МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ФАКУЛЬТЕТ Профессионально-педагогический институт

КАФЕДРА Экономики, управления и права

Разработка эффективной программы адаптации персонала организации

Выпускная квалификационная работа
по направлению 38.03.02
«Менеджмент»
Направленность (профиль) программы бакалавриата
«Управление человеческими ресурсами»
Форма обучения заочная

Проверка на объем
заимствований:
98,93 % авторского текста
Работа _____ к защите
Рекомендована/не рекомендована
«10» 06 2024г.
зав.кафедрой _____
(наименование кафедры)
_____ФИО

Выполнила:
Студентка группы ЗФ-509-114-5-1
Кс
Первова Юлия Леонидовна Первова
Научный руководитель:
Доцент кафедры наук
и управления права
Корнеев Дмитрий Николаевич

Челябинск
2024

ОГЛАВЛЕНИЕ:

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ЭФФЕКТИВНОЙ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ……6

1.1. Состояние проблемы управления персоналом организации в существующей теории и практике менеджмента……6

1.2. Сущность процесса адаптации персонала организации……11

1.3. Эффективные мероприятия по адаптации персонала организации……26

Выводы по 1-ой главе……..33

ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО РЕАЛИЗАЦИИ ЭФФЕКТИВНОЙ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО «РЕСУРС»……34

2.1. Оценка эффективности адаптации персонала в ООО «Ресурс»……..34

2.2. Разработка эффективной программы адаптации персонала в ООО «Ресурс»……46

Выводы по 2-ой главе……..61

ЗАКЛЮЧЕНИЕ…….62

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ……65

ПРИЛОЖЕНИЯ…….68

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. В современном мире очень сильно возрастает роль персонала в организации. Для того что бы быть конкурентоспособной, организация должна обеспечить себя качественным персоналом. Важно не только грамотно подобрать кандидата, но и адаптировать его в рамках новой организации. И тут встает проблема адаптации нового сотрудника. Очень часто руководители организаций экономят на этом этапе, кто-то не хочет финансово тратиться, для кого-то важны временные ресурсы и выделить время на адаптацию не всегда получается. В этой ситуации новоиспеченный сотрудник получает груду информации и отправляется в «свободное плаванье», зачастую не понимая совсем, что ему с ней делать.

А далее неправильная адаптация чаще приводит к серьезным проблемам, таким, как высокая текучесть кадров, плохой морально-психологический климат, падение трудовой и исполнительской дисциплины, низкая эффективность использования рабочего времени, опоздания и преждевременные уходы с работы. На данном этапе важно рационально использовать ресурсы организации.

Актуальность – очень часто из-за низкой адаптации возникает высокая текучесть кадров, производительность труда новых сотрудников длительное время не выходит на требуемый уровень, появляется ухудшение социально-психологического климата в коллективе организации, что ведет к дополнительным финансовым и материальным затратам. Осуществляя качественную адаптацию нового сотрудника, мы избегаем большого количества проблем, связанных с персоналом.

Тема исследования: Разработка эффективной программы адаптации персонала организации.

Объект исследования: процесс управления персоналом в организации ООО «Ресурс».

Предмет исследования: разработка эффективной программы адаптации персонала организации ООО «Ресурс».

Цель исследования: теоретическое обоснование и разработка эффективной программы адаптации персонала в ООО «Ресурс».

Задачи исследования:

1. Изучить состояние проблемы управления персоналом организации в существующей теории и практике менеджмента.
2. Рассмотреть сущность процесса адаптации персонала организации.
3. Выявить эффективные мероприятия по адаптации персонала организации.
4. Разработать эффективную программу адаптации персонала в ООО «Ресурс».

Теоретико-методологическая база исследования. В настоящее время невозможно представить адаптацию персонала без специальных, научных, практических знаний. Вопросы программы адаптации нашли отражения в трудах Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л., Ермаков В.В., Караев О.Т., Комиссарова Т.А., Коханов Е.Ф., Самыгин С.И. и других авторов.

Практическая значимость исследования: состоит в разработанной эффективной программе адаптации персонала в ООО «Ресурс», которая может быть использована в практике подобных организаций.

Методы исследования: общенаучные методы и приемы: анализ предметной области, работа с научной литературой и другими источниками литературы, работа с интернет – ресурсами. Системный анализ, статистический метод, методы стратегического менеджмента, сравнительный метод, тестирование, опрос.

База исследования: Компания “Увелка”. ООО “Ресурс”, 457000, Челябинская обл., посёлок Увельский, улица Железнодорожная, дом 59.

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, двух глав, заключения и списка используемой литературы.

Первая глава посвящена теоретическим аспектам программы адаптации. Во второй главе представлен анализ системы управления ООО «Ресурс», проанализировано текущее состояние программы адаптации, разработан проект по совершенствованию программы адаптации персонала, показаны экономические и социальные эффекты от его реализации.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ЭФФЕКТИВНОЙ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Состояние проблемы управления персоналом организации в существующей теории и практике менеджмента

В процессе работы предприятия существует неразрывная связь между отделом кадров и персоналом, и она неотделима от жизненных интересов персонала. В условиях непрерывного развития рыночной экономики ключевой задачей, которую необходимо изучить в настоящее время, является то, как мобилизовать энтузиазм сотрудников, создать больше экономических выгод для предприятия и обеспечить устойчивое развитие предприятия.

Кроме того, цель организации управления персоналом - стимулировать развитие предприятия и персонала, помогать большинству сотрудников лучше защищать свои права и интересы, а также обеспечивать соответствие внутренней системы развитию предприятия.

Важность управления персоналом предприятия очевидна, в то же время она способствует устойчивому развитию предприятий. Поэтому необходимо оптимизировать работу по управлению персоналом, обеспечить порядок работы предприятия и мотивировать сотрудников на создание большей экономической выгоды для предприятия.

В процессе построения корпоративной культуры проведение работы по управлению персоналом также способствует повышению общего качества сотрудников и делает предприятия непобедимыми в рыночной конкуренции. С помощью различных методов управления необходимо определить ценности для сотрудников, чтобы они могли лучше поддерживать корпоративную культуру.

Профессиональное качество персонала предприятия напрямую влияет на уровень развития предприятия. Конкуренция между

предприятиями, по сути, - конкуренция за всестороннее качество персонала. Плавное развитие управления персоналом предприятия могут укрепить командообразование и дать возможность предприятиям развивать больше профессиональных сотрудников высокого уровня [4].

В процессе управленческой работы также необходимо усилить подготовку кадров профессиональными навыками и повысить их общий уровень развития. Кроме того, отдел управления персоналом предприятия также должен осознавать ключевую роль повышения общего качества сотрудников. Согласно текущей ситуации развития предприятия, он должен организовывать и проводить целевое обучение, повышать инициативу сотрудников в обучении, улучшать их общее качество и направлять их к совершенствованию.

Создание надежной системы управления может обеспечить комфортную рабочую среду для высококвалифицированных специалистов, побуждая их прилагать постоянные усилия для развития предприятия. Однако в большинстве компаний принята модель управления, основанная на характеристиках сотрудников, а что касается заработной платы, то чем выше уровень образования, тем выше заработная плата. Кроме того, модель распределения по работе более привлекательна для специалистов, а также позволяет их удерживать [6].

В определенной мере реформа предприятия представляет собой процесс перераспределения интересов предприятия, который тесно связан с интересами персонала разных уровней и, если его не организовать на научной основе, неизбежно возникнут противоречия.

Поэтому для содействия углублению реформы предприятий очень важно оптимизировать управление персоналом. В этой работе нужно создать совершенную рабочую систему, мобилизовать энтузиазм персонала, защитить интересы предприятия и содействовать его устойчивому развитию.

В последние годы уровень управления персоналом предприятия был улучшен, а также улучшено внедрение специалистов.

С углублением реформы предприятий произошли большие изменения в системе распределения труда на предприятиях, в результате чего работники предприятий столкнулись с усилением конкуренции. С развитием и реформой рыночной экономической системы рыночная конкуренция становится все более и более жесткой [1].

Чтобы повысить свою эффективность, некоторые предприятия увеличили подготовку специалистов, но существует большой разрыв в доходах, что приводит к конфликтам. Однако из-за того, что работа по управлению персоналом не может решать эти проблемы принципиально, споры не могут быть разрешены по-настоящему, что, в свою очередь, усугубляет противоречия, не позволяя компании лучше защищать интересы сотрудников.

В настоящее время в работе по управлению персоналом современных предприятий сложилась ситуация, когда режим управления является отсталым, особенно концепция управления не была обновлена, управление информацией игнорировалось, а фактическое развитие и потребности предприятия не могут быть удовлетворены.

С развитием информатизации на этом фоне внедрялись инновации и развивались различные отрасли, но некоторые предприятия по-прежнему используют традиционные модели управления, не имеют совершенной системы управления, не придерживаются концепции ориентированности на людей, формализм слишком серьезен.

В настоящее время в работе предприятий поощрение персонала реализуется путем служебной аттестации, но некоторые предприятия до сих пор принимают метод, обозначенный руководителем, и добиться истинной справедливости в процессе работы невозможно.

Для предприятий с большим количеством работников возникают большие трудности в управлении, система продвижения по службе

несовершенна, что не может стимулировать энтузиазм персонала, а даже вызывает недовольство у части сотрудников, что приводит к обострению внутренних конфликтов [2].

Кроме того, в отделе управления персоналом отсутствует исполнительная власть, а надбавки не распределяются в зависимости от работы, что не может стимулировать энтузиазм персонала. Некоторые сотрудники искренне и строго относятся к работе и не могут получить возможности продвижения по службе, что влияет на отображение ценности работника.

С развитием общества большинство предприятий по-прежнему применяют традиционные методы управления персоналом, которые уже не могут удовлетворить потребности постоянно развивающегося общества, а также не могут получить профессиональных специалистов. Внедрение таких специалистов является основным путем развития предприятия.

На большинстве предприятий, хотя трудоустройство работников осуществляется в форме открытой занятости, на предприятие по-прежнему поступает много непрофессиональных людей, что приводит к нехватке высококвалифицированных кадров, уровня управления. Ситуация напрямую влияет на ситуацию внутри предприятия и на психологическое состояние других работников. Эффективность работы не может быть улучшена. Кроме того, будет потеряно большое количество выдающихся специалистов, которые не могут способствовать устойчивому развитию предприятия.

В работе по управлению персоналом предприятия аттестация сотрудников является важным способом стимулирования его активной деятельности, если она проводится слаженно, то может стимулировать энтузиазм персонала и способствовать быстрому развитию предприятия. Но в реальной работе большинство компаний используют экстремальные методы оценки персонала, и если они не соответствуют стандартам, их ждет штраф.

В последние годы все больше и больше людей уделяют внимание гуманистическому управлению в работе предприятий. В соответствии с реальной ситуацией большинство предприятий могут придерживаться принципа ориентированности на людей для улучшения управления человеческими ресурсами [5].

