

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)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование департамента)

38.03.02 «Менеджмент»
(код и наименование направления подготовки, специальности)

«Управление человеческими ресурсами»
(направленность (профиль)/специализация)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Совершенствование управления адаптацией персонала (на примере ООО «Агрохолдинг «БАШМИЛК»)»

Студент

А.В. Емельшина

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

Л.Л. Кифа

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

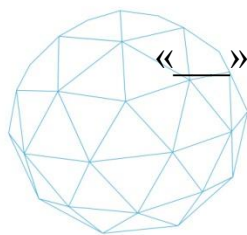
Руководитель департамента, канд. экон. наук, С.Е. Васильева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

(личная подпись)

« » _____ 20 г.

Тольятти 2019



Росдистант

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: А.В. Емельшина.

Тема работы: «Совершенствование управления адаптацией персонала (на примере организации ООО «Агрохолдинг «БАШМИЛК»»).

Научный руководитель: к.п.н., доцент Л.Л. Кифа.

Цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию управления адаптацией персонала на примере организации.

Объект исследования – ООО «Агрохолдинг «БАШМИЛК», основным видом деятельности которого является производство и продажа молочной продукции.

Предмет исследования – система адаптации персонала.

Методы исследования – анализ теоретических источников, анкетирование, анализ документации.

Краткие выводы по бакалаврской работе:

В данной работе была создана технология адаптации работников ООО «Агрохолдинг «БАШМИЛК». Вся процедура адаптации для работников в данном случае планируется также тщательно, как и процедуры обучения и развития, управление процессом адаптации происходит целенаправленно, все мероприятия тщательно спланированы и предсказан результат.

Практическая значимость работы заключена в том, что сформулированные результаты и выводы могут применяться при построении системы адаптации работников на предприятии. Данная система адаптации персонала в дальнейшем может быть использована не только в исследуемой организации, но и в подобных организациях.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из источников и приложений. Общий объем работы, без приложений, 68 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 8, рисунков – 19.

Содержание

Введение.....	4
1 Система адаптации персонала на предприятиях в современных условиях	7
1.1 Адаптация персонала: основные понятия	7
1.2 Основные задачи и методы адаптации персонала.....	15
1.3 Участники процесса адаптации, их задачи и особенности адаптации разных категорий персонала	26
2 Оценка процесса управления адаптацией персонала на предприятии ООО «Агрохолдинг «БАШМИЛК».....	34
2.1 Организационная характеристика предприятия	34
2.2 Оценка организационно-экономических показателей.....	36
2.3 Анализ системы адаптации персонала на предприятии	40
3 Направления совершенствования процесса управления адаптацией персонала в ООО «Агрохолдинг «БАШМИЛК»	52
3.1 Разработка системы адаптации персонала в ООО «Агрохолдинг «БАШМИЛК».....	52
3.2 Эффективность предлагаемых мероприятий	58
Заключение	62
Список используемой литературы	66
Приложения	69

Введение

Актуальность темы данной бакалаврской работы заключена в том, что разработка и внедрение единой системы адаптации персонала на предприятии представляет из себя весьма значительную стратегическую цель предприятия, она способствует решению важных стратегических задач, таких, как снижение объема стартовых расходов, снижение темпов и объемов текучести кадров, более эффективное использование кадровых ресурсов и достижение общих целей предприятия, более эффективная адаптация работника в рабочем коллективе, занятие своего места, как в формальной, так и в неформальной структуре предприятия, понижение уровня напряженности в коллективе и снижение дискомфорта, который испытывает каждый новый работник.

Эффективность любой деятельности можно анализировать путем наличия участия в ней компетентных специалистов, поэтому формирование команды профессионалов своего дела является первым шагом к успеху в конкурентной рыночной среде. Наиболее это присуще предприятиям, которые специализируются на продажах, и специалисты по работе с клиентами фактически определяют успех предприятия оказывают значительное влияние на цель, миссию, видение и стратегию.

С одной стороны, вопрос адаптации персонала кажется на первый взгляд достаточно простым, однако если взглянуть на него более тщательно, то он гораздо сложнее. В учебной, научной и периодической литературе в настоящее время существует множество работ по данной теме, но до сих пор не изобретено универсального подхода, который бы мог широко применяться на практике. Выражаясь формально, в данной работе речь пойдет об одном из ключевых, важных бизнес-процессов, направленном на систему управления персоналом, который включает в себя такие процессы, как подбор, кадровое делопроизводство, мотивация и стимулирование, обучение, повышение квалификации, оценка и развитие работников.

В большинстве российских компаний вопросам адаптации персонала уделяется крайне мало внимания и часто данная функция является второстепенной для работников отдела кадров, либо сотрудника, специализирующегося на обучении и повышении квалификации работников.

Объектом исследования в данной работе является ООО «Агрохолдинг «БАШМИЛК».

Предметом исследования выступает система адаптации персонала на исследуемом предприятии.

Цель бакалаврской работы – разработка мероприятий по совершенствованию системы управления адаптации персонала на примере ООО «Агрохолдинг «БАШМИЛК».

Цель бакалаврской работы определила необходимость решить следующие задачи:

- провести теоретический анализ процесса адаптации;
- дать характеристику ООО «Агрохолдинг «БАШМИЛК» и провести оценку его организационно-экономических показателей;
- выявить проблемы процесса адаптации на предприятии и разработать систему адаптации персонала для ООО «Агрохолдинг «БАШМИЛК»;
- провести расчет социально-экономической эффективности предложенных мероприятий.

Степень разработанности проблемы. В настоящее время есть огромный список литературных источников, посвященных различным сторонам управления персоналом в целом и адаптации в частности. Актуальные проблемы адаптации в современной системе управления персоналом изучали такие авторы, как: Горленко О.А., Исаева О.М., Лукина С.А., Моргунов Е.Б. и др.

Теоретическую и методологическую основу работы составляют работы отечественных и зарубежных исследователей, ученых и специалистов-практиков, посвященных проблематике адаптации работников и реструктуризации компании.

Информационной базой исследования выступают данные из монографий российских и зарубежных исследователей, научных периодических изданий, материалов научно-практических конференций, а также результаты социологических опросов работников действующих предприятий по данной проблематике.

В качестве методов исследования выбраны анализ теоретических источников, проведение анкетирования, анализ кадровой документации.

Практическая значимость работы заключена в том, что сформулированные результаты и выводы могут применяться при построении системы адаптации работников на предприятии. Данная система адаптации персонала в дальнейшем может быть использована не только в исследуемой организации, но и в подобных организациях.

В работе сформулирована инновационная технология адаптации сотрудников компании ООО «Агрохолдинг «БАШМИЛК». Следует отметить, что процесс адаптации работников должен планироваться также скрупулёзно, как процессы обучения и развития кадров, потому что данные кадровые процессы тесно взаимосвязаны.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы, приложения.

1 Система адаптации персонала на предприятиях в современных условиях

1.1 Адаптация персонала: основные понятия

Адаптация персонала – это структурированный процесс интеграции нового сотрудника в новую трудовую среду. Термин адаптация в широком смысле слова (лат. *Adaptation* – приспособлять) подразумевает возникшую в процессе эволюции способность вида приспосабливаться к условиям среды обитания [8]. В современном менеджменте под адаптацией часто понимается приспособление индивидуума к новым профессиональным и организационным условиям труда в связи со сменой работодателя или переходом на новую должность. Такая интеграция может включать мероприятия по вводу в должность, объяснения корпоративных правил и этики, психологическую интеграцию в рабочий коллектив. Поскольку на российском рынке труда принято нанимать сотрудника с испытательным сроком, то зачастую многие компании рассматривают процедуру ввода в должность как естественное продолжение процесса отбора персонала. Считается, что трех месяцев достаточно, чтобы работник вошел в новую должность и коллектив. Именно в этот период времени вновь принятый сотрудник и организация приспособляются друг к другу, в результате чего происходит процесс адаптации. Из этого следует, что трудовая адаптация двухсторонний процесс между работником и новой социальной средой [6].

Чаще всего процедуру ввода в компанию применяют к новопринятым членам коллектива, однако иногда некая форма адаптации необходима при переходе сотрудника из одного отдела в другой. Адаптация персонала имеет большое количество разных видов, методов и подходов, направленных чаще всего на увеличение производительность и эффективности труда новопринятого сотрудника.

Основная задача любого вида адаптации — это максимально быстро получить полную отдачу от работника и заручиться его лояльностью к новому месту работы. Конечная цель всех процедур адаптации заключается в том, чтобы сотрудник начал самостоятельно работать и мог без посторонней помощи выполнять свои функциональные задачи и давать ожидаемый результат. Адаптация преследует цель введения нового сотрудника в коллектив и имеет три основных аспекта:

- социальный аспект заключается в построении оптимального взаимодействия в рабочей команде, когда закладываются отношения нового сотрудника и рабочего коллектива;
- профессиональный аспект выражается в том, что повышается производительность и качество труда нового сотрудника, уменьшается количество его ошибок, повышается эффективность его труда, руководство может уже с уверенностью определить уровень его знаний и профессиональных умений, а также установить область компетентности, чтобы использовать потенциал нового сотрудника с наибольшей отдачей для достижения целей предприятия;
- мотивационный аспект выражен в том, что предоставляет сотрудникам возможности для карьерного роста, поощрения и профессионального роста, так же и самореализации [3].

Организация имеет следующий ряд целей при применении системы адаптации персонала:

- снижение текучести кадров и сокращение расходов на их подбор, прием;
- сокращение издержек на мотивацию работников;
- повышение лояльности работников к предприятию.

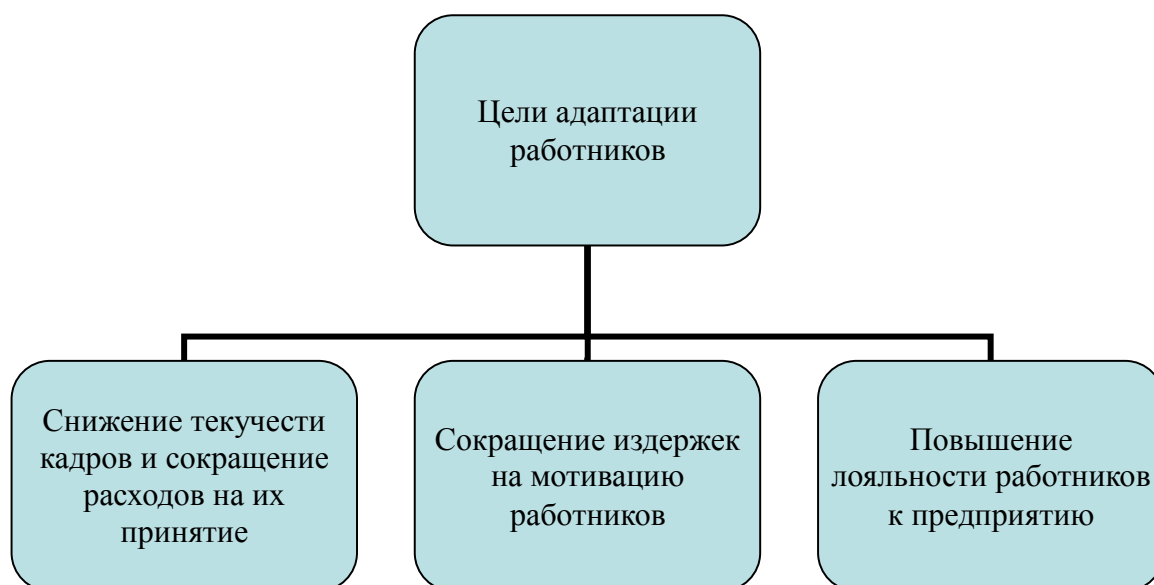


Рисунок 1.1 – Цели адаптации работников

Статистика свидетельствует, что новые сотрудники часто покидают организацию по своему желанию, если не были проведены соответствующие процедуры адаптации. У работников, с кем не проводили адаптацию, обычно снижен уровень мотивации к трудовой деятельности, что снижает их эффективность на должности и естественно уменьшает их шансы пройти испытательный срок. Отсутствие процедуры адаптации или номинальное ее исполнение приводит к тому, что в организации отсутствуют корпоративные ценности, лояльность сотрудников, индивидуальные цели работников предприятия существенно расходятся с организационными.

Для новых работников главное назначение процедуры адаптации заключается в том, чтобы работник как можно скорее стал частью трудового коллектива. Это способствует сокращению расходов на простой рабочего места, снижает тревожность новопринятых сотрудников, способствует сосредоточению их на работе и повышает ее качество. Также процедура адаптации призвана способствовать тому, чтобы новичок почувствовал чувство причастности к определенной социальной группе, что является эффективным нематериальным стимулом.

В современной практике управления персоналом адаптация является многоаспектной и осуществляется по четырем направлениям [7]:

- производственная адаптация направлена на адаптацию сотрудника к условиям труда и его организации на предприятии, происходит осознание своей роли в производственном процессе, месте в организационной культуре;
- профессиональная адаптация готовит работника к тем требованиям, которые предъявляются к работнику данной должности в процессе исполнения его трудовых обязанностей, происходит освоение нового уровня профессиональных навыков, знаний, формирование необходимых качеств;
- психологическая адаптация представляет собой приспособление нового сотрудника к психологическим особенностям членов коллектива, с которым ему предстоит работать;
- социальная или ценностная адаптация – способность работника подстроиться под социум, в котором он будет работать, перенять его ценности, получение информации о ценностях, нормах поведения, понимание того, что особенно важно в организации. Ценностная адаптация требует длительного времени, и она обычно выходит за рамки привычного испытательного срока в 3 месяца.

Все мероприятия введения в должность обычно группируются вокруг двух основных видов адаптации персонала: ввод в корпоративную культуру организации; ввод в должность и рабочие обязанности.

На рисунке 1.2 представлены направления адаптации работников на современных предприятиях.



