2021	Темп изм.2021г/ 2019г.,%	Темп изм.2021г/ 2020г.,%
Коэффициент текучести, %	5,55	6,45	6,25	112,61	96,89
Коэффициент оборота по приему,%	24,44	16,12	16,66	68,16	103,35
Коэффициент оборота по увольнению,%	14,44	12,90	13,54	93,76	104,96
Коэффициент постоянства, %	85,56	87,06	86,45	101,04	99,29

В 2020 году прирост коэффициента текучести к уровню 2019 г. составил +0,9%, однако в 2021 году по отношению к уровню 2020 года значение коэффициента уменьшилось на 0,2%.

В 2020 году коэффициент оборота по приему снизился на 8,32% к уровню 2019 г., однако в 2021 году по отношению к уровню 2020 года значение коэффициента увеличилось на 0,54%.

В 2020 году прирост коэффициента постоянства к уровню 2019 г. составил +1,5%, однако в 2021 году по отношению к уровню 2020 года значение коэффициента уменьшилось на 0,61%.

Становится возможным заключить, что в рассматриваемый период

действующая в ООО система адаптации становится более эффективна, о чем свидетельствует рост коэффициента постоянства при одновременном уменьшении значения коэффициента. Тем не менее, значение последнего все еще слишком велико – более 6% по состоянию на конец 2021 г.

«Причин текучести кадров может быть несколько.

Работник начал работать, и уже в первый месяц работы линейный руководитель жалуется на то, что человек не владеет всеми необходимыми знаниями и навыками. Особенно часто поступают жалобы на молодых рабочих. В таких случаях необходимо провести совершенствование инструментов адаптации: то есть обеспечить постепенное включение молодого сотрудника в трудовой процесс, ввести помощь наставника, который поможет молодому специалисту влиться в трудовой процесс» [2].

«Человек не ужился с коллективом в силу личностных качеств.

Это означает, что у сотрудника проблемы с трудовой и индивидуально-психологической адаптацией в коллективе. Человек не сумел влиться в принятый тип взаимоотношений, потому что считает их неприемлемыми для себя. Может быть также, что в силу сформировавшихся у человека традиций, установок и стереотипов, компания и адаптируемый сотрудник просто не подходят друг другу.

В первые несколько недель работы растет недовольство со стороны работника в связи с тем, что реальность отличается от того, что кандидат услышал о своей будущей работе на этапах отбора, на этапе получения первичной профессиональной подготовки в учебном центре.

Скорее всего, кандидату преподнесли факты, несоответствующие действительности или недостаточно четко его информировали. Это может касаться распорядка рабочего дня, особенностей оформления сотрудничества, финансовых договоренностей, размера заработной платы, перспектив обучения, карьерного роста и других факторов. Новый сотрудник узнает о таких моментах в течение первых нескольких недель работы, и, разумеется, это не способствует его лояльности к новому работодателю.

Недостаточная информация, особенно о предстоящих нагрузках и ответственности, представленная реальному кандидату на этапе подбора, либо некорректная информация, дезинформация (осознанная или непредумышленная) являются признаками некачественного подбора. Иногда это может свидетельствовать о том, что сам специалист по подбору не владеет информацией, которую необходимо предоставить кандидату на этапе отбора.

Причиной ухода сотрудника в первый месяц работы может быть неопытность или даже некомпетентность самого линейного руководителя, который изначально был вовлечен в создание профиля должности, и позже — в окончательный выбор кандидата. В этом случае необходимо проводить обучения кадрового персонала. Необходимо устанавливать при приеме на работу истинную мотивацию сотрудника» [21].

Неудовлетворенность сотрудниками условиями для ведения трудовой деятельности, безопасностью труда на предприятии.

В организационной структуре рассматриваемого в настоящей работе ООО отсутствует отдельная единица управления – служба охраны труда.

«За безопасностью труда в подчиненных им подразделениях следят заместители руководителей отделов и заместители начальников и служб. Они же ведут учет несчастных случаев» [6].

По состоянию на 1 октября нынешнего года в исследуемом ООО отсутствовал регулирующий систему безопасности труда сотрудников внутренний нормативный акт. По мнению управленцев, заключенный с сотрудниками коллективный договор является достаточным для обеспечения на предприятии безопасности труда. Тем не менее, показатели производственного травматизма указывают на то, что у предприятия существует острая необходимость в совершенствовании системы контроля за исполнением сотрудниками правил ТБ [28].