В первую очередь, чтобы улучшить управление персоналом, необходимо не только обращать внимание на объекты управления, но также обращать внимание на концепции и методы управления, а также хорошо координировать работу, обеспечивать ее качество. Только удовлетворяя интересы работников, можно рассчитывать, что они будут работать с полной отдачей, способствуя тем самым повышению экономической выгоды предприятия.

Оптимизация системы управления персоналом может быть рассмотрена в следующих аспектах:

Во-первых, с непрерывным развитием науки и техники применение информационных технологий в управлении персоналом может улучшить традиционную и отсталую модель и постоянно обновлять систему управления для удовлетворения потребностей современных предприятий, играть важную роль в управлении человеческими ресурсами.

Во-вторых, важно создать механизм безупречной посещаемости, усилить управление персоналом, наказывать тех, кто допускает ошибки, и давать соответствующие поощрения тем, кто этого не делает. В процессе совершенствования системы необходимо также усилить эффективный контроль за управлением персоналом в сочетании с фактической работой по обеспечению внедрения кадровой системы [3].

Необходимо в соответствии с фактической производительностью персонала выбирать подходящие должности, чтобы в полной мере использовать их фактическую ценность; и как иностранные проекты создавать профсоюзы, которые могут лучше защищать интересы

сотрудников, улучшить надзор и управление системой продвижения по службе.

Чтобы повысить качество и эффективность работы персонала предприятия и удовлетворить потребности социального развития, персонал должен полностью понимать важность информационных технологий, осуществлять управление информацией и популяризировать применение информационных технологий в реальном рабочем процессе.

Если руководители хотят внести свой вклад в развитие предприятия, они должны укреплять общение и обмены с сотрудниками в процессе повседневной работы, чтобы лучше понимать динамику сотрудников и помогать сотрудникам справляться с трудностями в работе и жизни.

Таким образом, при непрерывном развитии предприятия работники должны быть интегрированы с деятельностью предприятия. Как важный отдел, непосредственно контактирующий с работниками, управление персоналом должно сочетать в себе потребности современного развития, разумно согласовывать интересы предприятия и сотрудников и избегать различных конфликтов.

Появление системы может лучше защитить жизненные интересы персонала. В работе по управлению персоналом нужно провести всестороннее исследование существующих проблем, сформулировать надежную систему управления, повысить энтузиазм персонала. Все это сыграет важную роль в работе по управлению персоналом и будет способствовать дальнейшему развитию предприятия.

1.2 Сущность процесса адаптации персонала организации

Термин «адаптация» чрезвычайно широк и применяется в различных областях науки.

Например, определение адаптации В.Р. Веснина: «процесс познания и процесс достижения норм, принятых в организации, процесс обучения,

осознания того, что является важным в той или иной организации для ее человеческих ресурсов»[7].

В то время как согласно Грязнова А.Г.«адаптация – это процесс ознакомления работника с новой организацией и изменения его поведения в соответствии с требованиями и правилами организационной культуры новой компании»[14].

В самом общем виде адаптация – это «процесс приспособления работника к условиям внешней и внутренней среды».

В процессе адаптации работник проходит несколько стадий:

– общее ознакомление с ситуацией;

– приспособление (привыкание, усвоение стереотипов);

– ассимиляция (полное приспособление);

– идентификация (отождествление личных целей с целями коллектива)[13].

Принципиальными целями адаптации, по мнению А.Я. Кибанова, являются:

– уменьшение стартовых издержек, так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;

– снижение озабоченности и неопределенности у новых работников;

– сокращение текучести рабочей силы, так как если новички чувствуют себя неуютно на новой работе и ненужными, то они могут отреагировать на это увольнением;

– экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них;

– развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой [16].

Кроме того, способы включения новых сотрудников в жизнь организации могут существенно активизировать творческий потенциал уже работающих сотрудников и усилить их включенность в корпоративную культуру организации.

Для руководителя же информация о том, как организован в его подразделении процесс адаптации новых работников, может многое сказать о степени развития коллектива, уровне его сплоченности и внутренней интеграции.

Профессиональная адаптация заключается в активном освоении профессии, ее тонкостей, специфики, необходимых навыков, приемов, способов принятия решений для начала в стандартных ситуациях. Она начинается с того, что после выяснения опыта, знаний и характера новичка для него определяют наиболее приемлемую форму подготовки, например, направляют на курсы или прикрепляют наставника[4].

Сложность профессиональной адаптации зависит от широты и разнообразия деятельности, интереса к ней, содержания труда, влияния профессиональной среды, индивидуально-психологических свойств личности.

Социально-психологическая адаптация – вхождение новичка в коллектив, адаптация к ближайшему социальному окружению в коллективе, к традициям и неписаным нормам коллектива, к стилю работы руководителей, к особенностям межличностных отношений, сложившихся в коллективе. Она означает включение работника в коллектив как равноправного, принимаемого всеми его членами. Она может быть связана с немалыми трудностями, к которым относятся обманутые ожидания быстрого успеха, обусловленные недооценкой трудностей, важности живого человеческого общения, практического опыта. Критерии оценки социально-психологической адаптации – удовлетворенность работой, взаимоотношениями с коллегами.

Психофизиологическая адаптация – приспособление к новым физическим и психологическим нагрузкам, к санитарно-гигиеническим условиям, режиму работы, содержанию и характеру труда. Психофизиологическая адаптация в большой мере зависит от здоровья человека, его естественных реакций, характеристики самих этих условий. Тем не менее, большинство несчастных случаев происходит впервые дни работы именно из-за ее отсутствия[3].

Социально-экономическая адаптация – приспособление к организации труда, оплате и стимулированию деятельности, организации досуга и социально-бытовой сфере.

Организационная адаптация означает усвоение роли и организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре, а также понимания особенностей организационного и экономического механизма управления организацией[3].

Адаптация новичков, не имеющих опыта практической деятельности (первичная адаптация молодых специалистов), имеет свою специфику. Молодые специалисты приходят на производство, обладая хорошим багажом знаний и полным отсутствием практического опыта. Поэтому на первый план выступает профессиональная адаптация. Организационная адаптация выпускников учебных заведений также имеет свои особенности. Во-первых, им необходимо освоить режим труда и отдыха, соблюдать трудовую дисциплину, во-вторых, они должны ознакомиться с организационной структурой предприятия, выработать четкое представление о месте своего подразделения в этой структуре, целях как предприятия в целом, так и своего рабочего места. Эта категория работников нуждается в особой заботе о них со стороны администрации.

Работники, имеющие опыт практической работы, поступая на новое предприятие (вторичная адаптация), профессионально адаптируются

быстрее, для них существенное значение имеет вхождение в новый социум. Общаясь с членами трудового коллектива, работник получает информацию о формальных и неформальных группах и лидерах, нормах поведения, традициях, обычаях, принятых в социуме, деловых и личных качествах его членов. Эта информация не просто пассивно усваивается им, она соотносится с его системой взглядов, убеждений и ценностей, которые являются результатом предшествующего жизненного опыта работника, проходит оценку, в результате которой формируется его собственное отношение к окружению.

Здесь же стоит отметить, что в современной практике менеджмента различают следующие формы адаптации персонала:

– испытательный срок продолжительного от 3-х до 6-и месяцев, в течение которого осуществляется овладение необходимыми навыками и умениями и «доводка» работника до необходимых требований модели рабочего места;

– адаптация молодых специалистов на должностях мастеров и специалистов продолжительностью до трех лет, в течение которых он набирает необходимый производственный опыт и «включается» полноправным членом коллектива предприятия или организации;

– программа введения в должность руководящего работника продолжительностью до одного года, в течение которого он изучает внутренние нормативные документы подчиненных сотрудников и стратегию развития предприятия до получения необходимого мастерства управления;

– наставничество и консультирование как форма руководства процессом адаптации молодых рабочих и специалистов со стороны опытных руководителей с ярко выраженными педагогическими навыками;

– развитие человеческих ресурсов (человеческого капитала) как формы всестороннего развития личности сотрудника организации на протяжении всего периода работы до ухода на пенсию[7].

Несмотря на различия между аспектами адаптации, следует подчеркнуть, что все виды адаптации не существуют изолированно друг от друга, а теснейшим образом взаимосвязаны и взаимообусловлены, поэтому управление процессом адаптации требует разработки единой системы мероприятий, обеспечивающих его быстроту и успешность. Поэтому в решении кадровых проблем на предприятии значение имеют все разновидности адаптации. Так, к примеру, при формировании коллектива нужно учитывать, что сменяемость кадров или обратный показатель – закрепляемость рабочих на рабочих местах – во многом зависят от результатов адаптации. А неудовлетворенность ее результатами приводит к необоснованно высокой текучести, к повышенной заболеваемости, к другим негативным момента, в том числе и экономического характера.

Успешность адаптации зависит от характеристик производственной среды и самого работника. Чем сложнее среда, чем больше отличие ее от привычной производственной среды на прежнем месте работы, чем больше связано с ней изменений, тем труднее проходит процесс адаптации[4].

Адаптация как процесс характеризуется определенной продолжительностью, и, следовательно, имеет свое начало и окончание. Если в отношении начала адаптации вопросов не возникает (это начало деятельности работника в новых условиях), то определить ее окончание весьма трудно. Дело в том, что адаптация – это процесс, протекающий постоянно в меру изменения факторов внешней среды трудовой деятельности работника, да и изменения самого человека. Поэтому адаптация имеет отношение и к человеку, который не менял рабочего места[4].

С позиций управления кадрами, формирования трудового потенциала, определения сроков адаптации большое значение имеет выяснение такого понятия, как предел адаптации.

При определении сроков адаптации (а с ними и возможного ущерба) в качестве ее предела, или точки отсчета завершения ее как процесса, могут использоваться определенные количественные показатели, характеризующие отдельные стороны адаптации, или система показателей. В частности, можно выделить:

– объективные показатели – уровень и стабильность количественных показателей труда (систематическое выполнение норм, качественное изготовление продукции, отсутствие нарушений в ритме работы конвейерной или поточной линии, профессиональная устойчивость, рост квалификации, уровень трудовой дисциплины и т.п.);

– субъективные показатели – уровень удовлетворенности своей профессией, условиями труда, коллективом[9].

Другой подход к оценке производственной адаптации исходит из характеристики и результатов каждой из ее сторон.

Так, для характеристики психофизиологической адаптации, особенно на работах с большим физическим напряжением (например, для оценки степени тренированности, как одного из результатов адаптации) используются показатели выработки и энергозатрат, а также показатели состояния сердечнососудистой системы, функции кровообращения, дыхания, скорость восстановления и т.п.

Профессиональную адаптацию, как полное и успешное овладение профессией, характеризуют такие показатели, как степень освоения норм времени (их выполнение, достижение среднего процента, сложившегося в коллективе), выход на средний уровень брака продукции по вине работника и др.