Рисунок 1.2 – Направления адаптации

Рассмотрим этапы, которые включает план адаптации. Выделяют четыре стадии процесса адаптации новых сотрудников:

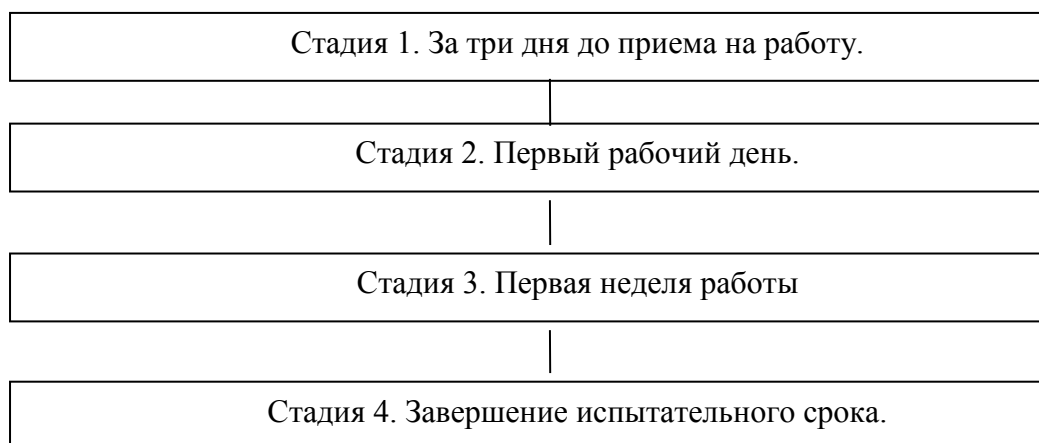


Рисунок 1.3 – Стадии процесса адаптации работников

Этап 1. Три дня до приема на работу. Специалисты по персоналу обзванивают соискателей, которых компания готова нанять, и предупреждают остальных сотрудников, что в коллективе скоро появится новичок. Они также готовят информационные материалы для новых сотрудников, которые им вручат в первый день их вступления в должность.

Эти материалы включают информацию:

- номера телефонов различных отделов организации, внешние телефоны;
- правила и запреты, касающиеся междугородных звонков, использования служебных телефонов в личных целях;
- порядок выдачи пропусков и парковочных мест;
- регламенты, методические указания, необходимые для выполнения должностных обязанностей;
- список ключевых сотрудников;
- информацию о том, как получить всю необходимую технику, канцтовары, расходные материалы.
- оформляет заявку в АЙТИ-службу на создание электронной почты (учетная запись в системе CRM компании и т. д.), подключение к Интернету, доступ к необходимым базам, заявку на подключение корпоративных коммуникаций (если это требует специфики и методов работы).

На данный момент непосредственный руководитель новичка, который должен адаптироваться к компании:

- смотрит на должностную инструкцию, актуальна ли она на сегодняшний день или требует корректировок (уместна ли, не противоречит ли она внутренним нормам компании);
- назначает наставника, если кураторство принято в данной организации в качестве метода адаптации персонала [16].

Этап 2. Первый рабочий день. Менеджер по персоналу встречает нового сотрудника, провожает его на рабочее место, передает ему информационные материалы, составляет трудовой договор и другие документы необходимые при приеме на работу, а также дает советы относительно первого рабочего дня. Непосредственный начальник:

- представляет нового сотрудника команде;
- представляет начинающего куратора;
- информирует обо всех организационных вопросах: выплате заработной

платы и системе поощрений и штрафов, структуре компании.

Куратор:

- рассказывает о внутреннем режиме и правилах работы, поведении на рабочем месте (расписание, перерывы, система доступа и безопасности, стиль одежды и т. д.), а также о том, какие ритуалы и неписанные правила существуют в компании;
- показывает, где в здании находятся все необходимые объекты – туалетные комнаты, кухни, курительные комнаты;
- переговоры с новым сотрудником после первого рабочего дня.

Этап 3. Первая неделя работы. На этом этапе адаптации персонала специалисты по персоналу наиболее тесно взаимодействуют с новичками, информируя их о существующих карьерных перспективах, изучая уровень их профессионального развития и подготавливая для них индивидуальные программы адаптации.

Куратор:

- рассказывает новому сотруднику об истории компании, ее текущих целях и задачах, принятых методах работы;
- рекомендует прочитать те или иные документы;
- описывает, как работает административно-хозяйственная система организации;
- организует вводные интервью нового специалиста со своими будущими коллегами и начальством;
- учит отчетности.

Этап 4. Окончание испытательного срока.

Менеджер отдела кадров на данном этапе:

- проводит анкетирование нового персонала;
- анализирует анкеты;
- обсуждает результаты испытательного срока кандидатов с их начальством, описывает перспективы и потенциал новых работников.

Непосредственный руководитель:

- информирует новых сотрудников о том, что их испытательный срок закончился, и устанавливает дату для разбора и окончательного решения о найме;
- проводит беседы с новичками о том, понравилось ли им работать в компании, все ли у них получилось и какие трудности возникли.

Любая форма адаптации необходима для того, чтобы компания могла как можно быстрее увидеть плоды эффективного труда нового сотрудника: корпоративная адаптация персонала нацелена на гармоничную интеграцию человека в социально-организационную среду компании. Она включает в себя следующие этапы: ознакомление и усвоение на практике корпоративных ценностей и этики поведения в организации, установление новых рабочих и межличностных связей, наработка необходимого корпоративного опыта; социально-психологическая адаптация в коллективе, когда работник ищет свое место в команде; организационная адаптация, когда работник усваивает новую организационную структуру, методы принятия решений и коммуникации, местом своего подразделения и должности в бизнес процессах организации [19].

В результате написания параграфа можно сделать вывод. Термин адаптация в широком смысле слова (лат. *Adaptation* — приспособлять) подразумевает возникшую в процессе эволюции способность вида приспособляться к условиям среды обитания. В современном менеджменте под адаптацией часто понимается приспособление индивидуума к новым профессиональным и организационным условиям труда в связи со сменой работодателя или переходом на новую должность.

В современной практике управления персоналом адаптация осуществляется по нескольким направлениям: производственная адаптация, корпоративная, профессиональная адаптация, психологическая адаптация, социальная или ценностная адаптация.

1.2 Основные задачи и методы адаптации персонала

Период адаптации для нового персонала необходим, потому что знания, навыки и привычные методы работы нового сотрудника всегда отличаются от тех, которые приняты в организации, и требуют обучения, усвоения определенного объема информации и ввода в должность. Ему может понадобиться получить дополнительный профессиональный опыт, навыки.

Для ускорения процесса адаптации персонала в организации разработаны специальные управленческие методы. Каждый работодатель стремится иметь сплоченный коллектив и поэтому адаптация сотрудников для него является важной задачей [10].

На основании этого можно выделить ряд задач адаптации:

- ознакомление работника с предприятием, принятыми там нормами и правилами;
- освоение работником своих профессиональных функциональных обязанностей, активное включение его в действующие бизнес-процессы предприятия;
- оценка уровня соответствия личностных и профессиональных качеств работника занимаемой должности, принятие окончательного решения о целесообразности его дальнейшей работы в организации.

Далее необходимо рассмотреть основные методы адаптации персонала.

Метод представляет собой набор инструментов, позволяющих достичь цели в течение определенного периода времени. Что касается адаптации персонала в компании, то здесь нет единого универсального варианта - есть только комплекс мер и технологий для обучения и адаптации, доступных руководителям подразделений и менеджерам по персоналу.

Успешная адаптация нужна как новичку, так и самой организации. Поэтому предпринимаемые действия и шаги должны быть комплексными и

направлены на скорейшее включение нового сотрудника в рабочий процесс [12].

Положительный результат в адаптации сотрудника определяется следующими особенностями:

- работник справляется со всеми обязанностями и задачами;
- ориентируется в организационной структуре компании, знает своих коллег и руководителей по имени, установил хорошие отношения с командой;
- доказал свою способность решать нестандартные задачи и нести ответственность за результаты своей деятельности;
- учит как правильно использовать оргтехнику, понимать принципы ее работы;
- знает, какая система поощрений и наказаний принята на предприятии;
- соблюдает корпоративные стандарты поведения и коммуникационный этикет;
- влился в неформальную группу (ассоциация интересов, дружелюбная компания, группа единомышленников) [12].

Успешно адаптированный работник осваивает правильные модели поведения, касающиеся непосредственно работы, делового общения и межличностных контактов, применяемые в конкретной организации.

Опытный менеджер по персоналу активно и регулярно участвует в адаптации новых сотрудников, помогая им присоединиться к команде.

Если адаптация не удалась, ему придется искать других кандидатов, чтобы закрыть вакансию, поэтому он в первую очередь заинтересован в том, чтобы новичок прижился в компании, координирует все этапы адаптации и отвечает на все возникающие вопросы [14].

В процессе адаптации персонала у менеджера по персоналу есть много возможностей и методов для воздействия на новых сотрудников: он дает им советы, предлагает действия (даже с точки зрения мест, где лучше обедать), объясняет, как себя вести и что носить. Кроме того, он общается с

непосредственным наставником или руководителем нового сотрудника и обсуждает любые возникающие трудности.

На рисунке 1.4 представлена классификация методов адаптации работников на современных предприятиях [23].

Следует понимать, что данная классификация не является исчерпывающей и единственной, однако именно она включает наиболее используемые методы адаптации.

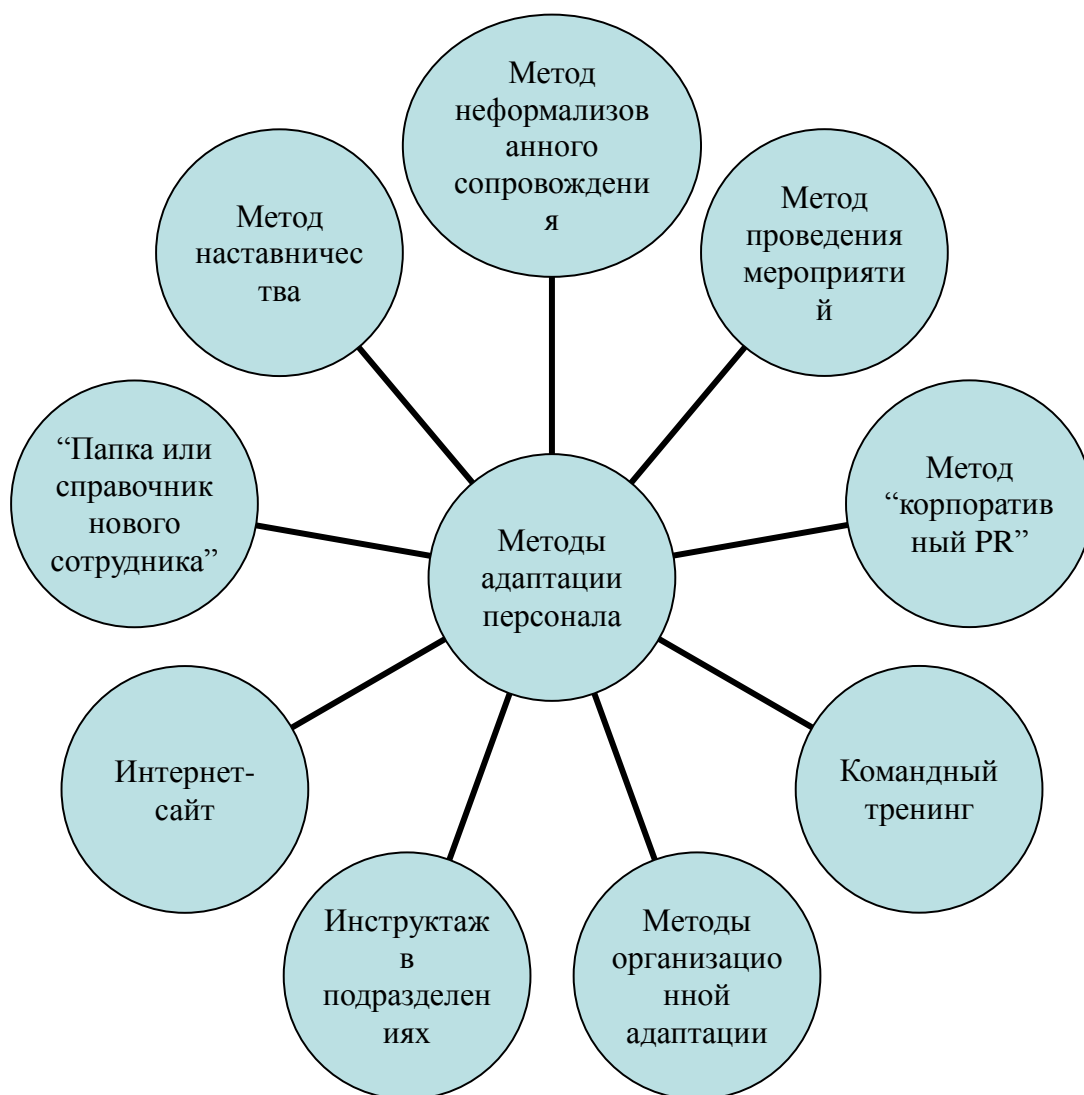


Рисунок 1.4 – Методы адаптации персонала

1) Метод неформализованной поддержки вновь нанятого персонала повышает эффективность его адаптации, если мы действуем осознанно и

целенаправленно. Новичку предстоит познакомиться не только с особенностями работы, но и с особенностями взаимоотношений в коллективе, а также познакомить с другими сотрудниками.

Этот метод занимает много времени. Поэтому менеджер по персоналу должен заранее выделить необходимое количество времени, планируя свою работу в части, касающейся адаптации новых сотрудников. Результаты этого процесса должны учитываться в системе мотивации работников.

2) Метод проведения мероприятий. Менеджеры могут использовать корпоративное мероприятие, чтобы познакомить нового сотрудника с рабочей командой и организовать для него легкое начало в отношении с будущими коллегами. Например, он может устроить неофициальное чаепитие вскоре после того, как был нанят новый человек. Или, например, возможно использовать коллективное посещение или поздравление с днем рождения, чтобы познакомить людей с их новым коллегой. В крупных организациях оптимально проводить мероприятия внутри каждого конкретного отдела, а не собирать весь персонал компании. Руководители отделов должны иметь возможность проводить такие встречи. В частности, новичок на этапе адаптации нуждается в обучении. В некоторых компаниях принято проводить самопрезентацию. В этом случае новым сотрудникам можно помочь составить и отрепетировать текст и посоветовать, с кем встречаться в процессе работы и неформального общения [23].

Такие мероприятия обычно организуются руководителями отделов или менеджерами по персоналу. Однако если традиция встреч в необычной обстановке не укоренилась в компании, не стоит использовать их в качестве метода адаптации персонала. В этом случае адаптация требует веской причины. Лучше сосредоточиться на общепринятых праздниках и событиях (конец рабочей недели, дни рождения сотрудников) и представлять нового члена команды на одном из этих собраний. Но в любом случае необходимо представить нового сотрудника остальным сотрудникам, и это следует учитывать при планировании мероприятия (в противном случае сотрудник

получит только стресс).

3) Метод «корпоративного пиар (PR)». Этот метод, который помогает в адаптации персонала, состоит в публикации справочника по основным стандартам поведения в компании. Они будут зависеть от объема работы и предпочтительного стиля работы предприятия и обычно содержат информацию о дресс-коде (форме, стиле одежды), распорядке дня и перерывах, организации рабочего места и так далее. Например, буклет может содержать примеры оборудования на рабочем месте (правильно и неправильно) в виде фотографии. Такой журнал может публиковаться отдельно или быть частью корпоративного кода.