Числовые данные по травматизму молодых специалистов рабочих профессий представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Анализ травматизма адаптируемых работников

Стаж работы, лет	Годы					
	2019		2020		2021	
	Чел.	Уд. вес, %	Чел.	Уд. вес, %	Чел.	Уд. вес, %
Адаптируемый персонал						
До 1 мес.	2	33,4	1	11,0	2	50
От 1 до 6 мес.	1	16,6	2	22,0	1	25
Всего по предприятию	6	100	9	100	4	100

Как мы видим, «чаще других подвержены травматизму группы адаптируемых работников со стажем до 1 года (28,9%). Причины травматизма работников с небольшим стажем в, как правило, отсутствие опыта работы и отсутствие наставника или куратора» [14].

Основными причинами несчастных случаев стали плохая организация производства работ (5 адаптируемых работников из 8 чел. пострадавших или 43%), 132,33% и 22,22% получили травмы вследствие отсутствия вводного инструктажа по ТБ и отсутствия СИЗ соответственно. Наконец, вследствие собственно нарушения ТБ пострадали 6,66%, или 3 сотрудника [14].

«Эффективно оценить процесс адаптации персонала поможет показатель «процент адаптируемости», равный отношению числа сотрудников, успешно прошедших адаптацию за определенный период к общему числу работников, принятых на работу, умноженному на 100%» [28].

«Данный показатель наглядно отражает изменения в эффективности процесса адаптации организации. Процент адаптируемости идет на спад, но в 2021 г. из-за того, что было принято всего 49 сотрудников (при открытых 109 вакансиях), данный показатель немного вырос (до 27,59%)» [5].

В среднем на принятие каждого сотрудника и последующую его адаптацию на предприятии, без учета последующих выплат при его увольнении тратится порядка 12500 рублей.

В 2021 г. экономические убытки предприятия составили 226,00 тыс.

руб. (количество уволенных работников, отработавших в ООО менее 1 года, составило 18 человек).

Безусловно, сейчас рано делать выводы о качестве и целостности действующей в ООО системы адаптации. Низкая эффективность системы адаптации связана с определенными издержками, которые вынуждено нести предприятие в результате необходимости замены работников из-за текучести кадров.

По проведенному исследованию организации адаптации в ООО «ЭКСПЕРТ АВТО САМАРА» выявлен ряд проблем.

Организационные проблемы:

- отсутствие выделенных критериев и параметров, по которым могла бы быть проведена оценка системы адаптации сотрудников ООО;
- в исследуемом предприятии не сформирована система наставничества для вновь принятых в штат ООО молодых специалистов.

Среди кадровых проблем в первую очередь следует выделить низкую мотивацию сотрудников к продолжительному ведению трудовой деятельности в ООО и, как следствие, высокий уровень текучести кадров.

Среди основных финансовых проблем можно выделить высокие издержки на профессиональную подготовку вновь прибывших работников, а также затраты, связанные с совершением ООО обязательных выплат сотрудникам при увольнении.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы адаптации специалистов и руководителей ООО «ЭКСПЕРТ АВТО САМАРА»

3.1 Пути совершенствования системы адаптации специалистов и руководителей организации

По проведенному исследованию организации адаптации в ООО «ЭКСПЕРТ АВТО САМАРА» был выявлен ряд проблем, главные из которых были сведены в таблицу 14.

Таблица 14 – Проблемы организации системы адаптации в ООО «ЭКСПЕРТ АВТО САМАРА» и пути решения данных проблем

Проблемы	Пути решения
Организационные	Разработка и внедрение целостной и многоуровневой системы адаптации, выделение в отделе кадров ООО отдельного специалиста, в обязанности которого будет входить разработка системы наставничества и адаптации. включая специалиста в отделе кадров, который бы
Кадровые	Снижение коэффициента текучести, и в первую очередь – текучести молодых специалистов
Финансовые	Снижение расходов и затрат на адаптацию персонала

По таблице 15 видно, что основные проблемы в организации системы адаптации: организационные проблемы, кадровые проблемы и финансовые проблемы. Рассмотрим пути их решения.

На рисунке 10 представлена система многоуровневой адаптации персонала, которая включает четыре взаимообусловленные составляющие.