К показателям, характеризующим социально-психологическую адаптацию, относятся уровень психологической удовлетворенности новой для человека производственной средой в целом и ее наиболее важными для него компонентами, характером взаимоотношений с товарищами,

администрацией, удовлетворенность своим положением в коллективе, уровень удовлетворения жизненных стремлений и др.

Управление адаптацией – это процесс целенаправленного воздействия на взаимное приспособление работника и организации для повышения скорости и успешности адаптации[6].

Процесс управления адаптацией предполагает выполнение функций планирования, организации, координации, мотивации, с помощью которых менеджеры создают условия для успешной и быстрой адаптации. Необходимость управления адаптацией предопределяется большим ущербом, как для производства, так и для работников, а его возможность доказана опытом отечественных и зарубежных предприятий и организаций.

Условно процесс адаптации можно разделить на четыре этапа:

Этап 1. Оценка уровня подготовленности работника необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Если сотрудник имеет не только специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичных подразделениях других компаний, период его адаптации будет минимальным. Однако следует помнить, что даже в этих случаях в организации возможны непривычные для него варианты решения уже известных ему задач.

Поскольку организационная структура зависит от ряда параметров, таких, как технология деятельности, внешняя инфраструктура и персонал, новичок неизбежно попадает в какой-то степени в незнакомую ему ситуацию. Адаптация должна предполагать как знакомство с производственными особенностями организации, так и включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, корпоративными особенностями коммуникации, правилами поведения, т. д.[9]

Этап 2. Ориентация – практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со

стороны организации. Значительное внимание, например, в компаниях США, уделяется адаптации новичка к условиям организации. К этой работе привлекаются как непосредственные руководители новичков, так и сотрудники служб по управлению персоналом.

Этап 3. Действенная адаптация. Этот этап состоит в собственно приспособлении новичка к своему статусу и значительной степени обусловливается его включением в межличностные отношения с коллегами. В рамках данного этапа необходимо дать новичку возможность активно действовать в различных сферах, проверяя на себе и апробируя полученные знания об организации. Важно в рамках этого этапа оказывать максимальную поддержку новому сотруднику, регулярно вместе с ним проводить оценку эффективности деятельности и особенностей взаимодействия с коллегами.

Этап 4. Функционирование. Этим этапом завершается процесс адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. Как правило, при спонтанном развитии процесса адаптации этот этап наступает после 1-1,5 лет работы. Если же процесс адаптации регулировать, то этап эффективного функционирования может наступить уже через несколько месяцев. Такое сокращение адаптационного периода способно принести весомую финансовую выгоду, особенно если в организации привлекается большое количество персонала[11].

Смена этапов вызывает трудности, называемые «адаптационные кризисы», поскольку воздействие социальной среды обычно резко возрастает. В результате у работника возникает состояние тревоги, сопротивляемости, стресса, поиска выхода, возникновение потребности в более активном освоении доселе неизвестного.

На каждом из перечисленных этапов необходима продуманная система управления адаптацией.

В целом механизм управления процессом адаптации включает ряд организационных элементов:

1. Структурное закрепление функций управления адаптацией – создание службы адаптации (или ответственного работника). Ее задача – снизить неблагоприятные условия адаптации, координировать работу по адаптации.

2. Технология процесса управления адаптацией включает в себя:

– оценку уровня подготовленности новичка. Она необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации;

– ориентацию – практическое знакомство нового работника с организацией;

– функционирование – завершающий этап адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переход к стабильной работе;

– ликвидацию причин возникающих конфликтов или неудовлетворительного решения проблем адаптантов и обобщение материалов о ходе адаптации[7].

3. Информационное обеспечение процесса адаптации – сбор и оценка показателей уровня и длительности адаптации.

Разработка мер, положительно влияющих на адаптацию, предполагает знание как субъективных характеристик работника (пол, возраст, его психофизиологические характеристики, а также образование, стаж и др.), так и факторов производственной среды, характера их влияния (прямое или косвенное) на показатели и результаты адаптации. Все виды адаптации, рассмотренные выше, не существуют изолированно друг от друга, они взаимосвязаны и взаимообусловлены, поэтому управление процессом адаптации требует разработки единой системы мероприятий,

обеспечивающих его быстроту и успешность. Успешность процесса адаптации определяется целым рядом факторов.

Факторы трудовой адаптации – это условия, влияющие на течение, сроки, темпы и результат этого процесса.

Адаптация – двусторонний процесс между личностью и той производственной средой, в которую она включается, поэтому все факторы адаптации могут быть разделены на 2 группы: производственные и личностные.

К производственным факторам относятся:

1. Профессиональные факторы, определяющиеся должностными обязанностями, сложностью существующей техники и технологии, масштабностью руководства, престижностью профессии, содержанием труда, возможностями повышения квалификации и должностного продвижения, стажем работы.

2. Организационно-управленческие факторы, обусловленные организационной структурой предприятия, организацией труда, использованием специалистов по специальности, качеством организации стажировки для молодых специалистов и работы по профориентации, объективностью оценки персонала.

3. Социально-гигиенические факторы, к которым относятся условия труда, техника безопасности и охрана труда работников.

4. Экономические факторы, связанные с системой оплаты труда, уровнем заработной платы, системой материального стимулирования.

5. Социально-психологические факторы, обусловленные уровнем развития корпоративной культуры, социально-психологическим климатом, стилем руководства, системой морального поощрения, системой компенсаций[5].

6. Личностные факторы – социально-демографические (пол, стаж, возраст, национальность, социальное происхождение), связанные с

субъективными характеристиками личности: уровень притязаний, самооценка, интересы, ценностная ориентация, деловые и личные качества.

Существует также ряд факторов, на которые организация не может влиять. Это такие личностные факторы, как пол, возраст, семейное положение, планы на будущее, нормы и ценности молодого работника. Хотя, например, действие производственных факторов во многом управляемо.

В настоящее время адаптацию как процесс можно классифицировать по следующим критериям:

1. По отношениям субъект-объект:

– активная – когда индивид стремится воздействовать на среду с тем, чтобы изменить ее (в том числе и те нормы, ценности, формы взаимодействия и деятельности, которые он должен освоить);

– пассивная – когда он не стремится к такому воздействию и изменению.

2. По воздействию на работника:

– прогрессивная – благоприятно воздействующая на работника;

– регрессивная – пассивная адаптации к среде с отрицательным содержанием (например, с низкой трудовой дисциплиной).

3. По уровню:

– первичная – когда человек впервые включается в постоянную трудовую деятельность на конкретном предприятии;

– вторичная – при последующей смене работы.

4. По иерархии на службе:

– адаптация работника в новой должности;

– адаптация работника к понижению в должности;

– адаптация после увольнения.

5.По направлениям:

– производственная;

– непроизводственная[2].

Рассмотрим подробнее несколько основных факторов.

1. Содержание трудовой деятельности – совокупность выполняемых работником действий, их соотношение и взаимосвязь. Главный фактор, обуславливающий изменение трудовых функций – научно – технический прогресс. Его сущностью является переход от простых машин к автоматизированным. Техническая база предприятия представляет собой сложное переплетение орудий и средств труда различного типа. Совершенствование содержания условий труда будет иметь как прямое, так и косвенное влияние на результат деятельности предприятия: достижение целей при меньших затратах труда и времени и ускорение процесса адаптации.

2. Условия труда – это сложное объективное общественное явление, формирующееся в процессе труда под воздействием взаимосвязанных факторов социально-экономического, технико-организационного и естественно-природного характера и влияющее на здоровье, работоспособность человека, на его отношения к труду и степень удовлетворенности трудом, на эффективность труда и другие экономические результаты производства. Успешной психофизиологической адаптации способствуют мероприятия по приспособлению среды к человеку: улучшение условий труда, учет эргономических требований при организации рабочего места (выбор соответствующего оборудования, планировка рабочего места)[7]. При благоприятных условиях работоспособность человека повышается, так как отсутствует необходимость в затрате сил на защиту организма от воздействия вредных и опасных производственных факторов. Кроме того, повышается эффективность использования рабочего времени за счет снижения потерь рабочих дней, вызванных временной нетрудоспособностью работников.

3. Улучшение условий труда и внедрение мероприятий по обеспечению его безопасности приводит к сокращению профессиональной, производственно – обусловленной заболеваемости и производственного травматизма, увеличивает эффективный фонд рабочего времени, приводя тем самым к существенному экономическому эффекту[10].

Еще одним резервом экономии материальных средств, связанных с улучшением условий труда, является сокращение затрат на льготы и компенсации работающим во вредных условиях. В настоящее время широко применяется система предоставления льгот и компенсаций лицам, занятым на работах с вредными и тяжелыми условиями труда. Сюда входит сокращенный рабочий день, дополнительный отпуск, лечебно – профилактическое питание, повышенные тарифные ставки, пенсии на льготных условиях и другие льготы.

4. Заработная плата. Заработная плата – один из способов экономического стимулирования результативности труда. Поштучная, сдельная, повременная оплата труда заставляет работать даже самых ленивых работников. В настоящее время вознаграждение за труд тщательно увязывается с достижением конкретных целей в трудовом процессе, а главной заботой менеджера стала оценка результатов деятельности работника и дозирование моральных и материальных стимулов. Руководитель может выразить удовлетворенность или неудовлетворенность трудом своих работников, формы их выражения – поощрения и наказания.

К системе поощрений необходимо добавить ряд льгот, являющихся составной частью любой постоянной работы, а именно: оплаченные отпуска, страхование жизни и здоровья, оплату больничных, пенсионное обеспечение. Кроме того, организации используют и такие косвенные вознаграждения, как оплата детских учреждений и части строящегося

жилья, ссуды с пониженной процентной ставкой на обучение детей сотрудников в высших учебных заведениях, предоставление оплаченных юридических услуг, программы физического оздоровления, коллективные гаражи и т.д. При этом необходимо учитывать индивидуальные запросы людей в зависимости от их возраста, семейного положения, размера семьи и другие. Молодых работников чаще всего интересует немедленное получение денег, людей с большими семьями – размер льготного медицинского обслуживания и страхование жизни.

5. Психологический климат в коллективе. Важную роль в адаптации работников играет психологический климат в коллективе. Деловые взаимоотношения развивают чувство товарищества и взаимопомощи, повышают трудовую активность работников, удовлетворенность трудом. С экономической точки зрения психологический климат и моральная обстановка на предприятии существенно влияют на продуктивность труда, действуя на психику и настроение людей. В этом случае сравниваются величины потерь рабочего времени из-за нарушения дисциплины труда в коллективах с благоприятным и неблагоприятным психологическим климатом, что позволяет определить потери рабочего времени из-за нарушений дисциплины труда, происходящих вследствие неблагоприятного психологического климата[5].