4) Командный тренинг. Необходимость применения данного метода адаптации персонала встречается довольно редко. Обычно это необходимо, когда квалифицированный менеджер или специалист приходит в уже созданную команду и не может найти общий язык с коллегами. Тренинг помогает ему понять существующие отношения.

Мероприятие начинается с брифинга по правилам поведения, после которого все участники имеют возможность высказать собственное мнение, претензии к новичку, рассказать о возникших проблемах. Результатом тренинга должно стать улучшение отношений в коллективе, развитие коммуникативных навыков и развитие уважения к мнению окружающих. Такие мероприятия, как метод адаптации персонала, могут проводить только профессиональные тренеры. Обучение может проводиться в форме анализа кейса (метод кейса) или деловой игры.

5) Методы организационной адаптации. Человек, который вступает в должность, должен знать, каковы требования к персоналу в данной компании. Знание норм и требований, регламентов в сочетании с передовыми коммуникативными навыками поможет найти выход практически из любой трудной ситуации на работе. Например, при поездке в командировку сотрудник должен понимать, кого просить деньги, какие документы взять с собой. Если он связался с остальными сотрудниками, то

все эти вопросы не станут проблемой для него.

6) Проведение инструктажа в отделах. Данный метод адаптации персонала сводится к информированию вновь нанятых сотрудников о том, какие требования и правила существуют в каждом подразделении. Эти функциональные требования являются обязательными для соблюдения, поэтому они должны быть четко и ясно сформулированы, записаны, чтобы все сотрудники могли ознакомиться с ними и не тратить время на выяснение деталей вместо выполнения своих непосредственных функций. Сами сотрудники должны быть вовлечены в написание правил, методов работы, процедур безопасности и т. д. Основные сведения должны быть сообщены новому сотруднику во время брифинга, без которого адаптация невозможна, а остальные документы должны быть доступны в его отделе [14].

7) «Папка» или «книга нового сотрудника». В таких папках собраны все документы с ответами на вопросы, которые обязательно возникнут у новых специализированных подразделений. Лучше всего объединить их в подробный структурированный каталог со сведениями обо всех отделах компании, нормативными документами и т.д., чтобы сотрудник мог легко понять свои функциональные обязанности и корпоративную иерархию.

8) Интернет-сайт. Корпоративный сайт - отличный современный инструмент для адаптации новых сотрудников. На ресурсе, например, могут быть размещены примеры правильного заполнения документов, процедуры решения конкретной задачи, другая полезная информация и советы.

9) Метод наставничества. Один из самых действенных и эффективных методов. Когда из числа более опытных сотрудников выделяют профессионала, который сможет поделиться как профессиональным опытом, так и быть куратором на протяжении всего времени адаптации. Наставник ставит задачи и контролирует их выполнение и результат, задачи и сроки должны быть четко определены. Адаптация персонала через наставничество еще более эффективна. У руководителей отделов, особенно в крупных корпорациях, обычно мало времени, и они не всегда могут посвятить их

новым сотрудникам.

Квалифицированный наставник или куратор не только всегда доступен и готов ответить на вопросы о работе, но и поможет наладить отношения с остальной командой, расскажет, как работать более продуктивно. Адаптации большого количества новых людей одновременно весьма помогают методические пособия, справочники, либо руководства с рекомендациями [14].

Ознакомившись с новой командой, человек должен прочитать документы, регламентирующие его деятельность - требования, должностную инструкцию, регламенты, правила.

После этого непосредственный руководитель новичка дает ему назначения на период адаптации и контактные данные тех сотрудников, к которым он может обратиться с вопросом, обратившись за помощью. На протяжении всего периода адаптации персонала менеджер должен следить за тем, как новый подчиненный делает, при необходимости, вмешиваться в ход работы, давать советы.

Также существует другая классификация методов адаптации персонала. Исследователи, придерживающиеся данного метода, выделяют следующие три типа. Методы адаптации персонала, недавно принятого в штат, группируются в три различных подхода: партнерский, армейский и оптический [7].

«Оптический». Работодатели обычно формулируют это так: «Начните работать, мы посмотрим, как вы это сделаете, и по показателям мы позже договоримся об оплате труда и ваших должностных обязанностях».

Такие менеджеры исходят из того, что конкуренция за рабочее место среди специалистов с необходимой подготовкой и квалификацией велика, поэтому одного работника легко заменить другим. Для работника это выглядит так, как будто компания не заинтересована в этом и, как правило, ненадежна, обманчива.

«Армейский». Такой подход к адаптации персонала описывается

пословицей «Трудно в учении, легко в бою». В течение пробного периода новичку не помогают каким-либо образом адаптироваться, работодатели могут даже не выдавать необходимые материалы и намеренно создавать препятствия в своей работе.

В некоторых случаях это делается для того, чтобы можно было легко уволить специалиста, заявив, что он не справился, и принять другого новичка. Но, как правило, это в основном связано с желанием найти лучшего кандидата на вакансию, а не использовать неоплачиваемую работу людей с испытательным сроком.

Однако такие методы в любом случае разрушительны.

Даже те, кому удалось пройти период адаптации и официально найти работу в такой компании, вскоре начинают работать небрежно (так как самые трудные вещи позади) или мстят за пренебрежение и жестокие методы адаптации в течение испытательного срока. Такое явление, как неуставные отношения, довольно типично и неизбежно для таких организаций, и они могут просто потерять наплыв заявителей из-за своей плохой репутации.

Строгая дисциплина и жесткие методы в период адаптации новых сотрудников оправданы только тогда, когда они применяются и ко всем другим сотрудникам, и являются стилем управления в компании.

«Партнерский». Это наиболее цивилизованный подход к подбору и адаптации персонала.

Это практикуется в тех компаниях, где они осознают важность быстроты проверки кандидата на соответствие должности и стремлении сократить расходы, связанные с поиском и обучением персонала.

Эксперты портала PracticumGroup предлагают следующие виды инновационной адаптации [11]:

А) Интеллектуальный тимбилдинг, помогающий сплотить людей. Данную технологию можно представить в виде квестов, игр, фотоохоты, ролевых мероприятий и т. п. Главное, чтобы была возможность проявить смекалку и умственную работу. Такой тимбилдинг великолепно раскрывает

потенциал работника, все его таланты и помогает сплотить людей в команду.

1) Квест в городе / Ориентирование в городе. Это самый популярнейший квест по мнению современных инноваторов. У него блестящее будущее в плане востребованности. Организация определенного состязания, головоломки, насыщенная внутренняя коммуникация группы, проявление всех творческих потенциалов.

2) Фотонавигация/Фотоохота. Прекрасная возможность проявить интеллект, сменить обстановку и расслабиться. Ориентирами в данном мероприятии являются фотографии и изображения примечательных мест города. Необходимо с помощью гаджетов, в том числе Интернета и мобильного телефона, оказаться в нужном месте в нужный час.

3) Сделано своими руками. Отличная затея для проявления сотрудниками креативного мышления и творческого подхода. Нужно предложить сотрудникам коллектива, особенно тем, кто работает в офисах и получает все уже в готовом виде, создать что-то своими руками. Такая технология снимает напряженность и усталость, переключая людей на нечто новое, требующее совершенно другого подхода и действий. Особенно это ценится и актуально сейчас, когда все что делается своими руками находится на пике популярности.

4) Архитектура и живопись. Это интересно всем и всегда. Совместное посещение всем коллективом выставки превращается в познавательный отдых, помогает узнать коллег с иной стороны и сплотить сотрудников. Возможны интересные беседы, дискуссии на темы, не касающиеся работы, что также положительно влияет на эмоциональное состояние коллектива.

5) Старинные русские ремесла. Старина всегда притягивает людей своей историей развития, особенно интересно развитие ремесел. Чеканка, ковка, резьба по дереву, вышивание, изготовление медовухи и т. д. Можно выбрать на любой вкус общее занятие для коллектива, ненавязчиво поучиться новому практически для каждого мастерству, выявить таланты и окунуться на некоторое время в прошлое столетие. Совместное увлечение и

общие интересы очень помогают сплотить команду.

б) Последний герой. Благодаря созданию экстремальных ситуаций, предусмотренных этим видом тимбилдинга, легко выявляются все негативные стороны сотрудников коллектива, степень конфликтности каждого из них, склонность к созиданию или разрушению.

Б) Творческий тимбилдинг, помогающий сплотить людей. В отличие от экстрим-тимбилдинга, творческий тимбилдинг более тонко помогает сплотить коллектив, эффективно решая большинство коллективных задач и вопросов. Творческий тимбилдинг способен повысить уровень доверия в коллективе, построить коммуникации, распределить роли, усилить эмоциональную сплоченность, определить общность цели. В России это еще довольно незнакомая технология, однако ее перспективы бесспорны.

1) Театральные. Здесь можно привлечь профессионального режиссера – для постановки спектакля, выбранного совместно, в котором все роли заняты сотрудниками коллектива. Увлекательнейшее занятие для всех участников и зрителей способно колоссально сплотить людей общей целью и интересом, сделает привычным взаимодействие друг с другом.

2) Музыкальные. Создать свой музыкальный коллектив. Это может быть просто ансамбль, состоящий из музыкально одаренных сотрудников, владеющих музыкальными инструментами и имеющих вокальные данные. Наиболее популярны в России фольклорные ансамбли, группы музыкантов, играющих на африканских музыкальных инструментах, джазовые коллективы. Общность интересов поможет сплотить людей.

3) Танцевальные тимбилдинги или катание на коньках поднимают настроение, улучшают эмоциональную составляющую микроклимата коллектива, делая его более сплоченным, люди станут ближе друг к другу, улучшится отношение к своей работе и компании.

4) Исторические тимбилдинги. Это может быть какой-либо сюжет или интересный исторический факт. Можно попробовать провести, к примеру, рыцарские сражения, День пионеров или поход викингов. Создайте

великолепную возможность сплотить коллектив новыми ярчайшими эмоциями и неожиданным опытом.

5) Военная тематика. В настоящее время многие увлекаются пейнтболом, причем не только мужчины, но и охотно принимаю участие в них женщины. Игра с военной атмосферой, артефактами, заброшенными полигонами. Общая цель, коллективное планирование действий делают эту командную игру лучшим способом сплотить людей.

6) Литературные тимбилдинги. Они не обязательно должны быть долгими. Утром по пять-десять минут читать друг другу интересные статьи. Можно соревноваться отделами на лучшую статью недели. Все это объединяет, отвлекает, дает возможность ненадолго расслабиться и помогает сплотить сотрудников общим увлечением.

7) Снять свой корпоративный фильм или ролик. Его можно посвятить к памятной дате, профессиональному празднику. Каждый сотрудник сыграет свою роль, а совместный просмотр улучшит настроение и поможет сплотить коллектив еще больше.

8) Кулинарные поединки. Можно создать команды из отделов или обособленных групп. Раскроет в коллегах кулинарные таланты. Коллективное приготовление блюд очень сближает людей. А смена обстановки и деятельности помогает снять усталость, получить положительные эмоции и сплотить людей в команду.

Опытные работодатели понимают, что найти готового идеального сотрудника, соответствующего сто процентов, практически невозможно, им приходится иметь дело с реальностью, а не только с их ожиданиями, и они готовы вырастить необходимых специалистов, вкладывая средства в их адаптацию и выбирая для этого подходящие методы [15].

Так, при написании данного параграфа можно сделать следующие выводы.

Для того чтобы оценить итоги адаптации специалиста, пользуются двумя основными показателями: удовлетворенностью сотрудника работой и

удовлетворенностью компании новым служащим. Индексы удовлетворенности выявляют методом анкетирования.

1.3 Участники процесса адаптации, их задачи и особенности адаптации разных категорий персонала

В процессе эффективной адаптации нового работника заинтересовано само предприятие. Потому что на первом месте стоит не комфорт нового сотрудника, а приобретение эффективного и лояльного к организации профессионала. В период прохождения адаптации у нового работника складывается впечатление о предприятии, которое в дальнейшем будет очень трудно или невозможно поменять.

В российской практике, в большинстве случаев, процесс адаптации сотрудников редко подвергается пристальному вниманию со стороны работодателя, предоставляя осуществлять процесс адаптации линейным руководителям отделов, в который пришли новые сотрудники. Руководитель отдела не обладает достаточным временем и квалификацией, чтобы проводить адаптацию новых работников должным образом, по причине чего в будущем могут возникнуть кадровые проблемы.

В идеале, со стороны компании, когда три стороны принимают участие в адаптации нового сотрудника [3]:

- наставник;
- непосредственный начальник;
- кадровая служба.

На практике участие всех трех сторон довольно редко. Это происходит по двум причинам: во-первых, редко появляется большое количество новых сотрудников, а во-вторых, некоторым участникам адаптации может не хватить времени. В обоих случаях функции адаптации новых сотрудников

возлагаются на другие структурные подразделения, например, непосредственным руководителем нового сотрудника является и наставник.

Так же необходимо изучить функции каждой стороны в процессе адаптации, предполагая, что в условной компании есть все службы по эффективной адаптации работников.

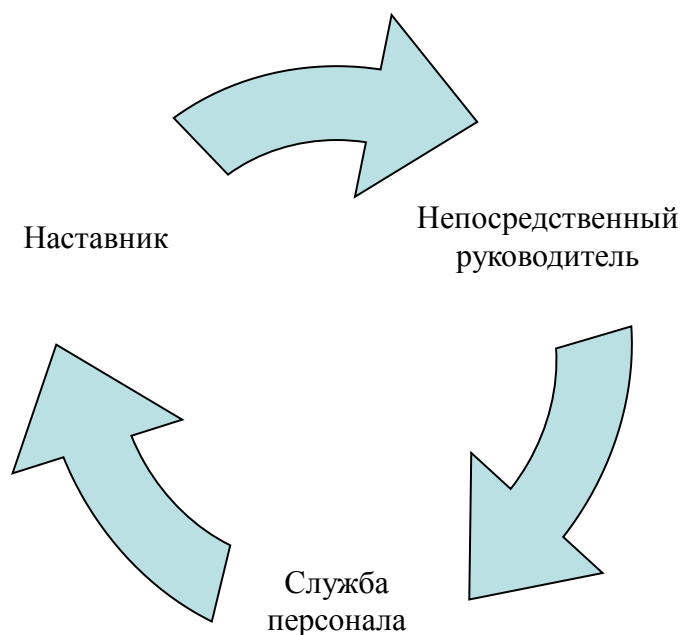


Рисунок 1.5 – Участники процесса адаптации [14, с.56]

1) Наставник.

Наставник является одним из важнейших работников по адаптации новых сотрудников. Наставничество в первую очередь заключается именно в обучении, консультировании и оценке нового работника более опытным, происходящим внутри производственного процесса. Причем процесс наставничества выгоден для обеих сторон, если новый сотрудник получает необходимую помощь при поступлении на работу, то наставник получает развитие своих управленческих и преподавательских, профессиональных навыков. Конечно, что влечет за собой дополнительную ответственность, так как эффективность деятельности нового работника очень во многом зависит от компетентности наставника [12].