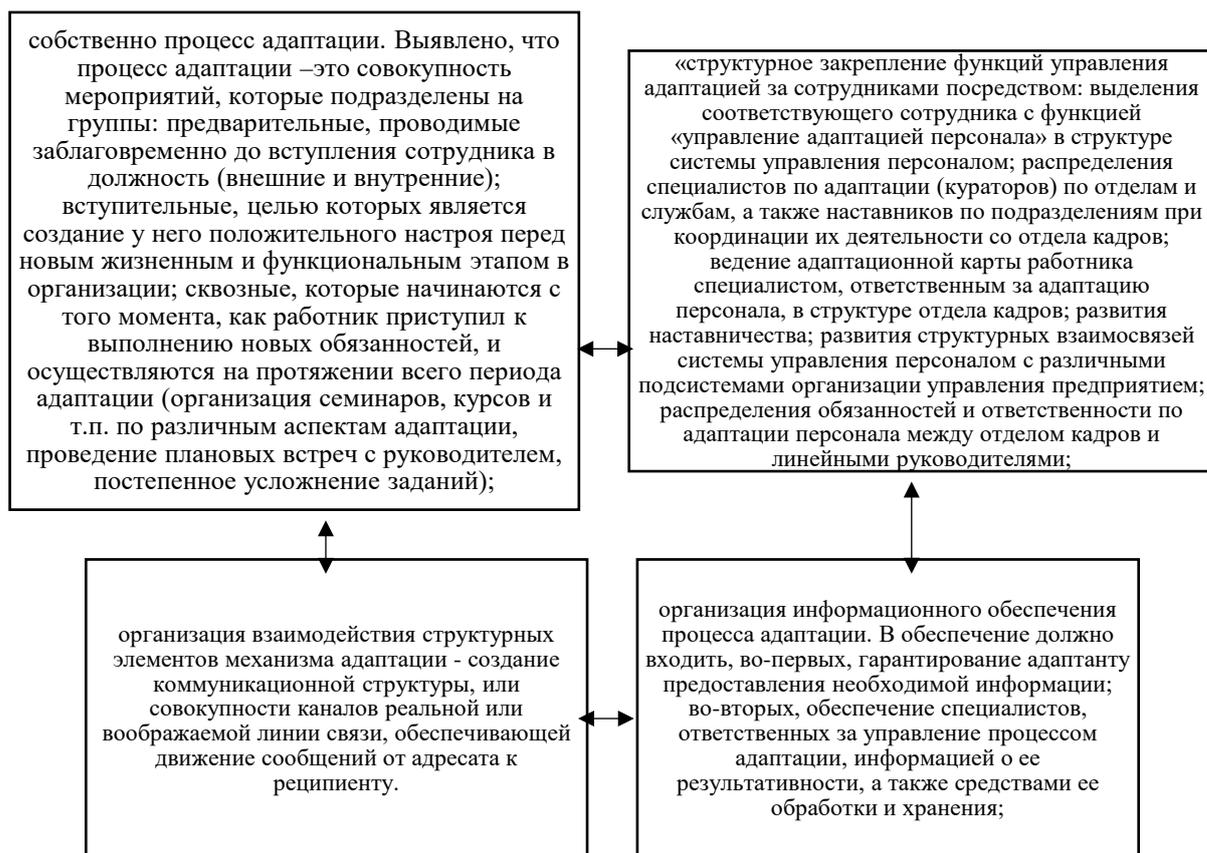


Рисунок 10 - Система многоуровневой адаптации персонала, включающая четыре взаимообусловленные составляющие

Исследования внедрения технологий на рабочих местах показали, что характер технологии имеет значение, например, является ли использование технологии добровольным или обязательным (Lee et al., 2003; Chuttur, 2009). В основополагающей работе Венкатеша и Дэвиса (2000) объясняется, что субъективные нормы более значимы в обязательных системах. В добровольных условиях восприятие технологии и субъективные нормы будут влиять на намерения принять технологию и ее использование. Однако в обязательных системах внедрение технологии происходит независимо, но эти восприятия будут влиять на отношение к технологии и могут быть более глубокими, с более широкими организационными последствиями.

В частности, если сотрудники считают, что технология будет полезна для их работы и поможет им в выполнении работы, а также проста в

освоении и использовании, вероятность внедрения технологии возрастает.

Для повышения эффективности адаптации руководству предприятия необходимо (рисунок 11).