Косвенным показателем непроизводственного использования рабочего времени в коллективах с неблагоприятным психологическим климатом, является увеличение брака продукции и времени, затрачиваемого на его исправление. Практикой установлено, что конфликтные ситуации способствуют увеличению брака продукции и нерациональных затрат рабочего времени на его исправление. Величины этих потерь можно определить по данным бухгалтерского учета за выполнение сверхплановых работ по исправлению брака или по количеству забракованных изделий.

Адаптация и ее сроки в значительной степени зависят от организации системы профессионально-квалификационного продвижения рабочих на предприятии. Часто на монотонные, малосодержательные, а потому и малопривлекательные работы принимают молодежь. Адаптация их на производстве определяется перспективами их роста, возможностями перехода на все более сложные виды труда в соответствии с образованием, отношением к труду.

1.3 Эффективные мероприятия по адаптации персонала организации

По мере осуществления процедуры адаптации персонала возникает необходимость в оценке эффективность проведенных мероприятий. Как правило, методы оценки адаптации персонала включают два основных объекта оценки: успешность сотрудника на испытательном сроке; эффективности организации системы адаптации.

В качестве метода оценки адаптации персонала многие компании используют: KPI и ключевые показатели эффективности; управление по целям; компетентный подход для оценки[7].

Наиболее эффективными критериями оценки адаптации персонала будут критерии, которые включают конкретные результаты – исчисляемые, измеримые и очевидные. Удовлетворенность нового сотрудника процессом адаптации можно ранжировать по следующим показателям: удовлетворенность сотрудника должностными обязанностями; оценка его вовлеченности в новый коллектив и должность; удовлетворенность работника отношениями в команде; качество коммуникаций между сотрудником и линейным руководителем; общие знания и принятие корпоративной культуры организации. Обычно такой анализ проводят через 3, 6 и 12 месяцев после приема сотрудника на работу. Оценка сотрудника по результатам испытательного срока может

носить формализованный или неформальный характер и включать: формальную аттестацию по итогам испытательного срока; неформальную обратную связь от руководителя, наставника, ментора; серию тестовых заданий и экзаменов. Об эффективности процесса адаптации можно судить по определенным показателям. Вход в организацию и в должность прошел успешно, если: через 6 месяцев после трудоустройства работа для сотрудника не вызывает чувство стресса, тревожности и дискомфорта.

1. Он владеет знаниями о своих функциональных задачах, выполняет должностные обязанности в срок и с требуемым качеством.
2. Получен необходимый объем корпоративных и профессиональных знаний и компетенций, требующихся для самостоятельного выполнения работы.
3. Сотрудник действует в соответствии с установленными требованиями и корпоративными нормами.
4. Есть желание совершенствоваться в профессии; работник чувствует себя частью коллектива.
5. Сотрудник связывает свое профессиональное будущее и возможности карьерного роста с вашей организацией.
6. Успех в работе проецируется на ощущение жизненного успеха.
7. У сотрудника есть чувство, что к его мнению прислушиваются.
8. Установлены дружеские взаимоотношения с членами коллектива и неконфликтные отношения с группой[13].

Безусловно, в конечном счете, основным показателем эффективной адаптации является полноценное выполнение новым сотрудником поставленных перед ним задач и его желание продолжить свое трудоустройство в данной организации.

Подбор и прием персонала дорогостоящий процесс – на нового сотрудника организация уже потратила значительные средства. Поэтому

она заинтересована в том, чтобы новый сотрудник не освободился через несколько месяцев.

Адаптация – это процесс, который не может иметь законченного состояния, то есть он непрерывный, и всегда активизируется в меняющихся условиях окружающей среды[18]. Однако каждая организация должна осознавать проблемные аспекты, которые будут сопровождать процесс адаптации персонала в современных условиях:

– отсутствие четко разработанных критериев оценки результативности прохождения будущими сотрудниками процесса адаптации;

– в организациях не всегда разрабатываются и используются специальные программы адаптации, с учетом первичной и вторичной адаптации;

– отсутствие выявления приоритетности различных аспектов адаптации для различных категорий сотрудников;

– кто должен быть задействован в процессе адаптации и ответственный за это;

– не всегда нового сотрудника предварительно знакомят с корпоративной культурой организации, стандартами поведения и т.д.;

– отсутствие качественной обратной связи в системе адаптации организаций, связанной с отслеживанием промежуточных и финальных результатов[14].

Для облегчения процесса интеграции нового сотрудника в организацию можно предложить выполнять определенные меры, что позволит сократить период адаптации и позволит в короткое время стать частью единого организма.

Этими направлениями являются:

– беседа руководителя подразделения с сотрудниками отдела о появлении нового человека;

– подготовка рабочего места;

– проведение экскурсии подразделениями компании;

– детальное ознакомление с технологиями и процедурами работы подразделения, в котором будет работать новичок;

– проведение запланированных встреч с непосредственным руководителем, составление плана работы на испытательный срок;

– разработка мероприятий на основе личного плана профессионального и служебного роста сотрудника[16].

Соблюдение указанных рекомендаций позволит сократить время на адаптацию нового работника, увеличит его производительность труда, улучшит психологический климат в коллективе, позволит всем членам коллектива привыкнуть к его новому составу.

Для оценки эффективности системы адаптации персонала мы рассмотрели 4 основных HR – метрик:

1. Метрики качества.

Коэффициент текучести на испытательном сроке по инициативе сотрудника указывает на ошибки в адаптации. В то время как коэффициент текучести на испытательном сроке по инициативе работодателя указывает на ошибку в подборе. Но часто бывают случаи увольнения сотрудников по инициативе работодателя после прохождения испытательного срока из-за нежелания и неумения руководства юридически грамотно уволить сотрудника по причине несоответствия должности и не прохождения испытательного срока. Рассчитывается, как количество увольнений на испытательном сроке за период / среднее количество сотрудников на испытательном сроке за период.

Что здесь важно учитывать:

Показатель нужно сравнивать с прошлыми периодами с учетом изменения программ адаптации. Например, компания внедрили программу наставничества на испытательном сроке с июня. Значит, нужно сравнивать

коэффициент текучести на испытательном сроке сотрудников, начиная с июня с предыдущими месяцами до внедрения этой программы.

Необходимо анализировать данный показатель по уровню должности и/или по подразделению, чтобы выявить возможные особенности процесса адаптации для разных категорий должностей.

Коэффициент текучести в первые полгода /год работы по инициативе работника указывает на ошибки в подборе и адаптации персонала. Рассчитывается, как количество увольнений со стажем до полугода/года за период / среднее количество сотрудников со стажем до полугода / года за период.

Почему увольнение сотрудника через полгода или год работы в компании считается ошибкой адаптации? Сотрудник, отработав часть года уже понимает, что это не его компания, но, во-первых, хочет, чтобы в трудовой книжке был максимально безопасный для него срок работы с точки зрения вопросов следующего работодателя, а во-вторых, во многих компаниях есть практика выплаты годовых премий. Отработав часть года, сотрудник не хочет терять деньги и часто дожидается выплаты этой премии.

Что здесь важно учитывать:

Показатель нужно сравнивать с прошлыми периодами с учетом изменения программ адаптации. Например, компания внедрили программу наставничества на испытательном сроке с июня. Значит, нужно сравнивать коэффициент текучести на испытательном сроке сотрудников, начиная с июня с предыдущими месяцами до внедрения этой программы.

Необходимо анализировать данный показатель по уровню должности и/или по подразделению, чтобы выявить возможные особенности процесса адаптации для разных категорий должностей.

2.Метрики стоимости.

Стоимость адаптации одного сотрудника. В расчеты входят средние трудозатраты сотрудников, участвующих в адаптации по категориям

сотрудников (руководитель, HR, наставник) + стоимость приветственного пакета (ручки, кружки, футболки и т.д.) + стоимость обучения (стоимость внешнего тренера или трудозатраты внутреннего тренера, стоимость раздаточных материалов и т.д.).

Что здесь важно учитывать:

Показатель нужно сравнивать с прошлыми периодами с изменения программ адаптации.

Необходимо анализировать данный показатель по уровню должности и/или по подразделению, так как трудозатраты будут зависеть от уровня вовлеченных в адаптацию руководителей и наставников.

3. Метрики времени.

Время от старта подбора до выхода на точку безубыточности рассчитывает срок достижения равенства доходов компании от сотрудника и расходов на него.

Представьте, что вы наняли 5 сотрудников отдела продаж. Каждого из них вы можете вполне объективно оценить с помощью показателя скорости выхода на точку безубыточности.

Точка безубыточности – это момент, в котором затраты на подбор, адаптацию, обучение, зарплату и налоги сравняются с доходами, заработанными сотрудником в компании. Точка безубыточности измеряется в неделях или в месяцах более округленно. С помощью этого показателя можно сравнить эффективности работы и скорость адаптации сотрудников. Для расчета точки безубыточности нужно иметь данные по стоимости подбора, адаптации, обучения, индивидуальному доходу сотрудников.

Точку безубыточности можно рассчитать только для категорий сотрудников с индивидуальным результатом: отдел продаж, отдел производства. Также возможно посчитать для категорий должностей, экономящих средства компании: закупщики, налоговики, юристы и т.д.

4.Метрики обратной связи.

Удовлетворенность сотрудника процессом адаптации измеряется с помощью опроса. Особенно важно проводить подобные опросы в компаниях с развитой филиальной сетью, когда HR-наставнику сложно контролировать процесс адаптации.

Что здесь важно учитывать:

1. Средневзвешенный показатель нужно сравнивать с прошлыми периодами.

2. Опрос сотрудников сразу после завершения испытательного срока.

3. Проведение пульс-опросов среди сотрудников со стажем менее года.

4. Включение вопросов о системе адаптации в ежегодные исследования вовлеченности.

При составлении опросника удовлетворенности необходимо сформулировать факторы для измерения как во время, так и после прохождения испытательного срока.

Пример структуры опросника удовлетворенности сотрудника адаптацией:

1. Наличие наставника.
2. Сложности в первый день работы.
3. Особенности профессиональной адаптации.
4. Задачи испытательного срока.
5. С какими трудностями столкнулся сотрудник.
6. Частота встреч с руководителем.
7. Особенности подведения итогов испытательного срока.
8. Скорость получения ответов на вопросы от руководителя/наставника/HR-службы.
9. Особенности организационной адаптации.
10. Помощь коллег.
11. Предложения по улучшению процесса адаптации[21].

Все эти показатели необходимо измерить, если до этого в компании никогда не оценивали процесс адаптации. В дальнейшем можно сфокусироваться на 2-3 показателях и регулярно их измерять.

Таким образом, адаптация персонала – это важный этап приспособления нового работника к внутренней и внешней среде организации. Конкретизация подхода к каждому работнику, определение значимости той или иной стороны адаптации для конкретных условий производственной среды, разработка соответствующих мероприятий для облегчения ее прохождения составляют основу процесса управления адаптацией, предполагающего и определенную технологию. Успешность адаптации зависит и от развитости организационного механизма управления процессом адаптации.