Наставником может быть, как специальный работник, так и специалист с большим опытом работы, выполняющий такую же рабочую функцию, как и новый работник.

В настоящее время в современных крупных компаниях часто вводится специальная должность наставника, иначе называемого тренером или инструктором, в обязанности которого входит только обучение новых сотрудников. Данная должность обычно включается в штатное расписание конкретных отделов, а не в общую службу персонала.

Современные компании можно классифицировать на те, которые используют наставников только при появлении новых работников и те, которые имеют институт наставничества на постоянной основе и в этой связи в компании постоянно проводятся тренинги и занятия по повышению квалификации персонала.

Таким образом, наставник является лицом, которое в первую очередь ответственно за интеграцию нового работника в трудовой коллектив. Наставник должен обеспечить полное освоение новым работником своих функциональных обязанностей, а также внутренних норм и правил поведения трудового коллектива. Также после успешной адаптации наставник способствует карьерному продвижению нового сотрудника внутри предприятия и повышению эффективности его деятельности в целом. У одного наставника также может быть несколько подопечных [12].

2) Непосредственный руководитель.

Непосредственный руководитель является также очень важной фигурой в процессе адаптации нового работника. Во многом, функции линейного руководителя при адаптации персонала сходны с функциями наставника, однако есть и существенное различие. Если наставник является больше преподавателем и советчиком, то новый работник подчиняется непосредственно руководителю и должен выполнять все его рабочие распоряжения. Деятельность же наставников носит более рекомендательный характер.

Задачи непосредственного руководителя можно классифицировать по отношению к новым сотрудникам в коллективе:

- определить техническое задание и подготовить предложение о приеме на работу;
- установить цели и задачи на период испытательного срока, определить объем работ на данный период времени;
- определить наставника из числа наиболее компетентных специалистов, наиболее подходящих для адаптации;
- ознакомить новых сотрудников с программой адаптации;
- контролировать промежуточные результаты адаптации новых работников.

Здесь важно избегать такой ситуации, когда на период адаптации новый работник оказывается без надлежащего контроля, когда по факту результаты его деятельности расходятся с планом и требованиями к должности. Минимум раз в месяц необходимо проводить беседы с новым сотрудником, чтобы оценить уровень его успехов на новом рабочем месте. При эффективной процедуре контроля процесса адаптации возможно сокращение или наоборот продление срока адаптации работника, оценивать выполненные задания, проводить оценочные мероприятия с целью проверки эффективности процесса адаптации в случае дополнительного обучения работника, принять окончательное решение о трудоустройстве работника.

3) Служба персонала.

Третьим, но не по важности, участником процесса адаптации является служба персонала. Современный опыт кадровой работы показывает, что наибольшую эффективность можно наблюдать, когда служба персонала выступает в роли координатора в процессе проведения адаптации:

- занимается разработкой и внедрением современных адаптационных методов;
- проводит дополнительное обучение руководителей и наставников;

– осуществляет контроль в применении современных адаптационных процедур.

Именно здесь скрыта причина, почему в части организаций отсутствует процесс адаптации. Часто службе персонала не хватает достаточно ресурсов, в том числе временных, для проведения эффективной адаптации.

Это связано с тем, что специалисты отдела кадров вынуждены брать на себя весь комплекс работ по адаптации новых сотрудников, вместо того, чтобы осуществлять только координацию данного процесса.

Для решения данной проблемы существует необходимость делегирования данных обязанностей другим сторонам, при этом обосновав для них эффективность и контролируя их деятельность [12].

Также адаптация разных категорий работников весьма различается, что представлено в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Специфика адаптации разных категорий работников

Основания типологии	Типы адаптации	Особенности работников	Особенности адаптации
	Адаптация новых сотрудников	Недостаточная информированность об организации.	Комплексный характер адаптации
	Адаптация молодых специалистов	Не имеют никакого опыта работы; Самоуверенны, излишне амбициозны; Обладают инновационными знаниями и профессиональной подготовкой, квалификацией, которую надеются применить в работе. Высокая степень внутренней свободы, отсутствие стереотипов. Часто имеют нереалистичные ожидания.	Акцент на перспективах, карьерном росте; Программа адаптации должна включать обучение и развитие; Соответствие работы и полученным знаниям, специальности; Осуществить возможность творческого и профессионального продвижения, обеспечивая участие в важных проектах; Рабочее место, оборудованное по последнему слову техники; Достойная оплата труда; Наставничество, кураторство, гибкое рабочее время.

Продолжение таблицы 1.1

Основания типологии	Типы адаптации	Особенности работников	Особенности адаптации
	Адаптация сотрудников при ротации внутри компании	Необходима помощь и поддержка для освоения новых профессиональных навыков	Заострить внимание на профессиональной адаптации.
Руководящий статус	Адаптация руководящего состава	Повышение в должности часто оценивается как заслуга за усердный труд. Недостаток специального образования. Большая степень ответственности за деятельность компании	Обучение. К имеющейся перечисленной информации добавить данные о компании, знание бизнеса процессов (основные схемы, корпоративные стратегии, организации, менеджмент, сотрудники), знание финансовых вопросов, перспективы карьерного, финансового роста. Проверка руководителя-новичка дважды в год непосредственным начальником
Социальный статус	Женщины, приступившие к работе после долгого перерыва	Пустоты в знаниях, трудности в адаптации, тревога	Особое внимание на социальные льготы, обучение, переобучение, гибкий график работы, работа на дому
	Люди, длительно безработные	Демонстрируют предвзятое отношение и недовольство к работодателю	Часто необходима помощь финансового характера и в решении домашних проблем
	Уволенные по сокращению штата руководители, бывшие предприниматели	Неохотное подчинение, ценный профессиональный опыт, часто наличие проблем	Внимание на уважение к профессиональному опыту, организация тренингов личного роста и уверенного поведения, оказание помощи в решении проблем

Задачами по адаптации являются:

- выстроить эффективную систему адаптации;
- разработать и внедрить инструменты и меры адаптации для адаптации новых сотрудников;

- проводить периодический мониторинг системы адаптации работников, оценивать эффективность использования средств адаптации и системы адаптации в целом [15].

В этом случае основными задачами кадровой службы будут следующие:

- участвовать в реализации мер по адаптации, например, проводить вводный инструктаж по правилам внутреннего трудового распорядка на предприятии, правилам соблюдения правил техники безопасности, изучению положений о коммерческой тайне и т.д.;
- проведение вводного тренинга;
- в крупных организациях подготовка «Комплекта начинающего работника»;
- эмоционально поддерживать нового работника на протяжении всего периода адаптации;
- получать отзывы от нового сотрудника после окончания периода адаптации.

Также служба персонала должна при этом выполнить свои задачи по координации деятельности наставников и линейных руководителей:

- обучение процессу адаптации, разъяснение основных шагов;
- обучение ведущих специалистов и руководителей подразделений основам наставничества;
- активно участвовать в подготовке и отборе будущих наставников на предприятии;
- разработать схемы стимулирования для руководителей и наставников.

Кто именно в службе персонала контролирует адаптацию нового сотрудника, зависит, прежде всего, от структуры подразделения и распределения должностных обязанностей внутри него: это может быть менеджер по персоналу, менеджер по подбору персонала, тренинг-менеджер [15].

На основании этого, можно сделать вывод, чтобы методы адаптации персонала в организации предоставляли желаемую эффективность, адаптационную программу необходимо разработать для каждого нового сотрудника индивидуально и представить из себя совокупность мероприятий: по детальному ознакомлению со спецификой деятельности данной компании; исследованию его организационной структуры и принятия решений; вход в контекст занятости (для надлежащего исполнения служебных обязанностей); дополнительное обучение и приобретение навыков, которые потребуются в работе; командная интеграция; найти свое место в команде, овладеть командным духом.

Достаточно сложно выбрать наиболее подходящие и эффективные методы адаптации персонала в организации. Мы должны принять во внимание многие ситуационные факторы, в том числе психологический климат и внутренние корпоративные правила работы.

Процесс адаптации считается успешным, если после ее завершения новый работник показывает: правильное понимание своих задач и функций, должностных обязанностей; развитые профессиональные навыки; высокий уровень мотивации к работе; вовлеченность, заинтересованность в улучшении ситуации в подразделении; понимание их роли в успехе компании; Цель компании, ее успех и развитие.

2 Оценка процесса управления адаптацией персонала на предприятии ООО «Агрохолдинг «БАШМИЛК»

2.1 Организационная характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью ООО «Агрохолдинг «БАШМИЛК» основано в 2003 году. Общество находится в Республике Башкортостан, г. Уфа. Юридический и фактический адрес: г. Уфа, ул. Кирова, д. 27. Адрес сайта: <https://bashmilk.ru/> [17].

ООО «Агрохолдинг «БАШМИЛК» – один из крупнейших производителей молочной продукции в Республике Башкортостан, завоевавший популярность благодаря таким брендам, как «Край Курая», «Честное коровье» и «Две коровки». Производственные площадки расположены в экологически чистых районах городов Бирск, Дюртюли и с. Чекмагуш Республики Башкортостан и ПГТ «Богатые Сабы» Республика Татарстан.

Продукция ООО «Агрохолдинг «БАШМИЛК» масштабно представлена в Приволжском, Центральном и Уральском федеральных округах, в пятнадцати субъектах Российской Федерации и более чем в тридцати крупнейших городах страны, в том числе в Москве, Санкт-Петербурге, Самаре, Тольятти, Рязани, Пензе, Нижнем Новгороде, Ульяновске, Магнитогорске, Челябинске, Казани, Екатеринбурге, Ярославле, Тюмени, Оренбурге.

Работать в Агрохолдинге – это возможность построить свою карьеру вместе с компанией: инновации, творчество, динамичная и захватывающая работа. Компания заинтересована в постоянном развитии и открыта к сотрудничеству. Привлекать лучших специалистов. Каждый работник компании оказывает поддержку новичку, в Компании происходит обмен опытом и знаниями.

Развитая корпоративная культура включает в себя корпоративные традиции, мероприятия, например, корпоративный новый год, чествование в дни профессиональные праздников, проведение внутренних конкурсов, спортивных и детских мероприятий.

Все это стало возможным благодаря большому, профессиональному коллективу и существенным инвестициям в предприятия холдинга, объем которых, только за прошедшие 10 лет составил 1 500 000 000 рублей.

Инвестиционные программы по развитию предприятий холдинга продолжают и в последующие годы на развитие предприятий также запланирован существенный объем инвестиций, что позволит укрепить лидирующие позиции ООО «Агрохолдинг «БАШМИЛК» в производстве молока и молочной продукции. ООО «Агрохолдинг «БАШМИЛК» является управляющей компанией, который ведет управленческую деятельность нескольких юридических лиц, взаимосвязанных между собой. У каждого юридического лица своя функция. В целом в Агрохолдинге трудится порядка 1500 человек, большая численность из которых это линейный персонал далее ИТР и топ менеджеры. Структура Агрохолдинга представлена в Приложении А.

Общество с ограниченной ответственностью ООО «Агрохолдинг «БАШМИЛК» - является управляющей компанией. Функционал: стратегия, бюджетирование, инвестирование, методология, функциональное управление, контроль, координация, услуги по подбору персонала.

Миссия управляющей компании: создавать натуральные молочные продукты и заботиться о качестве питания.

Философия компании:

- соблюдать интересы потребителей;
- достижение высокого качества и результата
- использование передовых технологий
- непрерывное развитие
- честные партнерские отношения

Далее необходимо провести анализ финансового состояния управляющей компании ООО «Агрохолдинг «БАШМИЛК». Для анализа берется только оборот и численность персонала самой управляющей компании.

2.2 Оценка организационно-экономических показателей

Анализ основных организационно-экономических показателей предприятия включает в себя: сравнение различных показателей между собой; сравнение одних и тех же показателей предприятия за разные периоды времени; сравнение плановых и фактических показателей предприятия. Путем сравнения различных организационно-экономических показателей определяется эффективность деятельности предприятия.

Таблица 2.1 – Основные экономические показатели деятельности ООО «Агрохолдинг «БАШМИЛК» за 2016 -2018 гг.

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение (+, -)		Темп роста, %	
				2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка от продажи, тыс.руб.	411970	492936	648186	80966	155250	119,65	131,49
2. Себестоимость продаж, тыс.руб.	345152	418881	559067	73729	140186	121,36	133,47
3. Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	66818	74055	89119	7237	15064	110,83	120,34
4. Управленческие расходы, тыс.руб.	15036,3	16684,2	19095,9	1647,9	2411,7	110,96	114,45
5. Коммерческие расходы, тыс.руб.	35084,7	38929,8	44557,1	3845,1	5627,3	110,96	114,45
6. Прибыль (убыток) от продажи, тыс.руб.	16697	18441	25466	1744	7025	110,44	138,09
7. Чистая прибыль, тыс.руб.	10435	11280	16143	845	4863	108,10	143,11

Продолжение таблицы 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
8. Стоимость основных средств, тыс. руб.	9720	8240	13375	-1480	5135	84,77	162,32
9. Численность работающих, чел.	60	57	84	-3	27	95,00	147,37
в т.ч рабочих, чел.	60	57	84	-3	27	95,00	147,37
10. Фонд оплаты труда, тыс. руб.	26064	26265,6	40219,2	201,6	13953,6	100,77	153,13
11. Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр.9)	6866,16 67	8648	7716,5	1781,83 33	-931,5	125,95	89,23
12. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр10/стр 9)	434,4	460,8	478,8	26,4	18	106,08	103,9
13. Рентабельность продаж, % (стр7/стр1) ×100%	2,532	2,28	2,490	-0,244	0,202	90,34	108,8

Анализ таблицы 2.1 позволяет сделать следующие выводы. За трехлетний период наблюдается рост выручки от продаж, в 2018 году она составила 648186 тыс. руб., что выше уровня прошлого года на 155250 тыс. руб. или на 31,49%. Пропорционально возросла и себестоимость продаж, если в 2016 году она была 345152 тыс. руб., то в 2018 она возросла до объемов 559067 тыс. руб. Прирост по сравнению с 2017 годом составил 140186 тыс. руб. или 33,47%. Для наглядности можно представить динамику данных показателей на рисунке 2.1.