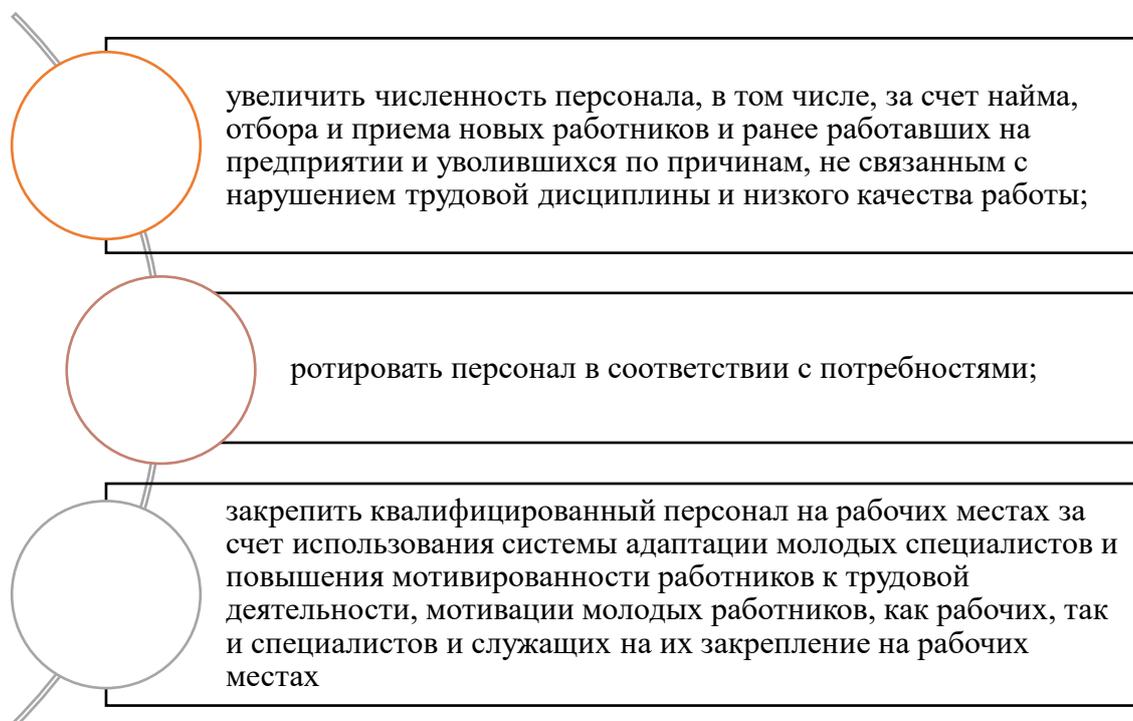


Рисунок 11 – Мероприятия направленные на повышение эффективности системы адаптации персонала ООО «ЭКСПЕРТ АВТО САМАРА»

Отдельное внимание ООО «ЭКСПЕРТ АВТО САМАРА» должно быть уделено формированию на предприятии профессионального кадрового резерва из числа нынешних молодых работников и специалистов.

Мероприятие №1. Внедрение многоуровневой системы адаптации.

Цель: формирование и закрепление молодых специалистов в ООО «ЭКСПЕРТ АВТО САМАРА».

На этапе «Введение в должность» адаптационные мероприятия должны включать в себя четыре последовательных этапа, причем согласно разработанного плана длительность каждого из них составляет 1 неделю.

Этап один плана адаптационных мероприятий или начальный период. Проводится на первой неделе. Подразумевает детальное ознакомление

сотрудника с предприятием и спецификой его деятельности не позднее, чем за день до выхода работника на свое рабочее место.

«Сотрудник по адаптации персонала созванивается с кандидатом сообщает о принятии решения в пользу кандидата. Назначает день для встречи с сотрудником для:

- сбора необходимых документов;
- информирования сотрудника о деятельности организации;
- ознакомительная информация о порядке и условиях работы; ознакомления со структурой управления (включая имена ключевых руководителей, расположение отдельных подразделений);
- ещё раз рассказывается об условиях работы: рабочий график, отпуска и выходные, льготы для сотрудников» [2].

На общем собрании, которое проводится в первый рабочий день нового сотрудника предприятия, начальник подразделения знакомит его со спецификой отдела, вменяемыми ему должностными обязанностями и функциям, распорядком работы, рабочим коллективом. Таким образом, именно начальник подразделения является главным ответственным лицом на этом этапе. Наставник от подразделения или отдела, в котором будет вести свою трудовую деятельность проходящий адаптацию сотрудник, выполняет роль обеспечивающего специалиста.

В течение 2-5 рабочего дня происходит обсуждение с наставником задач, которые должны быть выполнены в течение рабочего дня, возможных сложностей рабочего процесса, путей и механизмов их решения. Ответственным лицом здесь также является наставник от подразделения или отдела.

«Этап два (вторая неделя) – рабочий период.

Задача: работа по плану и полноценная обратная связь сотруднику в конце недели.

Руководитель подразделения оценивает итоги второй недели работы и доводит информацию до нового сотрудника (дает полноценную обратную

связь). Дает первичную оценку соответствия заявленных знаний, умений и навыков реальным компетенциями дает рекомендации новому сотруднику.

Ответственное лицо – руководитель подразделения.

Этап три (третья неделя) – период приспособления. Работа по плану.

В конце недели – подведение итогов –руководитель подразделения оценивает результаты работы, акцентируя внимание на социально-психологических аспектах: вхождение в коллектив, выстраивание отношений с коллегами, восприятие новой информации, реакция на критические замечания.

Ответственное лицо – руководитель подразделения.

Этап четыре (четвертая неделя) – завершение периода введения в должность.

Новый сотрудник осуществляет действия согласно плану на неделю в пределах своей компетенции.

В конце недели руководитель подразделения подводит итоги периода адаптации и доводит информацию до нового сотрудника и службы персонала.

Ответственное лицо – руководитель подразделения.