Выводы по 1-ой главе

По итогам первой главы следует, что к процессу адаптации есть множество подходов. В нашей работе под адаптацией мы понимаем взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной врабатываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда. Все сотрудники, начиная свою трудовую деятельность всегда проходит процесс адаптации. На их эффективность напрямую влияет система адаптации персонала, которая выстроена в организации. Программы адаптации должны не только способствовать облегчению вхождения сотрудника в коллектив, но и формировать ценности, необходимые предприятию, тем самым способствовать эффективности не только самого новичка, но и всей организации.

ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО РЕАЛИЗАЦИИ ЭФФЕКТИВНОЙ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО «РЕСУРС»

2.1 Оценка эффективности адаптации персонала в ООО «Ресурс»

ООО «Ресурс» - продовольственная компания, выпускающая продукцию под торговой маркой «Увелка». Входит в топ-100 крупнейших компаний Челябинской области. Основная продукция – крупы (рис, горох, ячка, гречка, чечевица и пр.), хлопья зерновые, крупы в варочных пакетиках, каши, не требующие варки, а также домашние гарниры.

Директор компании – Виталий Владимирович Зяблин.

История компании «Увелка»

В 1992 г. был создан цех по переработке гречихи. В штате числилось 12 человек. В 1997 г. компания начинает выпуск круп в варочных пакетиках. В 2000 г. существенно расширяется география сбыта - Урал, Сибирь, Дальний Восток, Поволжье.

В 2003 г. предприятие начинает выпуск продукции под ТМ «Увелка». Спустя три года на рынок выводится новый продукт – зерновые хлопья. В 2012 г. компания запускает новый цех по переработке зерновых хлопьев.

В 2015 г. компания начинает активно продвигать бренд на российском рынке, проводит две рекламные кампании на всю страну. На производстве провела модернизацию: переоснастила производство хлопьев, цех по смешиванию и дозированию сладких каш и домашних гарниров, автоматизировала фасовочное производство, ввела систему хранения бестарного зерна. Кроме того, на предприятии была введена система бережливого производства.

На рисунке 1 представлена организационная структура ООО «Ресурс».

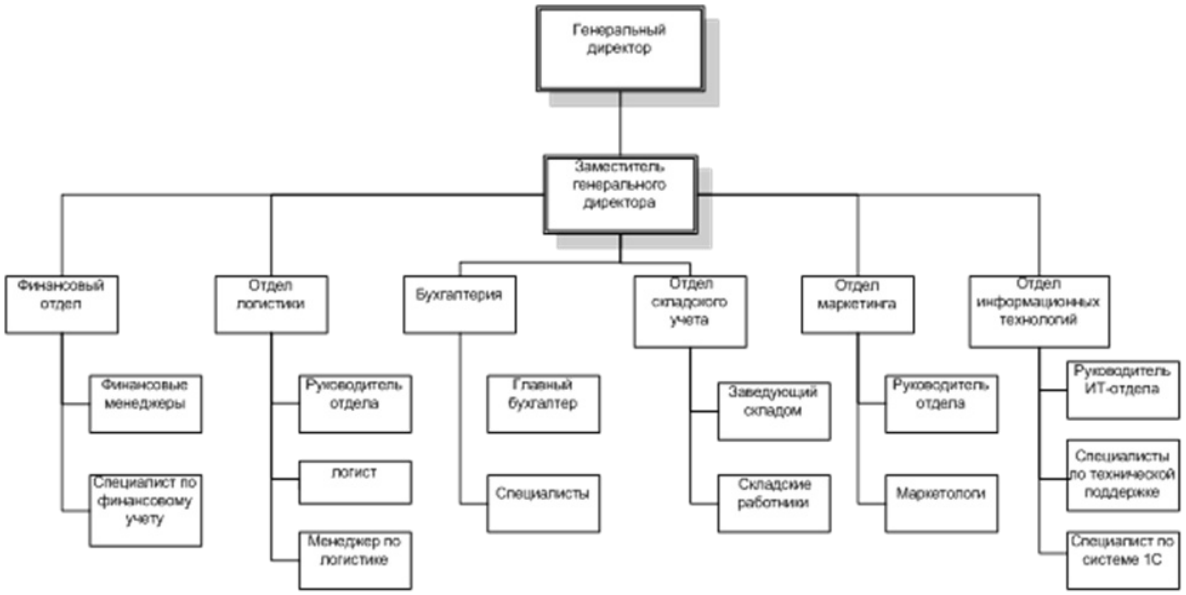

Рисунок 1 – Организационная структура ООО «Ресурс»

Данная организационная структура является линейно-функциональной. Во главе стоит руководитель, ему подчиняются руководители более низкого уровня, им – свои собственные подчиненные, но при этом директор вправе давать распоряжения сотрудникам любого уровня.

Для определения финансового состояния ООО «Ресурс» необходимо дать экономическую характеристику. Основные экономические показатели представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Основные экономические показатели ООО «Ресурс» 2021-2023гг.

Показатели	2021	2022	2023	Абсолютный прирост		Темп роста, %	
				2022-2021	2023-2022	2022/2021	2023/2022
Товарооборот, млн. руб.	540,09	548,35	560,04	8,26	11,69	1,02	1,02
Валовой доход, млн. руб.	276,36	280,17	279,18	3,81	-0,99	1,01	0,99
Издержки обращения, млн. руб.	259,18	262,76	260,45	3,58	-2,31	1,02	0,99
Прибыль от реализации, млн. руб.	39,04	39,57	42,36	0,53	2,79	1,01	1,07
Чистая прибыль, млн. руб.	11,85	12,02	14,05	0,17	2,03	0,01	1,16
Уровень рентабельности, млн. руб.	2,2	4	5,2	1,8	1,2	1,8	1,3

Главными источником формирования прибыли является доход, полученный от эффективной реализации продукции и правильного управления привлеченных заемных средств. Из «Отчета о финансовых результатах» следует, что за 2021 г. организация получила прибыль от реализации в размере 39,04 млн. руб., что составило 7,2 % от выручки. По результатам деятельности ООО «Ресурс» в 2023 г. была получена наибольшая прибыль в размере 42,36 млн. руб., что составило 7,6% от всей выручки и на 2,8 % больше чем в предыдущем году.

На рисунке 2 представлена динамика выручки и товарооборота ООО «Ресурс».

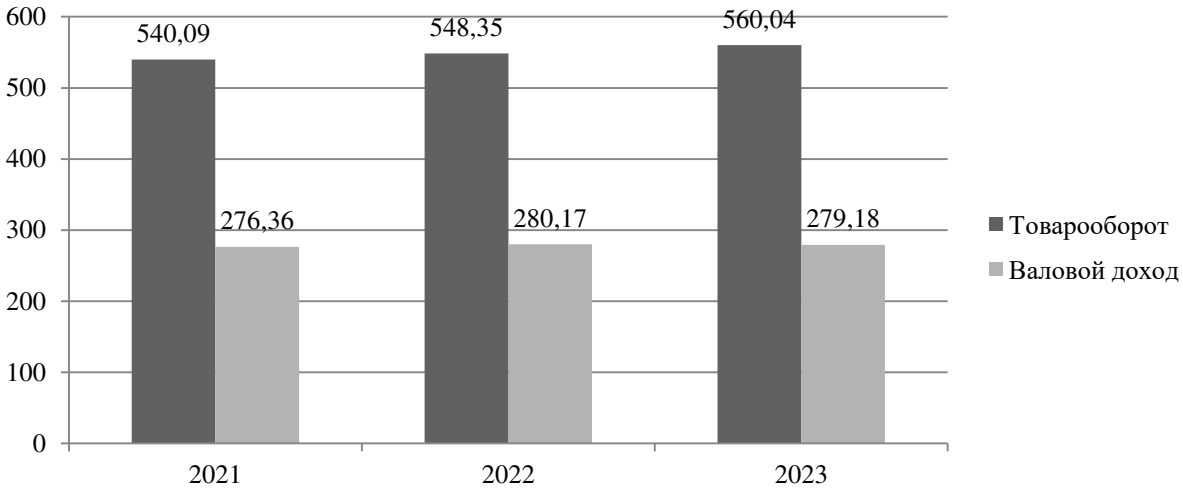

Рисунок 2.3 – Выручка и товарооборот ООО «Ресурс» 2021–2023гг., млн. руб.

На графике отображена зависимость между выручкой и товарооборотом компании. В целом динамика положительная. В 2021 году ООО «Ресурс» смог пережить кризис и удержать лидирующие позиции на рынке, при этом показывая прирост прибыли. Также стоит отметить, что в 2022 году в ассортимент товара вошел товарный бренд, что привлекло новых потребителей.

Таким образом, компания ООО «Ресурс» почти за 20 лет смогла создать широкую торговую сеть с множеством филиалов.

Проведя анализ основных экономических показателей ООО «Ресурс», можно сделать вывод о том, что на данный момент руководство снизило издержки производства и смогло увеличить прибыль от продаж, что говорит о хорошей устойчивости на рынке. Именно поэтому основной задачей ООО «Ресурс» на данный момент должно быть укрепление и сохранение позиций.

Проведем кадровый аудит ООО «Ресурс».

На рисунке 3 представлена структура сотрудников ООО «Ресурс» по половому признаку.

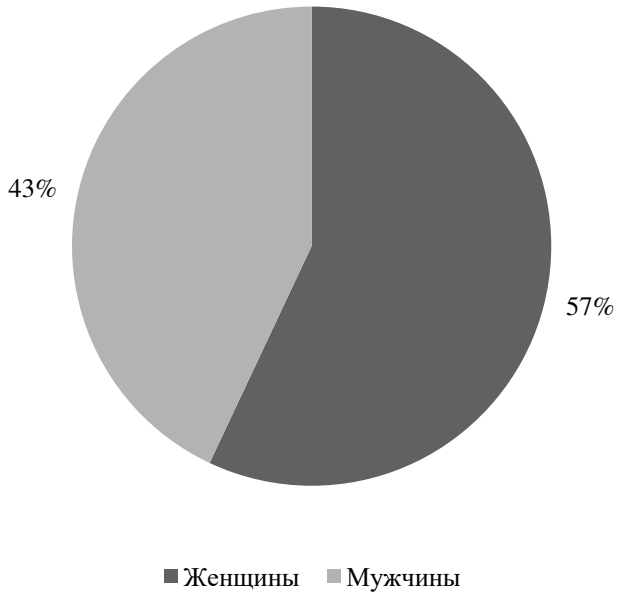

Рисунок 3 – Структура сотрудников ООО «Ресурс» по половому признаку

Очевидно, что большую часть сотрудников ООО «Ресурс» занимают сотрудники женского пола, что объясняется спецификой деятельности компании.

Далее проведем анализ кадрового состава по возрасту. На рисунке 4 представлена структура сотрудников ООО «Ресурс» по возрасту.