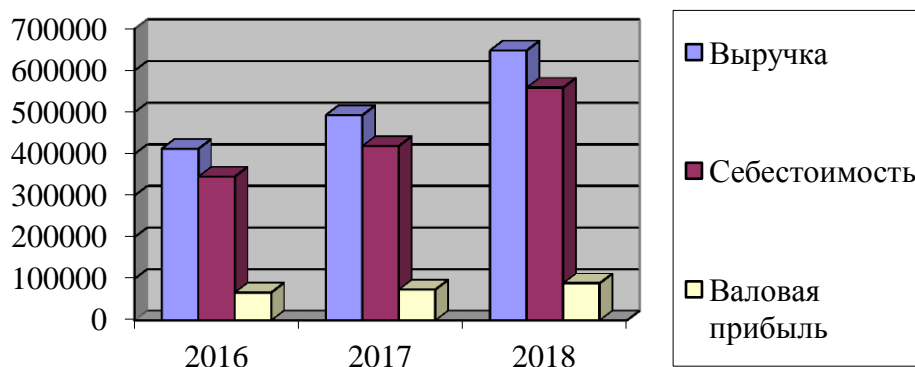


Рисунок 2.1 – Динамика показателей эффективности торговой деятельности предприятия

Таким образом, из рисунка 2.1 можно сделать вывод, что предприятие ежегодно демонстрирует повышение эффективности коммерческой деятельности.

В связи с этими изменениями валовая прибыль предприятия увеличилась с 866818 тыс. руб. в 2016 году до 89119 тыс. руб. в 2018 году. Увеличение с 2017 года составило 20,34%. Коммерческие расходы на предприятии в 2016 году составили 35084,7 тыс. руб., а в 2018 году – 44557,1 тыс. руб. Увеличение по сравнению с прошлым годом составило 5627,3 тыс. руб. или 14,45%. Это изменение оказало влияние на прибыль от продаж, которая в 2016 году составила 16 697 тыс. руб., а к 2018 году увеличилась на 8 769 тыс. руб. и составил 25466 тыс. руб. Что касается объемов прочих доходов и расходов, то можно наблюдать следующие тенденции. Прочие доходы ежегодно снижаются: в 2016 году они составили 1231 тыс. руб., в 2017 году - 161 тыс. руб., а в 2018 году - 9794 тыс. руб. Прочие расходы показывают увеличение на 924 тыс. руб. с 2016 г. или на 19,15%. А если сравнивать с уровнем прошлого года, то рост составил 1796 тыс. руб. или 45,43%.

Так, прибыль до налогообложения в 2016 году составила 13 103 тыс. руб., за трехлетний период она увеличилась на 7408 тыс. руб. или 56,54%, что является очень позитивной тенденцией. Чистая прибыль в 2016 году составила 10435 тыс. руб., в 2017 году - 11280 тыс. руб., а в 2018 году - 16143 тысячи рублей, увеличившись на 5708 тыс. руб. за трехлетний период. или 54,7%.



Рисунок 2.2 – Динамика Фонда оплаты труда работников, тыс. руб.

Следует также отметить, что рост производительности труда работников за двухлетний период составил 25,95%. Если в 2016 году производительность труда составляла 6866,16 тыс. руб., то в 2018 году ее объемы составляют 7716,5 тыс. руб. /чел. Это свидетельствует об эффективном использовании персонала.



Рисунок 2.3 – Динамика показателей производительности труда, тыс. руб./чел.

Что касается использования основных средств, то в 2018 году наблюдается снижение фондоотдачи на 6,07%, что является негативной тенденцией.

Стоимость оборотных средств в 2018 году снизилась на 2 564 тыс. руб., что привело к снижению оборачиваемости за трехлетний период на 1,82%.

2.3 Анализ системы адаптации персонала на предприятии

Главной стратегической целью в управлении персоналом в ООО «Агрохолдинг «БАШМИЛК» является - обеспечить качество и количество персонала в соответствии с целями по каждой подсистеме:

- создание эффективной системы адаптации персонала;
- использование системы обучения, повышения квалификации и развития персонала с упором на использование внутренних возможностей; привлечение высококвалифицированных специалистов, мобилизация персонала компании для реализации стратегических целей развития, продвижение инициативы, выявление и полное использование имеющихся резервов.

Адаптацией персонала на предприятии занимается отдел персонала [5]. Адаптация проводится в соответствии с разработанным и действующим положением об адаптации персонала.

Отдел персонала состоит из четырех человек: директор по персоналу и организационному развитию, ведущий специалист кадрового учета, менеджер по работе с персоналом и ведущий экономист по труду и заработной плате. Отдел персонала возглавляет директор по персоналу и организационному развитию, назначаемый на должность приказом генерального директора Общества.

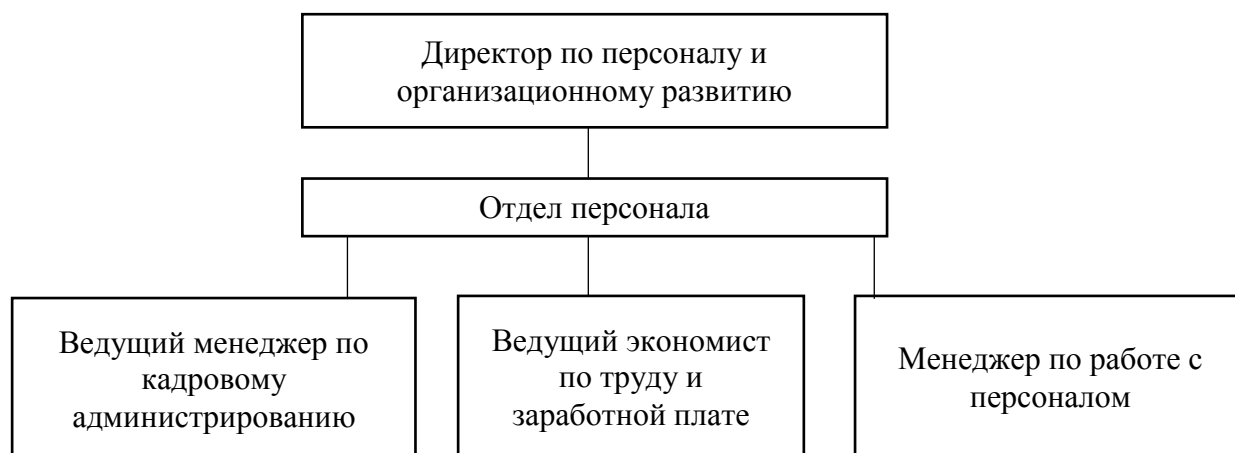


Рисунок 2.4 – Структура отдела персонала ООО «Агрохолдинг «БАШМИЛК»

Директор по персоналу и организационному развитию распределяет обязанности между сотрудниками отдела и утверждает их должностные инструкции.

Рассмотрим состав, структуру и текучесть персонала на предприятии. На предприятии в настоящее время работает 84 человека.

В основном это административно-управленческий персонал: генеральный директор, его заместители, руководители отделов, отдел персонала, финансово-экономический отдел, бухгалтерия, отдел закупок, служба экономической безопасности, отдел качества.

Преобладающее количество сотрудников имеют профильное высшее образование или неоконченное высшее образование.

Преобладающее число работников – женщины.

Средний возраст сотрудников 35 лет.

Таблица 2.2 – Анализ работников предприятия по уровню образования

Категория	Количество человек на конец 2018 года	Удельный вес, %
1. Работники с высшим образованием	32	38,46

Продолжение таблицы 2.2

Категория	Количество человек на конец 2018 года	Удельный вес, %
2. Работники с неоконченным высшим образованием	45	53,85
3. Работники со средним образованием	7	7,69
Всего работников	84	100

Структура работников по уровню образования представлена на рис.2.5.

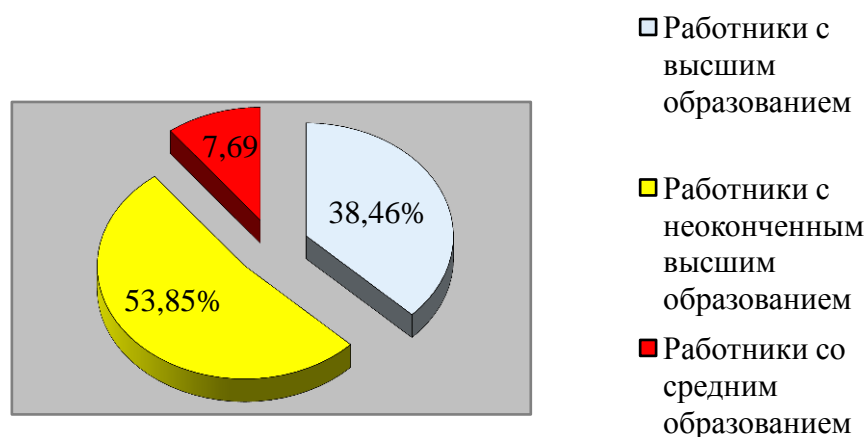


Рисунок 2.5 – Структура работников по уровню образования

Анализ работников по гендерному признаку представлен на рисунке 2.6.

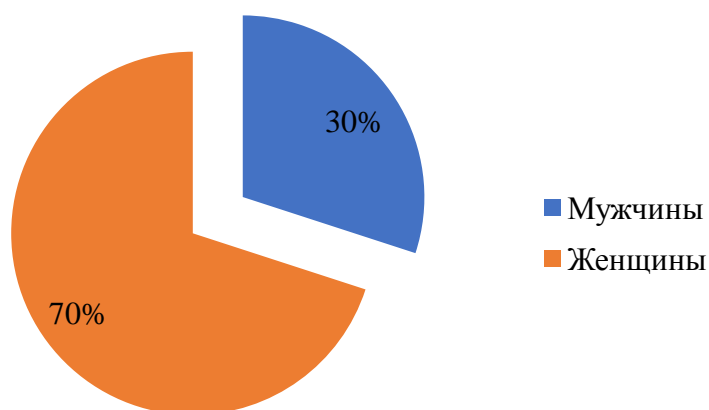


Рисунок 2.6 – Анализ работников по гендерному признаку

Можно сделать вывод, что преобладают работники женского пола.

Далее анализируется возрастной состав.

Таблица 2.3 – Возрастной состав работников

Возрастная группа работников	Количество человек на конец 2018 года	Удельный вес, %
1. Работники в возрасте 18-35 лет	58	69,23
2. Работники в возрасте 35-45 лет	19	23,08
3. Работники в возрасте 45-55 лет	6	7,69
4. Работники в возрасте 55 лет и старше	0	0
Всего работников	84	100

Структура работников по уровню возраста представлена на рис.2.7.

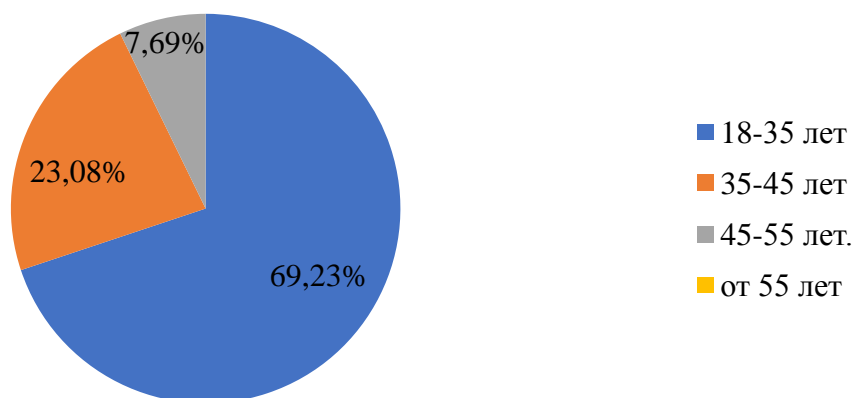


Рисунок 2.7 – Состав работников по возрасту

Как видно из анализа, преобладают работники в возрасте 18-35 лет.

Таким образом, на предприятии основные работники - это женщины с высшим и неоконченным высшим образованием до 35 лет. Далее анализируется движение кадров на предприятии и изучаются причины текучести кадров.

Таблица 2.4 – Анализ текучести кадров

Показатели	2017 г.	2018 г.	Абс. прирост	Отн. прирост, %
1. Состояло работников на начало периода, чел.	57	84	27	47
2. Принято всего, чел.	32	23	19	-60
3. Выбыло всего, чел, в т.ч.:	15	13	-2	-8

-по собственному желанию;	12	11	-1	-9
---------------------------	----	----	----	----

Продолжение таблицы 2.4

Показатели	2017 г.	2018 г.	Абс. прирост	Отн. прирост, %
-переведено на другие предприятия	1	1	-	-
-уволено за нарушение трудовой дисциплины;	2	1	-1	-50
-по сокращению штатов	0	0	-	-
4. Состояло работников на конец периода, чел.	89	84	4	72,5
5. Среднесписочная численность, чел.	57	84	27	47
6. Количество работников, проработавших год, чел.	10	48	38	380

Таким образом, следует сделать вывод, что численность персонала увеличилась на 27 человек, однако высок процент текучести. Из холдинга ежегодно выбывает порядка 11-12 человек по собственному желанию. Ежегодно принимается более 20 человек, однако надолго данные кадры не задерживаются.

Необходимо рассчитать коэффициент текучести по формуле (2.1):

$$K_{тек} = K_{ув} \times 100\% \div S, \quad (2.1)$$

где: $K_{тек}$ – коэффициент текучести персонала;

$K_{ув}$ – количество уволенных сотрудников за рассматриваемый период;

S – среднесписочная численность персонала за рассматриваемый период.

$$K_{тек\ 2017} = 15 \times 100 \div 57 = 26,3\%$$

$$K_{тек\ 2018} = 13 \times 100 \div 84 = 15,5\%$$

Таким образом, в 2018 году коэффициент текучести уменьшился, но только за счет роста среднесписочной численности работников. А так количество увольнений стабильно высокое. Это следует связывать с малоэффективностью процесса адаптации на предприятии.

На предприятии уделяется внимание адаптации новых сотрудников. Адаптация проводится с трех различных аспектов: корпоративный, организационно-бытовой, социальный.

С позиций корпоративной адаптации работники отдела персонала агрохолдинга вводят нового сотрудника в систему корпоративных целей и ценностей ООО «Агрохолдинг «БАШМИЛК». Специалист кадровой службы отвечает на ряд вопросов, которые могут встать перед новым сотрудником в процессе адаптации на новом месте.

Таблица 2.5 – Вопросы, связанные с деятельностью компании для нового сотрудника

№ вопроса	Формулировка вопроса
1	Какое место занимает компания на рынке?
2	Каково реальное положение дел в компании?
3	Каковы ее стратегические цели и приоритеты?
4	Кто является ключевыми клиентами и основными конкурентами?
5	Какова структура компании (формальная и неформальная)?
6	Как организована система планирования и отчетности?
7	Как осуществляется управление компанией, кто принимает решения?
8	Какие действующие процедуры и регламенты являются общекорпоративными?

В процессе организационно-бытовой адаптации сотрудника вводят в курс дела, как функционирует внутренний быт компании. Например, где расположено его рабочее место, где можно провести обеденный перерыв, где находится уборная, где находится место для курения и т.д. Данный тип адаптации также осуществляет сотрудник кадровой службы, проведя новому работнику небольшую экскурсию по предприятию, показав ему все необходимые места.