Этап пять – контрольная точка адаптации» [2].

«В свою очередь, сотрудник Отдела кадров будет проводить беседу с сотрудником, в процессе которой выясняет, все ли пункты адаптационных мероприятий были проведены. Дополнительно выясняет, соответствует ли его ожиданиям то, что он увидел за время работы на предприятии, есть ли желание продолжать сотрудничать на данном предприятии, и что бы он предложил изменить во вводе в должность, какие рекомендации дал бы службе персонала. За день до окончания испытательного срока руководитель подразделения представляет в службу персонала, заполненную адаптационную карту с обоснованием положительного или отрицательного решения в отношении нового работника» [2] (таблица 15).

Таблица 15 - Адаптационная карта

ФИО нового сотрудника

Мероприятие	Дата	Ответственный	Сотрудник
Получение информации о компании			
Знакомство с коллективом			
Знакомство с рабочим местом			
Информирование о графике рабочего времени			
Информирование о наличии и расположении мест общественного пользования			
Информирование о должностных обязанностях и зоне ответственности			
Ознакомление с производственными функциями и особенностями работы отдела/подразделения			
Выполнение поставленных задач			

HR менеджер

Дата начала « » 202 г.

Дата завершения « » 202 г.

«Соотнеся всю информацию, сотрудник отдела персонала делает вывод о том, прошёл ли адаптацию работник производства, и делает соответствующие отметки в программе ведения сотрудников (1С ЗУП). В случае, если сотрудник не адаптирован, разрабатываются индивидуальные адаптационные мероприятия» [2].

Мероприятие №2. Внедрение наставничества.

Помощь наставников позволит значительно повысить эффективность процесса адаптации вновь нанимаемых на работу молодых специалистов. Положение о наставничестве должно включать в себя исчерпывающий

перечень обязанностей наставника. Среди ключевых целей и задач последнего можно выделить:

- развитие у нового сотрудника положительного отношения к предприятию и труду;
- облегчение вхождения нового сотрудника в профессию за счет оказания ему всесторонней поддержки;
- содействие в профессиональном росте с учетом индивидуальных наклонностей молодого специалиста и закреплении его в организации.

Временные рамки наставничества:

- для молодых специалистов и руководителей — через 1 месяц после начала работы на 3 года;
- для рабочих-стажеров — на 1 год;
- для демобилизованных из рядов вооруженных сил РФ - на 2 года.

Функции наставника:

- социально-психологическая;
- профессионально-трудовая;

Характеризуя этапы повышения эффективности системы адаптации в ООО «ЭКСПЕРТ АВТО САМАРА» необходимо отметить, что интересы предприятия обеспечиваются прежде всего по «дефицитным» рабочим профессиям, а также составлением плана переподготовки, минимизирующего затраты на обучение.

3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Проведем расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий по совершенствованию процесса адаптации в ООО «ЭКСПЕРТ АВТО САМАРА».

В таблице 16 отражены затраты на выплаты при увольнении персонала по состоянию на 2021 год.

Таблица 16 – Экономический эффект предлагаемых мероприятий

2021г.	
Количество уволившихся рабочих со стажем менее 1 года, всего за год, чел.	18
Средний стаж работы 1 рабочего, месяцев	7,50
Средняя заработная плата молодого рабочего в первый год работы, руб./мес.	23500,00
Средний дневной заработок, руб.	976,00
Сумма компенсации за неиспользованный отпуск	17923,20
Отпускной стаж, мес.	8
Итого затрат на выплаты при увольнении (формула 2) (23500x18)+[(23500x18)x15%]+(17923,20x18)=486450+322617,6=809067,6	809067,6

Средняя заработная плата молодого рабочего в первый год работы рассчитывается по формуле 2.

$$З = (З_{ср} \times К) + [(З_{ср} \times К) \times Р_{к}] + (С \times К), \quad (2)$$

где $З_{ср}$ – средняя заработная плата молодого рабочего в первый год работы;

$К$ – количество уволившихся рабочих со стажем менее 1 года;

$Р_{к}$ – районный коэффициент;

$С$ – сумма компенсации за неиспользованный отпуск.

У предприятия в результате увольнения молодых сотрудников формируются экономические убытки за счет:

– выплат работнику при увольнении по закону. Если работник увольняется по собственному желанию, то при увольнении работник получает в день увольнения заработную плату по последний день работы включительно и компенсацию за все неиспользованные отпуска;

– затрат на первичную профессиональную подготовку молодого сотрудника по необходимой специальности.

Средняя стоимость первичной профессиональной подготовки молодого сотрудника в течение 6-ти месяцев в 2021 году составила в среднем 18600 руб. на 1 молодого работника в месяц.