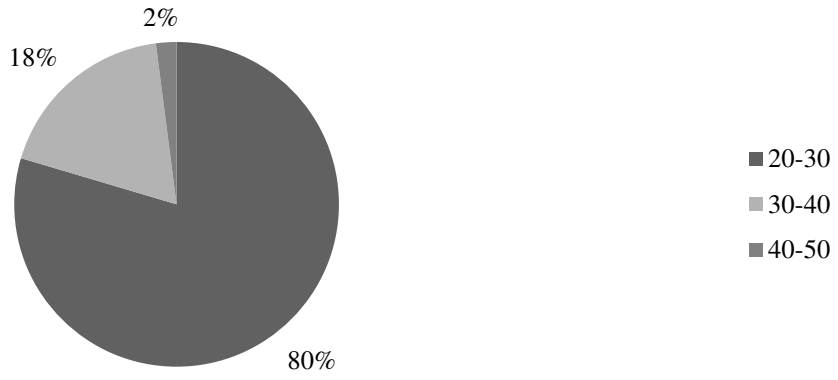

Рисунок 4 –Структура сотрудников ООО «Ресурс» по возрасту

На основании проведенного анализа можно сделать вывод, что большую часть составляют сотрудники возраста от 20 до 30 лет. Большинство сотрудников руководящего состава относятся к категории 30 – 40 лет. В ритейле такие сотрудники более стабильны, им можно поручать более важные задачи, требующие опыта и ответственности.

На рисунке 5 представлена структура сотрудников ООО «Ресурс» по уровню образования.

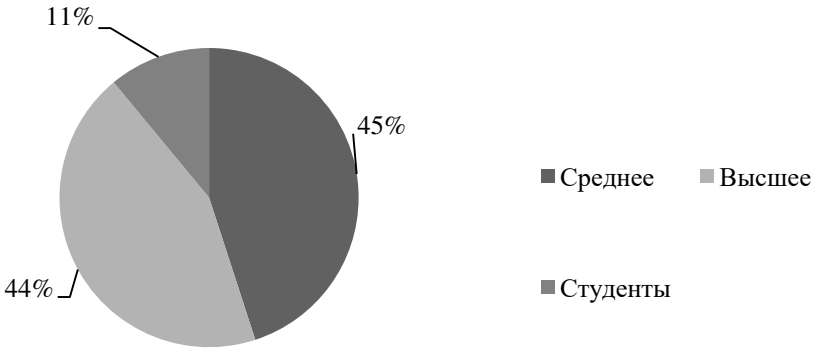

Рисунок 5 – Структура сотрудников ООО «Ресурс» по уровню образования

Из диаграммы видно, что большую долю персонала занимают сотрудники со средним образованием. Важно отметить, что, сравнивая данный показатель с 2020 годом, увидели значительный прирост доли сотрудников с высшим образованием. Это связано с модернизацией

производства, уходом от ручного труда фасовщиц и грузчиков упаковщиков, заменой робототехникой и современным оборудованием, в данный момент для его обслуживания и требуются специалисты с высшим образованием, поэтому динамика меняется от среднего специального к высшему. На сегодняшний день для повышения по карьерной лестнице важно наличие высшего образования.

Проведем анализ движения кадров. Данный анализ позволяет количественно выявить текучесть кадров и частоту обновления персонала. В таблице 2 представлены данные, характеризующие движения персонала в организации.

Таблица 2 – Данные по численности работников ООО «Ресурс» за 2021-2023 гг.

Показатели	2021	2022	2023	Темп роста, %	
				2022/2021	2023/2022
Среднесписочная численность сотрудников	450	450	500	100,	111,1
Количество поступивших на работу	80	70	80	87,5	114,3
Количество выбывших работников	90	110	130	122,2	118,2
Число работников, проработавших весь год	280	270	300	96,4	111,1
Коэффициент оборота поступивших работников, %	17,7	15,5	16	-	-
Коэффициент оборота по выбытию работников,%	20	24,4	26	-	-
Коэффициент текучести кадров, %	20	24,4	26	-	-
Коэффициент постоянства кадров,%	62	60	60	-	-

Рассчитаем показатели движения кадров.

1. Коэффициент оборота поступивших работников:

2021г. Кпр = 80/450 = 17,7%

2022г. Кпр = 70/450 =15,5%

2023г. Кпр = 80/500 =16%

2. Коэффициент оборота по выбытию работников:

2021г. Кв = 90/450 = 20%

2022г. Кв = 110/450 = 24,4%

2023г. Кв = 130/500 = 26%

3. Коэффициент текучести кадров:

2021г. Ктк = 90/450 = 20%

2022г. Ктк = 110/450 = 24,4%

2023г. Ктк = 130/500 = 26%

4. Коэффициент постоянства кадров:

2021г. Кпк= 280/450= 62%

2022г. Кпк= 270/450= 60%

2023г. Кпк=300/500= 60%

Таким образом, за три года текучесть кадров достигла 26%, что выше нормы (норма по ритейлу 18%) на 8%. Данное отклонение увеличивается с каждым годом, что является одной из причин снижения качества обслуживания и проблемной стороной компании.

Стоимость текучести кадров рассчитывается исходя из суммы общих затрат на закрытие вакансии и затрат на обучение и адаптацию персонала.

Общая стоимость затрат на закрытие вакансии сотрудников рассчитывается как сумма затрат на увольнение предыдущих сотрудников и затрат на поиск нового сотрудника.

В таблице 3 представлена стоимость затрат на закрытие вакансии в организации.

Таблица 3 – Стоимость затрат на закрытие вакансии

Наименование статьи затрат	Сумма, руб.
Затраты на увольнение сотрудников	80 300
Затраты на поиск нового сотрудника	42 200
Итого:	122 500

На 2023 год сумма затрат на закрытие вакансии составила 122 500 руб. Затраты на обучение и адаптацию сотрудников рассчитываются путем умножения количества часов, отведенных на адаптацию сотрудника на стоимость одного часа. На обучение и адаптацию одного сотрудника дается 45 часов при 130 руб. за один час. На 2023 год сумма затрат на подбор и адаптацию персонала составила 42 300 руб.

Таким образом, общая стоимость текучести кадров на 2023 год составила 164 800, что почти на 50 000 больше нормы.

Основная доля уволившихся сотрудников, это те, кто уволился по собственному желанию. Основные причины ухода сотрудников, указанных в отчете HR – менеджера следующие:

1. Неэффективная система подбора и адаптации персонала. Отсутствие необходимого обучения (20%);
2. Неудовлетворительный психологический климат в коллективе (25%);
3. Напряженные отношения с руководством, конфликты (16%);
4. Не созданы условия для проявления инициативности сотрудников, выражения собственного мнения (18%);
5. Местоположение (10%);
6. Перспектива получения более высокой заработной платы на другом месте работы (6%);
7. Неудовлетворенность выбранной сферой деятельности (5%).

На 2023 год отделы с самыми высокими показателями текучести кадров являются отделы производства.

Проведем анализ системы адаптации персонала.

После того как сотрудник прошел процедуру трудоустройства его встречает наставник, чаще всего это начальник отдела, в который пришел новый сотрудник. Он проводит обзорную экскурсию по производственным цехам, знакомит стажера с персоналом. Также ему выдается форма и ключ

от личного шкафчика. Далее стажер отправляется в кабинет руководителя подразделения, где знакомится с внутренними инструкциями предприятия.

В первый рабочий день стажер не работает самостоятельно. В первые 3 часа после трудоустройства стажер проходит блок вводного обучения. Оно состоит из истории компании, ее основных правилах и минимальной информации о продукции, первичный инструктаж. После изучения вводной информации, стажер выходит на смену и знакомится с отделом и предприятием в целом. К нему прикрепляется более опытный сотрудник подразделения, он помогает адаптироваться стажеру и всегда находится рядом, готов ответить на все вопросы, поддержать и дать совет, если это не обходимо. Но в реалиях нашего предприятия, часто у наставников просто не хватает времени на стажера. И ему приходится самостоятельно справляться с возникающими трудностями. Через 4 – 6 смен сотрудник приступает к самостоятельной работе и может оставаться один в подразделении.

Данный процесс адаптации стажеров имеет большие проблемы:

1. Нет точного перечня мероприятий, которые входят в систему адаптации нового сотрудника. Каждый наставник обучает в силу своих возможностей и знаний.

2. Нет чек – листа, который мог бы вести наставник в ходе адаптации сотрудника, для того чтобы отмечать и выявлять проблемные зоны в знаниях.

3. Не корректная постановка вопроса в итоговых тестах.

4. Нет четких критериев подбора сотрудника на роль наставников. Зачастую данный фактор приводит к поверхностному и не корректному обучению.

5. На предприятии не предусмотрено отдельное время на работу наставника и наставника со стажером. В этом случае часто новый сотрудник не может обратиться за помощью и получить полный объем знаний в установленные временные рамки. В свою очередь приходится

задерживаться на работе и перерабатывать для того, чтобы обеспечить стажера полным объемом знаний.

6. Каждый стажер проходит программу обучения только для своего подразделения, данный факт позволяет качественно изучить специфику работы в своем подразделении, однако затрудняет работу в других подразделениях.

7. Наставник не всегда замотивирован на обучение нового сотрудника. И как результат либо мы получаем по результатам адаптации совершенно не адаптированного сотрудника с большими пробелами в знаниях. Или еще хуже негативно замотивированного, не лояльного стажера, который попал под влияние не добросовестного наставника.

8. Стажер должен проходить процесс обучения в свободное от работы время. Зачастую стажеру приходиться приступать к работе с нулевыми знаниями, что приводит к неграмотной работе на закрепленном месте, не комфортное ощущение стажером себя на рабочем месте.

Данные ошибки приводят к высоким показателям текучести кадров и разладу в социальном климате предприятия.

В таблице 4 представлены индикативные показатели результатов анализа системы адаптации персонала по результатам анализа эффективности адаптации.

Таблица 4 – Индикативные показатели результатов анализа системы адаптации персонала ООО «Ресурс»

№	Наименование показателя	План	Факт	Отклонение
1	Текучесть кадров	18%	26%	8%
3	Прохождение теста по результатам прохождения адаптации	100%	50%	50%
6	Удовлетворенность работой в команде	96%	34%	62%
7	Удовлетворенность социальным климатом	100%	75%	25%
9	Качество фасовки продукции	85%	60%	25%
10	Средний объем выпущенной продукции	2,70	2,34	0,36

Для определения уровня удовлетворенности сотрудников работой в команде использовался опросник по методике О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто.

Чтобы определить уровень отклонения показателя воспользуемся следующей формулой:

Э= å(+) – å(-) + n, где: å(+) – количество положительных ответов, å(-) – количество отрицательных ответов, n- количество членов коллектива, принявших участие в исследовании.

Э= 17-31+48=34.

По результатам таблицы мы видим отклонения от эталона по всем показателям, которые взаимосвязаны с системой адаптации персонала.