В процессе социальной адаптации работника необходимо ввести в курс дела, какие нормы общения и поведения приняты между сотрудниками в коллективе. В этом в первую очередь помогает знание стиля руководства. В агрохолдинге существует стиль руководства, основанный на сочетании демократического и авторитарного стиля, при котором основная часть

рабочих коммуникаций происходит формально, однако есть место и для неформального общения и обсуждения различных вопросов. В курс дела нового работника также вводит специалист отдела кадров путем рассказа ему основных проблемных вопросов в данной области.

Таблица 2.6 – Вопросы на этапе социальной адаптации нового сотрудника

№ вопроса	Формулировка вопроса
1	Какой стиль общения принят в коллективе?
2	Как следует обращаться к сотрудникам, равным по должности, подчиненным, руководителям?
3	С кем можно наладить неформальные контакты (обедать, курить, у кого дети такого же возраста, подобное хобби, такие же домашние животные)?
4	Есть ли в компании неформальные группы, сообщества, территории, какие между ними взаимоотношения?
5	Что можно / непозволительно обсуждать?
6	К кому можно / непозволительно обращаться за помощью, советом и др.?

Также на предприятии применяются современные кадровые технологии для облегчения процесса адаптации. Например, так называемая «папка нового сотрудника». Это материалы, необходимые для знакомства с организацией. Данная информация представлена как на бумаге, так и в электронном виде.

Для того, чтобы оценить эффективность процесса адаптации на предприятии, специалистами отдела персонала был проведен опрос для недавно принятых в течение года работников предприятия, который призван уточнить, насколько успешно прошла адаптация предприятия.

Менеджер по работе с персоналом анализировал негативный опыт причин увольнения работников, в результате которого пришлось искать новые кадры.

Среди самых распространенных причин респонденты назвали повышенную конфликтность в организации. Она вызвана высокой интенсивностью работы предприятия, поскольку агрохолдинг контролирует деятельность многих крупных предприятий и в связи с этим работа является очень интенсивной и напряженной. Однако можно заметить, что если бы

процесс адаптации был более эффективен, то конфликтность была бы гораздо ниже.

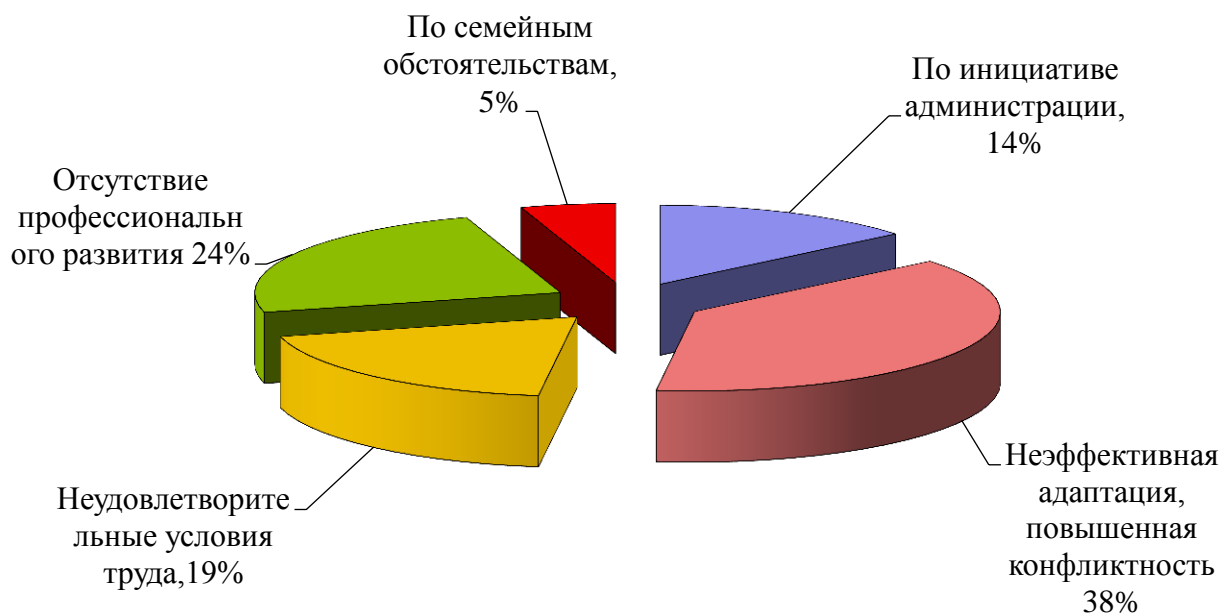


Рисунок 2.8 – Причины увольнения из организации

В процессе организационной адаптации работник строит отношения с коллегами, работников спросили, насколько эффективности и справедливо построен рабочий процесс. Результаты ответа представлены на рисунке 2.9.

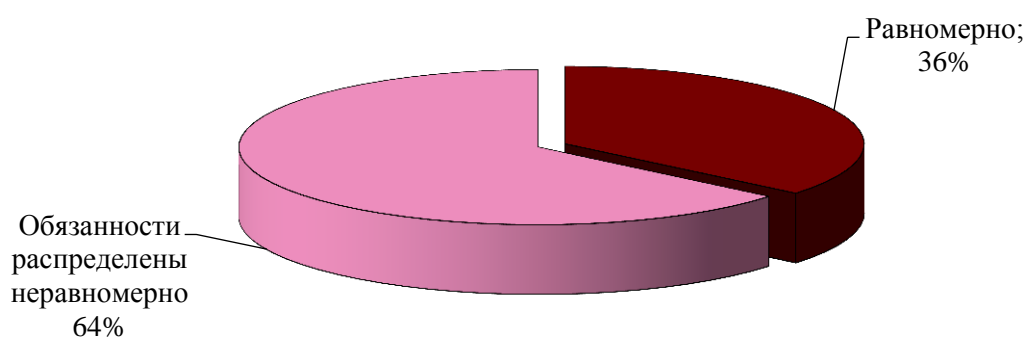


Рисунок 2.9 – Ответ о распределении обязанностей

Ответы на данный вопрос свидетельствуют о том, что большая часть новых работников считает, что обязанности распределены неравномерно, в

связи с чем можно сделать вывод, что неэффективно прошла организационная адаптация, в результате которой сотрудник должен «привыкнуть» к своим трудовым обязанностям. Следующий вопрос был сформулирован таким образом, что у сотрудников спрашивали, какие факторы работы на предприятии наиболее негативное влияние оказывали на процесс организационной адаптации.

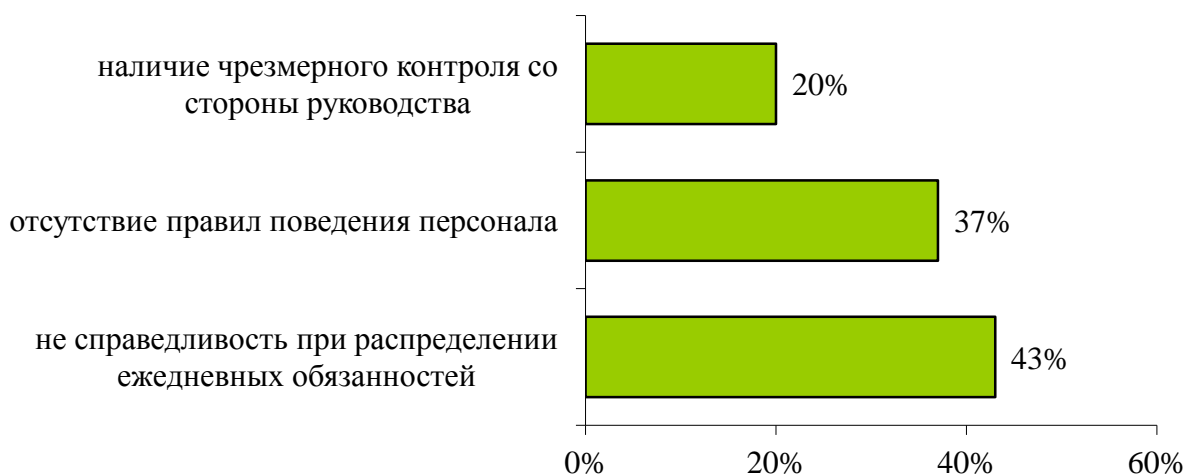


Рисунок 2.10 – Негативные факторы, которые снижали эффективность адаптации

Среди наиболее популярных причин, которые оказывают негативное влияние на процесс адаптации, новыми работниками были названы:

- наличие чрезмерного контроля со стороны руководства, при котором работник не может нормально привыкнуть к рабочей среде, от чего работник чувствует себя некомфортно;
- отсутствие правил поведения персонала, когда работник часто не знает, как себя вести в той или иной ситуации и опасается постоянно совершить ошибку;
- несправедливость при распределении ежедневных обязанностей, когда работник чувствует, что это ухудшает его отношения с коллективом.

Также опрос показал, что для эффективной адаптации работники хотели бы большей самостоятельности и доверия со стороны руководства,

поскольку когда руководитель контролирует каждый шаг работника, это существенно усложняет его комфортную работу. Об этом свидетельствует рисунок 2.11.

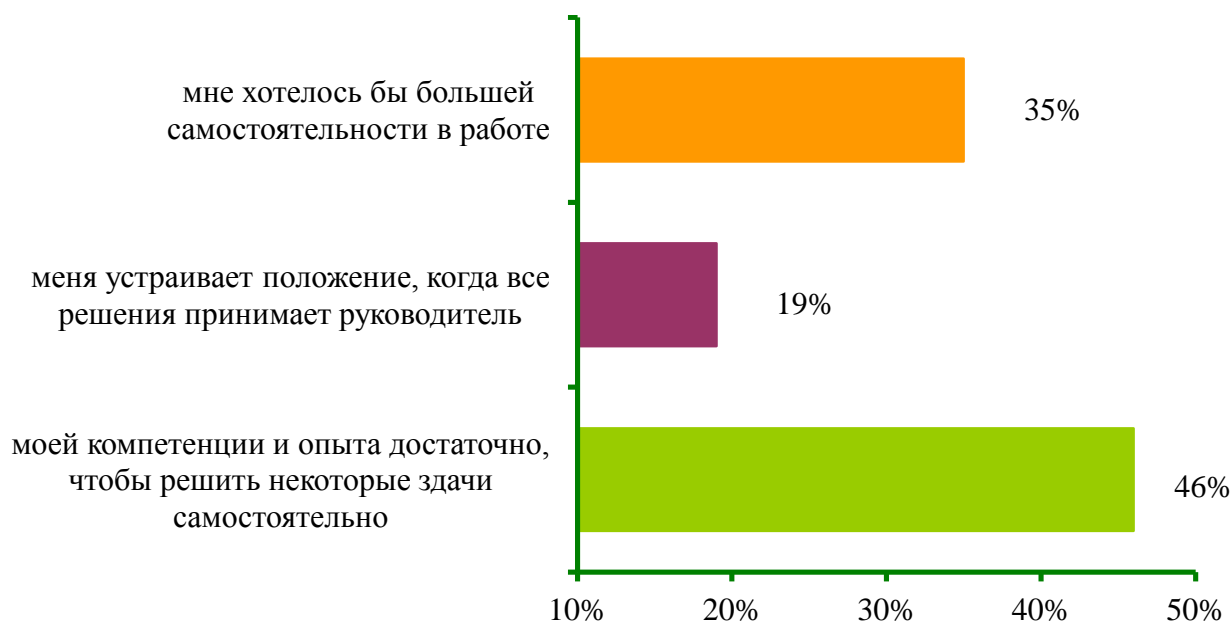


Рисунок 2.11 – Желание сотрудниками самостоятельности

Как итог опроса о эффективности процесса адаптации в ООО «Агрохолдинг «БАШМИЛК» является тот вопрос, насколько комфортно новые сотрудники чувствуют себя в первое время в коллективе.

В результате недостаточной эффективности процесса адаптации и высокой интенсивности работы, новый сотрудник не успевает влиться в рабочий процесс и его ошибки на работе порождают некую конфликтность.

Также система адаптации не учитывает тот факт, что она должна быть направлена на молодых специалистов и должна предположить им возможности профессионального роста и возможности повысить свое влияние в коллективе, совершенно не используются инновационные методы тимбилдинга.



Рисунок 2.12 – Результаты ответов сотрудников об отношениях в коллективе

Последним вопросом стал вопрос к новым сотрудникам, что бы они улучшили в процессе адаптации на предприятии.

Большинство ответило, что необходимо в первую очередь нормативно закрепить должностные обязанности каждого сотрудника. Результаты ответов приведены на рис. 2.13.

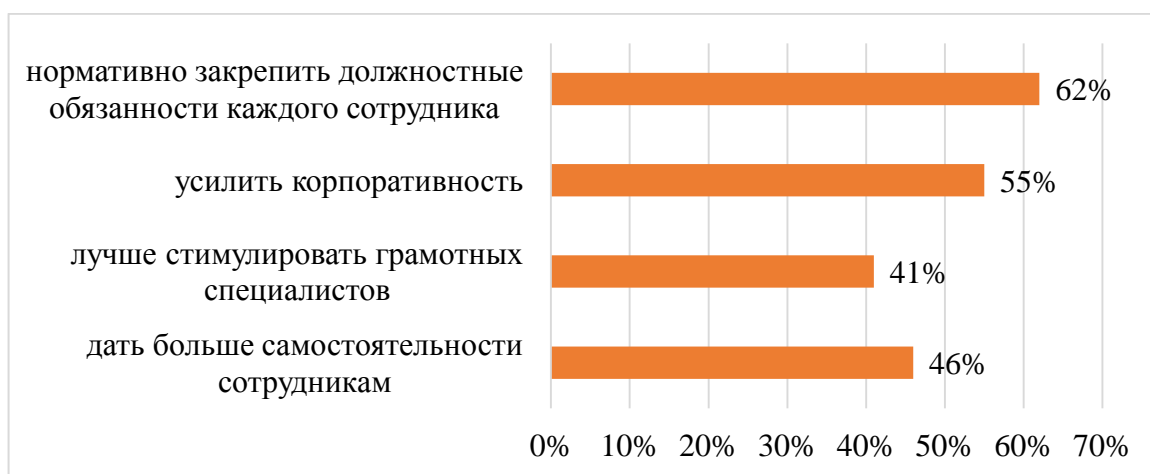


Рисунок 2.13 – Результаты ответов на вопрос об улучшении процесса адаптации в ООО «Агрохолдинг «БАШМИЛК»

По результатам написания главы можно сделать следующие выводы. ООО «Агрохолдинг «БАШМИЛК» является управляющей компанией и включает в свою структуру несколько юридических лиц, подчиненных и взаимосвязанных между собой. Функционал именно ООО «Агрохолдинг «БАШМИЛК» – это стратегия, бюджетирование, инвестирование, методология, функциональное управление, контроль, координация, услуги по

подбору персонала. ООО «Агрохолдинг «БАШМИЛК» – один из крупнейших производителей молочной продукции в Республике Башкортостан, завоевавший популярность благодаря таким брендам, как «Край Курая», «Честное коровье» и «Две коровки». Производственные площадки расположены в экологически чистых районах городов.