В 2021 году в учебном центре получили профессиональную подготовку по необходимым специальностям 25 человек, из которых 7 человек уволились в течение первых 8 месяцев.

Экономические убытки составили (формула 3):

$$У = Зп \times Кч \times 6, \quad (3)$$

где Зп - средняя стоимость первичной профессиональной подготовки молодого сотрудника в течение 6-ти месяцев;

Кч – количество уволившихся человек.

$$18600 \text{руб.} \times 7 \text{чел.} \times 6 \text{мес.} = 781200 \text{руб.}$$

Итого экономические убытки составили (формула 4):

$$У_{\text{итого}} = З + У. \quad (4)$$

$$809,07 + 781,2 = 1590,27 \text{ тыс. руб.}$$

На предприятии необходимо возобновить наставничество. Наставниками могут быть опытные работники, может быть, пенсионного возраста.

Один наставник может помочь в адаптации в трудовой деятельности 10 молодым сотрудникам, если будет работать только наставником.

Ежегодно в ООО «ЭКСПЕРТ АВТО ТОЛЬЯТТИ» поступает в среднем 25 молодых сотрудников. Плановое количество освобожденных наставников – 1 чел.

Прогноз затрат на оплату труда специалистов по адаптации персонала представлен в таблице 17.

Таблица 17 – Прогноз затрат на оплату труда специалистов по адаптации персонала

Прогноз	
Количество наставников, чел.	1
Средняя заработная плата наставника, руб./мес.	25000,00
ФОТ наставника (формула 5) [(25000x15%(районный коэффициент)]x12мес.=345000руб.	345000,00
Премии по положению по результатам труда 10% от ФОТ 34500,00	
Итого затраты на ФОТ наставника (формула 6) 345,00+34,50=379,50 тыс.руб.	379,50

$$\text{ФОТ} = \text{ЗПср} \times \text{Рк} \times 12, \quad (5)$$

где ЗПср – средняя заработная плата наставника;

Рк- районный коэффициент.

$$\text{ФОТитого} = \text{ФОТ} + \text{Пр}. \quad (6)$$

где ФОТ – ФОТ наставника;

Пр – премии по положению по результатам труда 10% от ФОТ.

Всего затрат на оплату труда специалистов по адаптации персонала 379,50 тыс. руб.

На прогнозный период:

- прогноз снижения текучести молодых специалистов на 9 человек;
- прогноз затрат при увольнении 795,35 тыс. руб.;
- прогноз суммарных затрат 795,35+379,50=1174,85 тыс. руб.

Общий экономический эффект рассчитывается путем сравнения возможной выгоды от внедрения и расходов на внедрение (формула 7):

$$\text{Эф} = \text{Э} - \text{З}, \quad (7)$$

где Эф – эффект;

Э – экономия;

З – затраты.

Экономический эффект от внедрения мероприятий по совершенствованию адаптации персонала (формула 7):

$$\Delta Э_{\text{н}} = 1174,85 - 1590,27 = -414,42 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, за счет внедрения наставничества, как инструмента адаптации молодых специалистов экономическая выгода предприятия составит 414,72 тыс. руб. Социальный эффект от внедрения мероприятий будет заключаться в повышении лояльности персонала к организации и улучшения социально-психологического климата внутри коллектива.

Заключение

Адаптация — это процесс, характеризующийся сложностью и многомерностью, успех которого определяют две стороны сотрудник и организация. Инструментами эффективного управления адаптацией являются система адаптации и методика оценки ее эффективности.

Адаптивность на работе - понятие, связанное с жизнестойкостью, и может рассматриваться либо как деятельность работника (т.е. способность адаптироваться и работать), либо как характеристика индивида (т.е. детерминанта производительности труда). Однако и то, и другое важно по мере изменения характера работы. На индивидуальном уровне адаптивная производительность включает способность к когнитивной, аффективной, мотивационной и поведенческой адаптации при изменении задач или требований к работе. Индивидуальная адаптивность помогает работникам лучше справляться с работой, поскольку адаптирующиеся работники более инициативны и берут на себя ответственность за приспособление к меняющимся ситуациям и с большей вероятностью позитивно воспринимают эти ситуации.

Существует зависимость между успешной адаптацией и экономической эффективностью деятельности предприятия.

Существует 4 основных этапа адаптации: оценка уровня подготовленности новичка, ориентация, действенная адаптация, функционирования. «Смена этапов вызывает трудности, называемые «адаптационные кризисы», поскольку воздействие социальной среды обычно резко возрастает. В результате у работника возникает состояние тревоги, сопротивляемости, стресса, поиска выхода, возникновение потребности в более активном освоении доселе неизвестного. На каждом из данных этапов необходима продуманная система управления адаптацией» [4].

Таким образом, процесс адаптации является ключевой составляющей системы управления персоналом.