Данные отклонения были выявлены в ходе личной беседы с сотрудниками (48 человек). Высокая текучесть кадров влечет за собой дополнительные материальные затраты на персонал. Сотрудники, которые давно работают на предприятии, тоже «болезненно» относятся к данному показателю. Они считают, что на их плечи ложится больше обязанностей, так как стажеры не опытные, а поставленные задачи зачастую нужны было выполнить «вчера» и они их сделают более быстро и более качественно.

Показатель работы в команде фактически низко развит. Из-за постоянного прихода новых сотрудников и смены руководящего состава сотрудники не успевают сработаться и найти подход друг к другу. Это негативно сказывается на системе адаптации стажера. Возможно, из-за неуверенности в себе или недоверие к коллеге, более опытный сотрудник предпочитает сам сделать поставленную задачу, а не делиться знаниями и опытом. Поэтому процесс адаптации и обучения затягивается и не редко приводит к конфликтным ситуациям в коллективе.

Конфликтные ситуации очень сильно портят социальный климат. Руководителям приходится тратить свои временные ресурсы на решение конфликтов. Что введет к невыполнению поставленных задач в установленные сроки.

В целом совокупность всех этих факторов негативно влияет на, пожалуй, самый важный аспект деятельности – это обслуживание клиентов и удовлетворение их потребностей в качественной продукции. Данный аспект обеспечивает организацию финансами. И когда в коллективе не налажены процессы работы с персоналом, компания теряет выручку и падает количество и качество производимой продукции.

В таблице 5 представлены финансовые потери за счет неэффективной системы адаптации.

Таблица 5 – Финансовые потери ООО «Ресурс»

№	Наименование показателя	Эталон	Факт	Отклонение
1	Общая стоимость затрат на закрытие вакансии, руб.	84 525	122500	37 975
2	Общая стоимость затрат на обучение и адаптацию персонала, руб.	29 180	42 300	13 120
ИТОГО:				164 800

1. Общая стоимость затрат на закрытие вакансии сотрудников рассчитывается как сумма затрат на увольнение предыдущих сотрудников и затрат на поиск нового сотрудника. На 2023 год сумма затрат на закрытие вакансии составила 122 500 руб.

2. Затраты на обучение и адаптацию сотрудников рассчитываются путем умножения количества часов, отведенных на адаптацию сотрудника на стоимость одного часа. На обучение и адаптацию одного сотрудника дается 45 часов при 130 руб. за один час. На 2023 год сумма затрат на подбор и адаптацию персонала составила 42 300 руб.

Таким образом, проанализировав внутреннюю среду ООО «Ресурс» мы выявили слабые стороны в процессе адаптации персонала, а также их последствия. Сотрудники в большей части не удовлетворены социальным климатом, из–за частой смены сотрудников (текучесть кадров выше нормы по ритейлу на 8%), более опытным сотрудникам приходиться делать часть

работы за новичка. Также падает качество производства, сотрудники не успевают в полной мере получить объем знаний о производимой продукции, качество выпускаемой продукции становится ниже, растет доля негативных покупателей. На этом фоне падает показатель выполнение месячных планов.

Для нашей организации важно сохранять свои позиции на рынке, а также привлекать новых потребителей. Важно грамотно настроить процессы адаптации новых сотрудников, чтобы ни нести дополнительные финансовые потери, а также повысить оборот и выручку.

2.2 Разработка эффективной программы адаптации персонала в ООО «Ресурс»

Проблема адаптации новых сотрудников ООО «Ресурс» существует: она отражена в результатах опроса персонала, социальном климате и высоких показателях текучки кадров. С целью усовершенствования адаптационного процесса в ООО «Ресурс» предлагаем разработать следующие мероприятия по адаптации персонала:

1. Ввести стандарт адаптации персонала.

Стандарт адаптации персонала представляет собой подробно поэтапно описанный адаптационный процесс. Инструкция должностных обязанностей специалиста по адаптации персонала описывает его деятельность и основные требования к нему. Составляется данный документ по определенным разделам: общие положения, цели и функции, дополнительная информация, права и обязанности, ответственность.

2. Разработать дневник стажера, он будет включать в себя:

- цели и задачи программы адаптации,
- этапы адаптации,

– план прохождения обучения, даты для сдачи контрольных точек (тесты по пройденному материалу),

– чек – лист для оценки промежуточных знаний,

– промежуточная анкета этапа адаптации,

– чек – лист для оценки итоговых знаний,

– анкета по итогам прохождения этапа адаптации.

Таким образом, ООО «Ресурс» необходимо провести ряд мероприятий по увеличению качества системы адаптации, которые представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Матрица проблем и решений

Проблема	Последствия	Причина	Пути решения
Отсутствие стандартной формы системы адаптации персонала.	Низкий уровень закрепляемости нового персонала.	Отсутствие желания вкладывать финансовые средства в процесс адаптации у руководства предприятия.	Разработать план адаптации стажера в виде личного дневника, где будет прописана программа адаптации и сроки ее реализации.
Выявление западающих зон адаптации после ее окончания.	Сложности с пониманием того, какие этапы адаптации нуждаются в корректировке.	Отсутствие чек – листа по адаптации персонала.	Разработать чек – лист с вопросами, по которым будут проводиться встречи с наставником на протяжении всего процесса адаптации новичка.
Безответственное прохождение курса обучения стажером.	Низкий уровень знаний сотрудников.	Отсутствие возможности у наставника отслеживать результаты обучения	Разрешить сотруднику, который выполняет функцию наставника просматривать результаты обучения
Получение по завершению срока адаптации не адаптированного сотрудника	Низкая лояльности нового сотрудника к организации.	Отсутствие мотивации у сотрудника, который выполняет функцию наставничества.	Грамотный подбор наставника, проведение собеседования и выявление его личной заинтересованности в этом процессе для личного развития. Оценка лояльности к компании данного сотрудника.

Проблема	Последствия	Причина	Пути решения
Низкое качество получаемых знаний	Низкий уровень эффективности стажера.	Низко - информативный курс обучения.	Проанализировать курс обучения, выявить недочёты и внести изменения. Разработать дополнительные материалы, которые можно будет выдавать сотруднику в печатном варианте с важной информацией, которая пригодится в работе.

На рисунке 6 представлен новый процесс адаптации сотрудников организации.

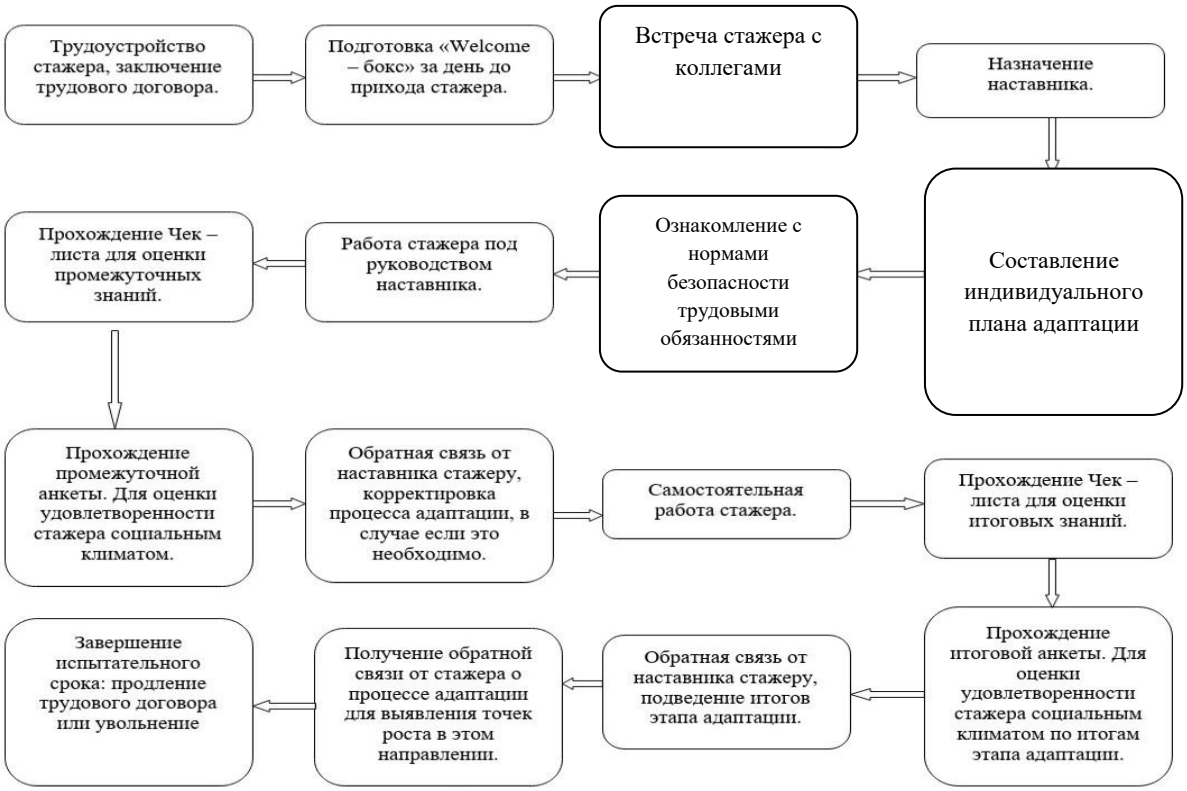

Рисунок 6 – Усовершенствованный процесс адаптации персонала ООО «Ресурс»

В таблице 7 представлено сравнение существующей и новой системы адаптации персонала.

Таблица 7 – Сравнение существующей и новой системы адаптации сотрудников

Критерий сравнения	Существующая система адаптации	Новая система адаптации
Этапы	Общее знакомство с организацией, знакомство с должностью	Вводный, непосредственное знакомство с функциями и обязанностями, действенная адаптация, функционирование
Срок адаптации	2 мес.	3 мес.
Инструменты	Опрос, наблюдение	Дневник стажера, Welcome – бокс стажера, чек-листы

Обновленный процесс адаптации для новичка будет состоять из следующих этапов:

Этап 1. Вводный. За день до прихода стажера необходимо подготовитьWelcome – бокс стажера (личный шкафчик, бейдж, комплект форменной одежды, дневник стажера). В первый день руководитель встречает стажера, знакомит его с организацией и коллегами. Руководитель добавляет его в корпоративные беседы в социальных сетях. Составляется график работы.

Этап 2. Непосредственное знакомство стажера со своими функциями и обязанностями. Руководитель знакомит стажера с историей организации, кадровой политикой и основными правилами, включая условия труда. Стажеру объясняются его основные функции и задачи. Повышение адаптации персонала происходит благодаря проведению небольших лекций, экскурсий, практикумов.

В рамках проведения программы адаптации персонала должны быть отражены основные вопросы:

1. Общее представление об организации (основные цели, приоритетные направления, проблемные вопросы, традиции и стандарты, продукция и ее основные потребители, структура компании и информация о ее руководителях).