На предприятии в данное время работает 84 человека.

Периодически компания набирает новых сотрудников, за их адаптацию отвечает отдел персонала, возглавляемый директором по персоналу. На предприятии внимание уделяется адаптации новых работников, потому что от степени слияния их с рабочим коллективом зависит эффективность предприятия в целом. На предприятии уделяется внимание корпоративному, бытовому и социальному аспектам адаптации.

Так, на предприятии основные работники – это женщины с высшим и неоконченным высшим образованием до 35 лет. В 2018 году коэффициент текучести уменьшился, но только за счет роста среднесписочной численности работников. А так количество увольнений достаточно высокое. Это следует связывать с недостаточно эффективным процессом адаптации на предприятии. Поскольку основная категория персонала является молодой и активной, на предприятии ввиду интенсивной работы возникают конфликтные ситуации, на обучение, мотивацию и мероприятия по тимбилдингу выделяется недостаточно времени и средств, то данная категория работников ищет новое место работы. Хотя на предприятии уже выстроена система адаптации для работников, однако опрос показал, что данных мер недостаточно и в коллективе существует конфликтность, которая свидетельствует о недостаточно эффективной адаптации. Так, исходя из анализа, проведенного в данной главе, необходимо применение инновационных механизмов адаптации, направленных именно на молодых сотрудников, чтобы выработать у них лояльность по отношению к организации.

3 Направления совершенствования процесса управления адаптацией персонала в ООО «Агрохолдинг «БАШМИЛК»

3.1 Разработка системы адаптации персонала в ООО «Агрохолдинг «БАШМИЛК»

Проведенный анализ системы адаптации в ООО «Агрохолдинг «БАШМИЛК» показал, что чтобы добиться высоких результатов, необходимо сформировать дополнительную систему адаптационных мер. Чтобы методы адаптации персонала в организации давали ожидаемый эффект, программа адаптации должна разрабатываться под каждого человека индивидуально. А также, необходимо заметить, что работа по адаптации персонала — это функция не столько специалиста по персоналу организации, но и всего коллектива, который окружает нового работника. Только совместными усилиями и индивидуальным подходом можно помочь новичку влиться как можно быстрее в коллектив, стать полезным организации и получать удовлетворение от работы. Комплекс мер должен включать в себя следующие мероприятия:

- подробное ознакомление со спецификой работы компании;
- изучение ее организационной структуры и способа принятия решений;
- вхождение в контекст трудовой деятельности (для правильного исполнения служебных обязанностей);
- составить график встреч с новым членом коллектива (для вырисовывания картины в том ли направлении движется адаптируемый);
- дообучение и приобретение навыков, которые потребуются в работе;
- проработка профессиональной адаптации, пересмотреть распределение должностных обязанностей, возможно провести фотографию рабочего дня;

- интеграция в коллектив;
- нахождение своего места в команде, перенятие командного духа.

Анализируя сложившуюся ситуацию для адаптации персонала в агрохолдинге с помощью тех или иных методов потребуются такие инструменты, как представленные на рисунке 3.1

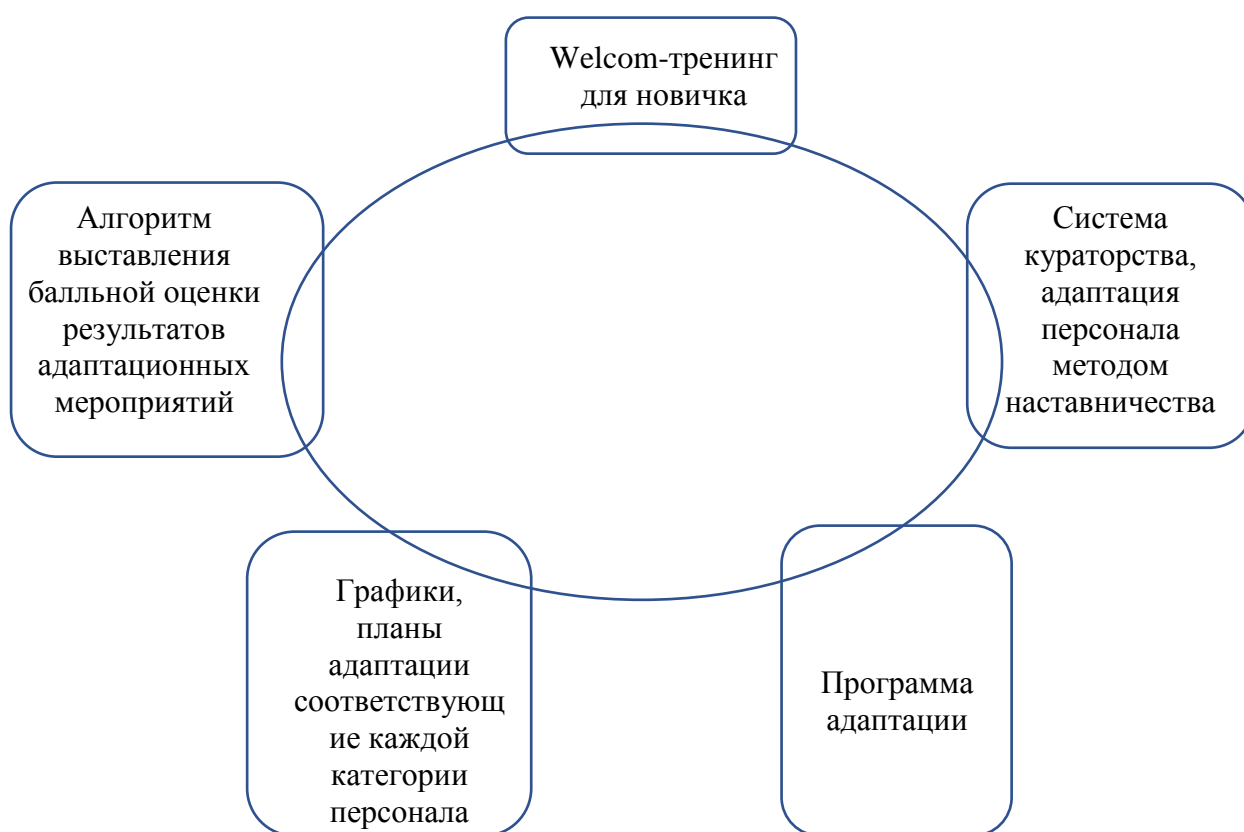


Рисунок 3.1 – Схема инструментов для адаптации персонала

Welcome-тренинг проводят, когда есть необходимость ввести новых работников в корпоративную культуру, презентовать компанию как хорошего нанимателя, утвердить преданность сотрудников и проинформировать персонал о целях, миссии, ценностях фирмы.

Наставничество – проверенный годами и опытом надежный метод быстрой передачи знаний, навыков, профессиональных приемов, компетенций работы новичкам со стороны опытных сотрудников. Особенно эффективно оно для линейных специалистов и молодых специалистов.

Наставничество, как метод адаптации персонала, продолжает быть одним из самых эффективных способов передачи знаний и навыков. Наставник несет ответственность за должностное развитие вновь принятого работника. Так как в настоящее время программа наставничества в компании не сильно развита, более глубокое ее применение будет эффективна и успешна.

В программу адаптации необходимо включить планы, индивидуальные графики. В индивидуальном графике адаптации работника описывается последовательность обучающих, корпоративных мероприятий и других мер, позволяющих передать новичку всю необходимую информацию и помочь ему усвоить ее. Часто составляют очень подробные персональные графики, с планированием каждого дня. В них, как правило, прописывают план и в конце каждого месяца, и по истечению испытательного срока ставится отметка о его выполнении или невыполнении в виде отчета. На основании этого отчета дается заключение, ставятся баллы прошел ли сотрудник испытательный срок.

Программа адаптации персонала представляет собой задачи, цели и временные ограничения процесса адаптации, методы, показатели профессионализма, которые оцениваются по окончании испытательного срока и, как часто это бывает, срока адаптации нового сотрудника.

Для исследования эффективности методов адаптации персонала, используемых в компании, и анализа отдельных элементов системы адаптации необходимо провести ее аудит. Для этого отдел персонала во главе директора по персоналу обязательно должен пользоваться такими методами, как:

- анализ документации: локально нормативные акты (включая внутренние нормативные акты, устанавливающие порядок проведения мероприятий по адаптации), регламенты, должностные инструкции;
- контроль предпринимаемых действий и процедур по адаптации персонала.

Использовать метод интервью в формах:

- бесед с недавно (в последние полгода, год) принятыми в штат кадрами;
- опрос, анкетирование увольняющихся работников, проводших в компании меньше года;
- разговоров с руководителями подразделений, в которых текучесть персонала особенно высока;
- фокус-групп с участием экспертов – менеджеров по персоналу и начальников отделов;

Необходимо собрать данные для получения ответов на следующие вопросы:

Понимают ли линейные руководители важность адаптации в управлении персоналом?

Кто в компании осуществляет контроль адаптации каждого конкретного работника?

Какую роль занимает отдел персонала и непосредственного руководителя в адаптации нового человека?

Есть ли отличия в адаптации персонала в зависимости от должности и специализации сотрудников?

Какие критерии предъявляют к наставникам?

Какие мероприятия содержит процесс адаптации новичков?

Современны ли методы адаптации персонала, применяемые в данной организации, часто ли они совершенствуются? Эффективны ли они?

Сотрудники отдела персонала должны проводить анализ системы адаптации не реже чем один раз в год, для выявления недостатков и достоинств используемых методов управления, насколько они эффективны и результативны в работе.

При детальном изучении мероприятий по адаптации персонала возможно выяснить такие полезные факты как:

- сотрудника не ознакомили с его должностными обязанностями, регламентами, положениями;
- работник не был представлен коллективу;

- не было поставленных задач и планов на испытательный срок;
- на адаптируемого возложена сильная нагрузка;
- не было проведено первичное обучение;
- в конце испытательного срока непосредственный руководитель не провел беседу с адаптируемым работником;

Тем самым многие новые работники принимают решение об увольнении и подыскивают другие места работы в процессе прохождения испытательного срока. Из чего следует вывод, что для организации это влечет негативные последствия:

- вновь принятые работники не лояльны компании;
- за время испытательного срока некоторые работники уходят, что порождает вновь открывать вакансии, тратить время и деньги на подбор и адаптацию персонала. Что в свою очередь наносит негативный удар на имидж компании на рынке труда среди соискателей.

Учитывая и анализируя вышеизложенное в организации необходимо применять нестандартные методы адаптации помимо уже используемых. Необходимо рассмотреть и доработать подробнее существующие этапы адаптации, взяв во внимание, что в начале формирования отношений в коллективе происходит приспособление. Это свойственно для любого коллектива, особенно для новых работников, приходящих в уже сформированную команду, группу. В первые дни сотрудники обращают особое внимание друг на друга, показывая сильные и слабые стороны своего характера, лидерские способности, конфликтность поведения и т. д. Важным фактором этого периода являются общие характеристики рабочего, уже сформировавшегося коллектива. Возможно привлечь со стороны профессионального психолога или коуча, который выстроит формирование межличностных отношений, учитывая все их особенности, сведет к минимуму проблемы в коллективе, что позволяет сплотить коллектив. Далее проходит «конфликтная» стадия. Какие-либо конфликты нормальны для

любого коллектива. Здесь важно уметь удачно и профессионально разрешать конфликтные ситуации, что является успехом в формировании и создании крепкого и сплоченного коллектива. На данном этапе возможно формирование небольших подгрупп и выделение работников, которые не авторитетны в коллективе и не пользуются уважением. Случается так, что конфликтная стадия заканчивается увольнениями – по инициативе работника или по решению администрации. Третья стадия «экспериментальная». Урегулирование и разрешение всех значимых внутренних конфликтов приводит к неизбежному росту потенциала каждого сотрудника и всей группы в целом. Это касается и личного плана, и рабочего. Этот период характеризуется неравномерным распределением усилий, незначительными сбоями в работе, однако, в конечном итоге, предприятие достигает больших результатов, чем на начальных этапах. Все это помогает сплотить коллектив. Творческая стадия начинается после удачного прохождения первых трех. Определяются лидеры, которые формируют вокруг себя команду единомышленников. В самом начале сотрудники часто ошибаются в выборе лидера, но к этой стадии уже всем все понятно, люди достаточно знают друг друга.

Состоявшийся коллектив – результат заключительной стадии. Начинающие на этой стадии прения и разногласия, появившиеся с приходом нового работника, крайне быстро и спокойно решаются, позитивно влияя на работу всего коллектива. Это считается лучшим результатом сплочения людей, и к этому должен стремиться каждый руководитель, который хочет добиться успеха.

Все эти факторы необходимо учитывать при использовании уже существующей, совершенствовании системы адаптации, при проведении ее аудита, либо же при разработке новой более эффективной системы адаптации.

При совершенствовании, создании более эффективной системы адаптации можно предложить следующие мероприятия, которые так же

очень сближают сотрудников и помогают быстрее сделать новичка частью команды – это проведение коллективных, командообразующих мероприятий, совместных праздников, участие в играх и квестах, тренингах, подталкивающих людей активно взаимодействовать друг с другом, идя к общезначимой цели. Все эти мероприятия объединяет термин «тимбилдинг» – строительство команды, методы, помогающие связать разных людей в одну крепкую команду. Это помогает сплотить коллектив, а также быстрее ввести новичков в команду и курс дела. Если в обычной обстановке новый сотрудник проходит адаптацию до нескольких месяцев, то командообразующие мероприятия сокращают этот срок, новый работник в течение нескольких часов или дней знакомится с коллегами, вникает в работу и перестает быть чужим. Также можно проводить инновационную адаптацию сотрудников, которая проходит через интеллектуальный и творческий тимбилдинг. Учитывая тот факт, что большая часть сотрудников в компании – это работники в возрасте до 35 лет, то наиболее актуальные и инновационные виды адаптации, которые найдут свое применение в системе адаптации ООО «Агрохолдинг «БАШМИЛК» будут: квесты, творческие тимбилдинги, игры, «гонка героев», ролевые мероприятия.

Преимуществом данных мер адаптации является то, что их можно применять не только к новым сотрудникам, но и к тем, кто давно работает в коллективе, но имеет некоторые проблемы с коллегами или начальством.