Общество с ограниченной ответственностью «ЭКСПЕРТ АВТО САМАРА» занимается торговлей розничной легковыми автомобилями и легкими автотранспортными средствами в специализированных магазинах.

Основные показатели деятельности предприятия к концу 2020 года имели тенденции к росту. В отчетном периоде – 2021 году–произошло снижение по большинству показателей, отражающих деятельность ООО «ЭКСПЕРТ АВТО САМАРА». В целом, деятельность рассматриваемого предприятия можно признать удовлетворительной.

В ходе анализа персонала предприятия по стажу работы, выявлено, что персонал предприятия достаточно опытный, преобладают работники со стажем от 11 до 20 лет. При анализе кадрового состава по гендерному признаку отмечено, что среди работников преобладают женщины. Их доля в структуре наконец 2021 года занимает 52,8%. Анализ персонала по возрастному критерию позволил получить следующие результаты. Практически треть в кадровом составе занимают работники в возрасте от 40 до 50 лет. Немного меньше (27,9%) в отчетном периоде приходится на работников возрастной группы от 50 до 60 лет. В составе кадров присутствуют работники старше 60 лет. Средний возраст по исследуемому предприятию приближается к 49 годам (48,6года).

По проведенному исследованию организации адаптации в ООО «ЭКСПЕРТ АВТО САМАРА» выявлен ряд проблем:

- организационные проблемы: отсутствие системы критериев оценки системы адаптации персонала для оценки эффективности данной системы на предприятии; отсутствие системы наставничества для молодых специалистов, вновь пришедших на работу в организацию;
- кадровые проблемы: высокая текучесть персонала; низкая мотивация молодых работников для закрепления на рабочем месте;
- финансовые проблемы: наличие издержек на персонал из-за роста выплат работникам при увольнении; наличие затрат на первичную профессиональную подготовку работников.

Характеризуя этапы повышения эффективности системы адаптации в ООО «ЭКСПЕРТ АВТО САМАРА» необходимо отметить, что интересы предприятия обеспечиваются прежде всего по «дефицитным» рабочим профессиям, а также составлением плана переподготовки, минимизирующего затраты на обучение.

Для решения проблем с организацией адаптации персонала предлагается:

- формирование многоуровневой системы адаптации, включая, специалиста в отделе кадров, который бы целенаправленно занимался программами адаптации персонала и систему кураторства и наставничества;
- внедрение наставничества.

За счет предлагаемых мероприятий экономическая выгода предприятия составит 414,72 тыс. руб.

Список используемой литературы

1. Анисимова Н. А. Управление морально–психологическим климатом как фактор повышения эффективности деятельности предприятия / Н. А. Анисимова // Цифровизация транспорта и образования : материалы Всероссийской научно–практической конференции, посвященной 125–летию железнодорожного образования в Сибири (г. Красноярск, 9–11 октября 2019 г.) / Редкол. : В.С. Ратушняк (отв. ред.) [и др.] ; КрИЖТИрГУПС. – Красноярск :КрИЖТИрГУПС, 2019. – 484 с.
2. Аринчихина И. В. Исследование проблем адаптации персонала на современных российских предприятиях /И.В. Аринчихина // Альманах научных работ молодых ученых Университета ИТМО. Том 1. – СПб.: Университет ИТМО, 2020. – 350 с.
3. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы // Практическая психология. Журнал Кафедры дифференциальной психологии и психофизиологии Института Психологии им. Л.С. Выготского.13.09.2021.С.56–64.
4. Кафидов В.В. Теория организации : учебное пособие для вузов /[Текст] В.В. Кафидов, Т.В.Скипетрова ; Рос. гос. аграрный заоч. ун–т, Ин–т государственного управления, менеджмента и информатики. –третье издание доп. и перераб.– Москва.: Фонд "Мир": Акад. проект, 2021 . – 144 с.
5. Клишин С.В. Выбор успешной копинг–стратегии как метод борьбы с профессиональным дистрессом [Электронный ресурс] // Сборник тезисов участников межвузовской научно–практической интернет–конференции по юридической психологии Выбор успешной копинг–стратегии как метод борьбы с профессиональным дистрессом. – Режим доступа: URL: http://psyjournals.ru/icjp_2022
6. 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.