Округляя сумму затрат на мероприятия по адаптации новых сотрудников и сплочению коллектива тех работников, кто эффективно прошел адаптацию можно сделать вывод, что средняя стоимость предложений составит 800 тыс. руб.

3.2 Эффективность предлагаемых мероприятий

Далее необходимо выявить экономическую эффективность мероприятий. Для этого анализируются показатели:

- выручка предприятия, до и после внедрения мероприятий;
- себестоимость продукции, до и после внедрения мероприятий;
- прибыль, до и после внедрения мероприятий.

Таблица 3.2 – Оценка планируемой экономической эффективности предлагаемых мероприятий, (тыс. руб.)

№	Наименование показателей	Единицы измерения	Сумма
1	Выручка предприятия в год:		
	- до внедрения мероприятий;	тыс. руб.	648186,00
	- после внедрения мероприятий.	тыс. руб.	687667,12
2	Издержки:		
	- до внедрения мероприятий;	тыс. руб.	559067,00
	- после внедрения мероприятий.	тыс. руб.	597425,00
3	Прибыль:		
	- до внедрения мероприятий;	тыс. руб.	89119,00
	- после внедрения мероприятий.	тыс. руб.	90242,12
4	Рентабельность продаж, %		
	- до внедрения мероприятий;	%	13,749
	- после внедрения мероприятий.	%	13,123
5	Рентабельность затрат, %		
	- до внедрения мероприятий;	%	15,94
	- после внедрения мероприятий.	%	15,1
6	Единовременные затраты	тыс. руб.	800,00

Прирост объема выручки за счет внедрения мероприятий:

$$\Delta B = (687667,12 - 648186) / 648186 * 100 = 6,09\% \text{ или на } 39481,12 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, при внедрении новых процедур адаптации планируется рост выручки на 39481,12 тыс. руб. в год или на 6,09 %.

Рост издержек составит:

$$\Delta И = (597425 - 559067) / 559067 * 100 = 6,86\% \text{ или } 38358 \text{ тыс. руб.}$$

Прогноз прибыли предприятия:

$$\Delta П = (687667,12 - 597425) = 90242,12 \text{ тыс. руб.}$$

С ростом прибыльности следует ожидать повышения рентабельности деятельности предприятия:

$$R_{np, 2018} = 89119 / 648186 * 100 = 13,749\%$$

$$R_{np, 2019} = 90242,1 / 687667,12 * 100 = 13,123\%$$

$$\Delta R = 13,123 - 13,749 = -0,626\%$$

Ожидается незначительное снижение рентабельности продаж на 0,626 %. Также ожидается изменение рентабельности затрат:

$$R_{з, 2018} = 89119 / 559067 * 100 = 15,94\%$$

$$R_{з, 2019} = 90242,12 / 597425 * 100 = 15,1\%$$

Далее рассчитывается срок окупаемости единовременных затрат, потраченных на внедрение мероприятий:

$$T_{\text{ед}} = 800 / 90242,12 = 0,001 \text{ года или } 1 \text{ месяц.}$$

Таким образом, при выполнении мероприятий следует ожидать роста выручки предприятия в 2019 году на 39481,12 тыс. руб. в год или на 6,09 % при размере затрат 38358 тыс. руб. Следует ожидать, что затраты окупятся в течение 1 месяца.

При внедрении новых процедур адаптации планируется рост выручки на 39481,12 тыс. руб. в год или на 6,09 %.

При выполнении мероприятий следует ожидать роста выручки предприятия в 2019 году на 39481,12 тыс. руб. в год или на 6,09 % при размере затрат 38358 тыс. руб. Следует ожидать, что затраты окупятся в течение 1 месяца.

При эффективно проведенной адаптации вновь принятых сотрудников, возможно получение значимых результатов таких как:

- снижение затрат на поиск нового работника;
- уменьшение числа текучести, сокращение времени, необходимого на то, чтобы новый сотрудник стал полезным организации и приносил экономическую эффективность;
- уменьшение времени на адаптацию новых работников, желания работать в организации долгое время; улучшение организационного микроклимата; удовлетворенность работой и преданность к организации.

Адаптацию необходимо рассматривать не только как овладение специальностью, квалификацией, необходимыми компетенциями, но она так же предусматривает адаптацию нового работника к социальным нормам

поведения, устоявшихся в коллективе, становление таких отношений нового коллеги и коллектива, которые максимально обеспечивают эффективный труд, удовлетворение материально-бытовых и социальных потребностей обеих сторон. Удачная адаптация подразумевает сочетание профессионального и психологического аспектов.

Если в результате процесса адаптации компания в короткие сроки получает мотивированных, лояльных сотрудников и знающих свою работу специалистов, то можно говорить, что механизм адаптации эффективен.

Заключение

Термин адаптация в широком смысле слова (лат. Adaptation – приспособлять) подразумевает возникшую в процессе эволюции способность вида приспособливаться к условиям среды обитания. В современном менеджменте под адаптацией часто понимается приспособление индивидуума к новым профессиональным и организационным условиям труда в связи со сменой работодателя или переходом на новую должность.

В современной практике управления персоналом адаптация осуществляется по 4 направлениям: производственная адаптация, профессиональная адаптация, психологическая адаптация, социальная адаптация.

Адаптацию нужно рассматривать не только как владение специальностью, профессией, иметь квалификацию, но она включает в себя также приспособление нового специалиста к социальным нормам поведения, действующим в коллективе, становление таких отношений взаимной работы новичка и коллектива, которые в наибольшей мере обеспечивают эффективный труд, удовлетворение материально-бытовых и духовных потребностей обеих сторон. Удачная адаптация сочетает в себе умелое сочетание профессионального и психологического аспектов.

Для того чтобы оценить итоги адаптации специалиста, пользуются двумя основными показателями: удовлетворенностью сотрудника работой и удовлетворенностью компании новым служащим. Индексы удовлетворенности выявляют методом анкетирования.

На основании этого можно сделать вывод, чтобы методы адаптации персонала в организации давали ожидаемый эффект, программа адаптации должна разрабатываться под каждого человека индивидуально и представлять собой комплекс мероприятий: подробное ознакомление со спецификой работы компании; изучение ее организационной структуры и способа принятия решений; вхождение в контекст трудовой деятельности

(для правильного исполнения служебных обязанностей); дообучение и приобретение навыков, которые потребуются в работе; интеграция в коллектив; нахождение своего места в команде, перенятие командного духа.

Подобрать наиболее подходящие и действенные методы адаптации персонала в организации довольно непросто. Приходится учитывать много ситуативных факторов, включая психологический климат и внутрикорпоративный регламент работы.

Адаптация считается успешно пройденной, если по ее окончании новый сотрудник показывает: правильное понимание своих задач, должностных обязанностей; развитые профессиональные навыки; высокий уровень мотивации к труду; вовлеченность, заинтересованность в улучшении положения дел в подразделении; понимание своей роли в успехе компании; цель компании, ее успех и развитие.

Общество с ограниченной ответственностью «Агрохолдинг «БАШМИЛК» основана в 2003 году. Общество находится в Республике Башкортостан, г. Уфа. Юридический и фактический адрес: г. Уфа, ул. Кирова, д. 27/1.

ООО «Агрохолдинг «БАШМИЛК» – один из крупнейших производителей молочной продукции в Республике Башкортостан, завоевавший популярность благодаря таким брендам, как «Край Курая», «Честное коровье» и «Две коровки». Производственные площадки расположены в экологически чистых районах городов Бирск, Дюртюли и с. Чекмагуш Республики Башкортостан и ПГТ «Богатые Сабы» Республика Татарстан.

Продукция ООО «Агрохолдинг «БАШМИЛК» широко представлена в Приволжском, Центральном и Уральском федеральных округах, в пятнадцати субъектах Российской Федерации и более чем в тридцати крупнейших городах страны, в том числе в Москве, Санкт-Петербурге, Самаре, Тольятти, Рязани, Пензе, Нижнем Новгороде, Ульяновске,

Магнитогорске, Челябинске, Казани, Екатеринбурге, Ярославле, Тюмени, Оренбурге.

За трехлетний период наблюдается рост выручки от продаж, в 2018 году она составила 648186 тыс. руб., что выше уровня прошлого года на 155250 тыс. руб. или на 31,49%. Пропорционально возросла и себестоимость продаж, если в 2016 году она была 345152 тыс. руб., то в 2018 она возросла до объемов 559067 тыс. руб. Прирост по сравнению с 2017 годом составил 140186 тыс. руб. или 33,47%.

Среди других показателей эффективности необходимо отметить рост фонда оплаты труда работников с целью смягчения последствий инфляции. В 2016 году фонд заработной платы составил 26064 тысячи рублей, в 2017 году он увеличился и составил 26265,6 тысячи рублей, а в 2018 году увеличился еще на 53,13% и составил 40219,2 тысячи рублей.

Следует также отметить, что рост производительности труда работников за двухлетний период составил 25,95%. Если в 2016 году производительность труда составляла 6866,16 тыс. руб., то в 2018 году ее объемы составляют 7716,5 тыс. руб./чел. Это свидетельствует об эффективном использовании персонала.

Главной стратегической целью в управлении персоналом в ООО «Агрохолдинг «БАШМИЛК» является - обеспечить качество и количество персонала в соответствии с целями по каждой подсистеме:

- создание эффективной системы мотивации персонала;
- использование системы обучения, повышения квалификации и развития персонала с первоочередной ориентацией на использование внутренних возможностей; привлечение высококвалифицированных специалистов, мобилизация персонала предприятия на реализацию стратегических целей развития, поощрение инициативы, выявление и максимально полное использование существующих резервов.

Адаптацией персонала на предприятии занимается отдел персонала.

Отдел персонала состоит из четырех человек: директор по персоналу и организационному развитию, ведущий специалист кадрового учета, менеджер по работе с персоналом и ведущий экономист по труду и заработной плате. Отдел персонала возглавляет Директор по персоналу и организационному развитию, назначаемый на должность приказом генерального директора Общества. Директор по персоналу и организационному развитию распределяет обязанности между сотрудниками отдела и утверждает их должностные инструкции.

На предприятии уделяется внимание корпоративному, бытовому и социальному аспектам адаптации. Однако опрос показал, что данных мер недостаточно и в коллективе существует высокая конфликтность, которая свидетельствует о малой неэффективной адаптации.

Проведенный анализ системы адаптации в ООО «Агрохолдинг «БАШМИЛК» показал, что чтобы добиться высоких результатов, необходимо сформировать целую систему адаптационных мер.

Преимуществом данных мер адаптации является то, что их можно применять не только к новым сотрудникам, но и к тем, кто давно работает в коллективе, но имеет некоторые проблемы с коллегами или начальством.

Также можно проводить инновационную адаптацию сотрудников, которая проходит через интеллектуальный и творческий тимбилдинг.

Округляя сумму затрат на мероприятия по адаптации новых сотрудников и сплочению коллектива тех работников, кто неэффективно прошел адаптацию можно сделать вывод, что средняя стоимость предложений составит 800 тыс. руб.

Таким образом, при выполнении мероприятий следует ожидать роста выручки предприятия в 2019 году на 39481,12 тыс. руб. в год или на 6,09 % при размере затрат 38358 тыс. руб. Следует ожидать, что затраты окупятся в течение 1 месяца.

Список используемой литературы

1. Архипова Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. – М.: Проспект, 2015. 224 с.
2. Болотова А. К. Социальные коммуникации. Психология общения: учебник и практикум для академического бакалавриата / А. К. Болотова, Ю.М. Жуков, Л. Л. Петровская. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 272 с.
3. Верховцева К.А. Зарубина Т.А., Короткая М.В. Управление адаптацией персонала в период проведения изменений // Молодой ученый. 2016. – №3. С. 486-489 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/107/25782/>
4. Гуськова Н. Д. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавриата и магистратуры / Н. Д. Гуськова, И. Н. Краковская, А. В. Ерастова. Д. В. Родин. – 2-е изд, испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 212 с.
5. Должностные инструкции работников ООО «Агрохолдинг «БАШМИЛК».
6. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник. / А.П. Егоршин – 3-е изд. – Н.Новгород: Нимб, 2015. – 430 с.
7. Исаева О. М. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для прикладного бакалавриата / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. – 2-е изд. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 168 с.
8. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. – М.: Проспект, 2017. – 348 с.
9. Котлова А.С., Попова О.А. Адаптация персонала на предприятии в современных условиях // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. – № 6. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/06/5092>

10. Кязимов К. Г. Управление персоналом: профессиональное обучение и развитие: учебник для СПО / К. Г. Кязимов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 243 с.
11. Лидерство, мотивация, управление. / Е.И. Котов. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://practicum-group.com>
12. Лукичева Л.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.И. Лукичева; Под ред. Ю.П. Анискин. – М.: Омега-Л, 2014. – 263 с.
13. Маховикова Г. А. Микроэкономика: учебник и практикум для академического бакалавриата / Г. А. Маховикова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт. 2019. – 281 с.
14. Мелихов Ю.Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий: Учебное пособие / Ю.Е. Мелихов. – М.: Дашков и К, 2015. – 344с.
15. Ненахова А.В. Современный подход к анализу эффективности адаптации персонала / В сборнике: Инновационные доминанты социально-трудовой сферы: экономика и управление материалы ежегодной международной научно-практической конференции по проблемам социально-трудовых отношений (17 заседание). ФГБОУ ВО «Воронежский государственный университет»; Академия труда и занятости (Воронежское региональное отделение). 2017. – С. 263-266.
16. Основы управления персоналом: Учебное пособие / А.П. Егоршин. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. 352 с.
17. Официальный сайт ООО «Агрохолдинг «БАШМИЛК». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://bashmilk.ru>
18. Положение по адаптации персонала ООО «Агрохолдинг «БАШМИЛК».
19. Полякова О.Н. Управление персоналом: Учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева, О.Н. Полякова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 570 с.
20. Попов Л.А. Анализ и моделирование трудовых показателей / Л.А. Попов. – М.: Экономика, 2015. – 366 с.

21. Смирнов Б.М. Кадровые нововведения в системе управления персоналом. / Б.М. Смирнов. – М.: Варяг, 2015. – 267 с.

22. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 27.12.2018) (опубликован на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru> - 28.12.2018).

23. Управление персоналом: учебник и практикум для СПО / под ред. А. А. Литвинюка. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 498 с.

24. Яценко Е.А. Оценка эффективности адаптации персонала в Малоистокском ЛПУМГ – филиале ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» // Human progress. 2018. – Том 4, № 3. [Электронный ресурс].– Режим доступа: http://progress-human.com/images/2018/Том4_3/Yatsenko.pdf.

25. Hidi S., Harackiewicz J.M. Motivating the corporately unmotivated: A critical issue for the 21st century // Review of Educational Research, №70 (2), 2015, p. 151-179.

Организационная структура ООО «Агрохолдинг «БАШМИЛК»