7. Кондратьев М.Ю. Специфика социально–психологического климата межличностных конфликтов как фактора реализации форсайт–проектов/Социальная психология и общество № 3. 2022. С.116–119.
8. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/
9. Куприянчук Е.В., Щербакова Ю.В. Управление персоналом: ассессмент, комплектование, адаптация, развитие: Учеб. пособие. – М.: РИОР: ИНФРА-М, 2021. – 255 с.
10. Латыпов Р.Т. Совершенствование первичной адаптации молодых специалистов в органах государственной власти (на материалах Министерства по управлению государственным имуществом Свердловской области) // Вестник экспертного совета. 2019. №2 (17). С.50–62.
11. Масалимова А.Р. Содержание и технологии корпоративной подготовки наставников: педагогическая составляющая: Учебно-методическое пособие. – Казань: «Изд–во КФУ», 2021. – 123 с.
12. Милёхина О.В., Адова И. Б. Факторы успешной адаптации персонала к организационным изменениям // Сибирская финансовая школа. 2021. № 4(99). С. 100-107.
13. Мухаметова А.Ф., Суворова А.А. Проблема адаптации молодых специалистов // Инновационная наука. 2021. №7–1. С.80–87.
14. Официальный сайт ООО «ЭКСПЕРТ АВТО САМАРА» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hyundai-expertauto.ru>
15. Петрова Е.А., Макарова В.В. Оценка эффективности адаптации персонала в производственной компании // Экономика труда. 2019. №1. С.117–123.
16. Панфилова А. П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности. Учебное пособие. – СПб. издат.дом Санкт–Петербургского Федерального университета. 2019.220 с.

17. Петровский В.А. Деятельностное опосредствование межличностных отношений: феномены, сущность // Социальная психология и общество. 2021. №1. С. 5–16.
18. Петровская Л.А. Адаптация в коллективе. – СПб. издат.дом Санкт–Петербургского Федерального университета, 2019.–210с.
19. Петровская Л.А. Теоретические и методические проблемы социально–психологического тренинга. – СПб. издат.дом Санкт–Петербургского Федерального университета, 2021.–180с.
20. Психология менеджмента. / Под ред. Г. С. Никифорова. – СПб. издат.дом Санкт–Петербургского Федерального университета, 2020.–300с.
21. Резапкина Г.В. Развитие профессиональной адаптации // Вестник практического управления. 2021. №1. С. 105–118.
22. Розин В.М. Традиционные и современные типы социально–психологического взаимодействия // Мир психологии. 2020. №1. С. 38–47.
23. Рогов Е.И. Настольная книга кадровика: в 2 кн . –4–е изд., перераб. и доп. — М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2020. — Кн. 2: Работа психолога со взрослыми. Коррекционные приемы и упражнения. — 480 с.
24. Самоукина Н. В. Эффективная адаптация персонала при минимальных финансовых затратах. — третье издание ,доп. и перераб.–М.: Вершина, 2021.–214с.
25. Соловьева Н.С. Проблема адаптации персонала в организации // Скиф. 2020. №12 (52). С.80–91.
26. Сулемов В.А. Управление персоналом в современной России: теория, история, новые реалии: Монография. –М.: Норма, 2020. –320с.
27. Сумская Т.А., Егорова Е. Г. Основные направления повышения эффективности управления персоналом // Проблема развития человеческого потенциала в условиях глобализации экономики: Сборник научных трудов СПбГУЭФ. – СПб: Изд–во СПбГУЭФ, 2021. – 225с.
28. Сушинов А.Н. Мотивация и качество трудовой жизни// Современные аспекты экономики. 2021. № 6. С.27–30.

29. Талантов Е.Е. Стратегия управления персоналом на российских предприятиях .третье издание доп. и перераб.–М.: Институт экономики труда, издательство РАН РФ, 2021. –216с.
30. Талса Э.Е. Как управлять персоналом –второе издание , доп. и перераб.– М.: ЗАО Бизнес–школа Интел–Синтез, 2021.–321с.
31. Тиндеман К.Эд. Кадровая политика социально–экономических систем: инновационная стратегия: Монография./пер. с нем. Ильина Л.Т.Спб.– из–во СПбГУ, 2020.–160 с.
32. Тихонов А.И., Половинкина М.Е., Тихонова С.В. Совершенствование системы адаптации персонала на предприятиях авиационного комплекса // Московский экономический журнал. 2020. №1.С.52–58.
33. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197[Электронный ресурс] – ФЗ (с изменениями на 25 февраля 2022 года) (редакция, действующая с 1 марта 2022 года) – Официальный интернет–портал правовой информации – URL : <http://www.pravo.gov.ru>
34. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / А. А. Литвинюк [и др.] ; под редакцией А. А. Литвинюка. — 2 – е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 498 с.
35. Управление персоналом : учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. — М. : ИД «ФОРУМ» : ИНФРА – М, 2020. — 336 с.
36. Gajda J. Social and Professional Adaptation of Employees as a Main Factor in Shaping Working Conditions // Journal of US-China Public Administration. October 2021. Vol. 12. №10. P. 789-795.
37. Nagyova L., Nekoranec J. Adaptation of employees in the organization and its importance in terms of human resource management // Revista academieifortelortere. 2021. №1(73). P. 114-120.