2. Политика компании (кадровая политика и процесс подбора персонала, направления профессиональной подготовки и повышения квалификационного уровня, правила использования рабочего времени, особенности охраны коммерческой тайны и важной технической документации).

3. Заработная плата и механизмы оплаты труда (нормы и формы оплаты, выплаты за работу в выходные и праздничные дни, выплата сверхурочных).

4. Дополнительные льготы (ДМС, страхование, пособия по различным основаниям, возможность обучения, обустроенные для персонала столовая и комнаты отдыха и иные услуги компании для работников).

5. Охрана труда и соблюдение техники безопасности.

После того как общая ориентационная программа была пройдена, можно проводить специальную программу, которая может содержать ответы на более специализированные и узкие вопросы. Функции отдела (основные цели и приоритеты, основные направления деятельности, взаимоотношения с другими отделами и так далее).

Рабочие обязанности и ответственность (описание в деталях работы и ожидаемых от текущей работы результатов, объяснение, насколько эта работа важна. Основные нормативы качества выполненных работ и основания для оценки, длительность рабочего дня и его расписание.

Этап 3.Действенная адаптация.

Наставничество. Чтобы повысить эффективность адаптации персонала, к новому сотруднику прикрепляется наставник. Такой метод является очень эффективным, потому что это облегчает сам процесс вхождения для новичков, а также служит мотивирующим фактором для тех членов коллектива, которые выступают в роли кураторов. Период, на который к сотруднику прикрепляется наставник – 1 месяц. Наставничество обязательно должно стимулироваться надбавкой к заработной плате 10%

от оклада в случае успешной адаптации новичка. Кроме того, в систему наставничества предлагается включить и нематериальное вознаграждение:

1. По итогам прохождения адаптации выбирается лучший наставник, по количеству обученных и оставшихся новичков.

2. Включение лучших наставников в кадровый резерв.

Далее новичок знакомиться с «Дневником стажера», ему выдается его личный пароль от СДО (система дистанционного обучения) и Директум (корпоративная информационная система).

Этап 4.Функционирование. Данный этап является завершающим в процессе адаптации персонала. Здесь постепенно преодолеваются производственные и межличностные проблемы, и начинается процесс стабильной работы.

Таким образом, нами предложен ряд мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала ООО «Ресурс».

Усовершенствованный процесс системы адаптации персонала имеет ряд нововведений:

1. Подготовка «Welcome – бокс» за день до прихода стажера.
2. Знакомство с дневником стажера. Составление индивидуального плана адаптации и его внесение в дневник. Выдача пароля от СДО и Директум.
3. Прохождение промежуточного теста, срез знаний стажера в период адаптации, а также встреча наставника и стажера для получения обратной связи.
4. Прохождение итогового теста.
5. Сбор обратной связи от стажера о процессе адаптации, для дальнейшего усовершенствования данного процесса.

Для реализации предложенных мероприятий необходимо представить план – график разработки и внедрения программы адаптации.

Проектным решением проблем связанных с системой адаптации персонала ООО «Ресурс», будет разработка и внедрение программы

адаптации персонала, в рамках внедрения которой необходимо создание стандарта адаптации персонала, разработка дневника стажера, внедрение системы наставничества, а также создание необходимых документов для оценки адаптации: анкеты, чек – лист.

Составим план-график по разработке и внедрению программы адаптации персонала ООО «Ресурс» в таблице 8.

Таблица 8 – План-график по разработке и внедрению программы адаптации персонала ООО «Ресурс»

№	Мероприятия	Ответственный	Срок	Затраты на реализацию
1	2	3	4	5
1	Проведение собрания с начальниками отделов по вопросам необходимости совершенствования системы адаптации, преимуществах такого решения, обсуждение и получение обратной связи он сотрудников.	Директор	01.09.2024-02.09.2024	В рамках должностных обязанностей
2	Составление списка необходимых компетенций знаний и умений по должностям	Начальник отдела	03.09.2024-05.09.2024	В рамках должностных обязанностей
3	Корректировка и дополнение программы адаптации персонала	Директор, начальник отдела	06.09.2024-08.09.2024	В рамках должностных обязанностей
4	Утверждение программы адаптации персонала	Директор, HR – менеджер отделения RPO	07.09.2024-10.09.2024	В рамках должностных обязанностей
5	Разработка «Дневника стажера» (Приложение1)	Начальник отдела	03.09.2024-06.09.2024	В рамках должностных обязанностей
6	Печать «дневника стажера»	Начальник отдела	06.09.2024	В рамках должностных обязанностей/ Печать 15 шт. =15*2,5*12= 450 руб.
7	Разработка плана знакомства стажера с предприятием	Начальник отдела	03.09.2024-04.09.2024	В рамках должностных обязанностей
8	Разработка и утверждение Положения о наставничестве	Директор, HR – менеджер отделения	03.09.2024-29.09.2024	В рамках должностных обязанностей

Окончание таблицы 8

№	Мероприятия	Ответственный	Срок	Затраты на реализацию
9	Формирование списков наставников	Директор, начальник отдела	01.10.2024	В рамках должностных обязанностей
10	Разработка и внедрение Программы обучения наставников	Директор, HR – менеджер	03.09.2024-25.09.2024	В рамках должностных обязанностей
11	Проведение обучения наставников	Начальник отдела	02.10.2024-08.10.2024	В рамках должностных обязанностей
12	Апробация новой системы адаптации персонала в связи с началом найма новых сотрудников	Начальник отдела	09.10.2024-01.12.2024	В рамках должностных обязанностей
13	Сбор информации и подведение итогов функционирования новой Программы адаптации персонала	Директор, начальник отдела	02.12.2024-08.12.2024	В рамках должностных обязанностей
14	Выявление лучших наставников	Директор	08.12.2024	В рамках должностных обязанностей
15	Награждение наставников на горнолыжный курорт «Солнечная долина» за счет финансирования компании ООО «Ресурс»	Начальник отдела	12.12.2024	Стоимость тура на 1 человека 2500 руб. 5*2500=12 500 руб.
16	Корректировка программы адаптации	Директор, начальник отдела	09.12.2024 13.12.2024	В рамках должностных обязанностей
17	Ввод программы адаптации на постоянной основе	Директор, HR – менеджер отделения RPO	15.01.2025	В рамках должностных обязанностей
ИТОГО:				12 950

Таким образом, поскольку в рамках данной выпускной квалификационной работы нами уже составлена Программа адаптации персонала, руководству ООО «Ресурс» необходимо только дополнить и скорректировать ее. Для внедрения программы необходимо, кроме директора, активная работа начальника отдела. Проект по усовершенствованию процесса адаптации курирует начальник отдела, а также ответственный подход наставников данного проекта к своим обязанностям. Оплата работы над проектом будет проводиться в рамках

должностных обязанностей, дополнительное финансовое стимулирование предусмотрено в сезонной премии (35% от итоговой суммы) каждого линейного руководителя и директора. Обучение наставников будет проходить через личные встречи с начальниками отделов, а также через самостоятельное прохождение обновленного курса по направлению «Наставником быть престижно». Стимулирование наставников будет происходить через награждение (поездка на ГК «Солнечная долина», участие в спортивном проекте «Гонка Героев» в зависимости от времени года) за счет финансирования компании.

При планировании проекта также необходимо провести оценку рисков. Риски оценим по двум параметрам: вероятность и последствия.

В таблице 9 представлена шкала оценки рисков по проекту совершенствования системы адаптации сотрудников.

Таблица 9 – Шкала оценки риска

Параметры риска	Оценка
Вероятность	0,1 – низкое, 05, – среднее, 0,9 – высокое
Последствия	0,1 – низкое, 05, – среднее, 0,9 – высокое

Качественная оценка рисков представлена в таблице 10.

Расчет производится по формуле:

Оценка риска = вероятность×последствия.

Таблица 10 – Оценка рисков проекта

Риск	Вероятность	Последствие	Оценка
Отказ персонала от участия в мероприятиях по адаптации, т.е. невозможность найти наставника, негативное отношение к стажеру	0,5	0,7	0,35
Неадекватная оценка новичка: заниженная или завышенная в связи с недостаточным опытом оценки линейными руководителями	0,3	0,7	0,21
Несовместимость новичка с наставником: несоответствие особенностей характера, темперамента, уровня знаний.	0,5	0,5	0,25
Увеличение запланированных затрат на проект, риск того, что какие-нибудь затраты не будут учтены	0,5	0,7	0,35
Неправильное составление программы адаптации, выбор неподходящих методов	0,5	0,7	0,35

Определим методы воздействия на каждый из описанных рисков в таблице 11.

Таблица 11 – Методы минимизации рисков проекта

№	Риск	Оценка	Методы минимизации
1	Отказ персонала от участия в мероприятиях по адаптации, т.е. невозможность найти наставника, негативное отношение к стажеру	0,35	Для минимизации этого риска необходимо заранее сообщить персоналу о предстоящем проекте, разъяснить цели, задачи выгоды совершенствования системы адаптации. Проинформировать о материальном и моральном стимулировании участия в процессе адаптации новых работников.
2	Неадекватная оценка новичка: заниженная или завышенная в связи с недостаточным опытом оценки линейными руководителями	0,21	Необходимо составить четкий план оценки стажера, ввести промежуточный контроль, который будет осуществляться непосредственным руководителем
3	Несовместимость новичка с наставником: несоответствие особенностей характера, темперамента, уровня знаний.	0,25	На этапе отбора можно провести тестирование новичка на темперамент и другие характеристики и подобрать наиболее подходящего наставника
4	Увеличение запланированных затрат на проект риск того, что какие-нибудь затраты не будут учтены	0,35	Необходимо назначить ответственное лицо, которое рассчитает бюджет проекта
5	Неправильное составление программы адаптации, выбор неподходящих методов	0,35	Необходимо провести оценку компетенций новичка, для этого необходимо наблюдение за новичком впервые дни работы, использование тестирования.

Составим сводную матрицу «вероятность – последствия» (таблица 12), с помощью которой оценим опасность каждого риска, определим, какие из них могут помешать реализации проекта.

Таблица 12 – Карта последствий и вероятностей риска

Последствия	Вероятность				
	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
0,1					
0,3					
0,5			R3		
0,7		R2	R1,R4,R5		
0,9					

Из таблицы видно, что все риски попали в зону среднего риска. Таким образом, данный проект не имеет высоких рисков, и является средне рисковым.

Далее определим ожидаемые эффекты от реализации предложенного проекта:

1. Снижение процента текучести персонала в ООО «Ресурс» (18 %).

2. Быстрый процесс вхождения стажера в должность, повышение качества знаний о производстве.

3. Повышение мотивации наставников, дальнейшее развитие наставников для кадрового резерва.

4. Сокращение издержек на подбор и отбор сотрудников.

5. Создание четкой программы адаптации для качественного прохождения данного этапа стажером.

6. Повышение удовлетворенности персонала социальным климатом, более эффективный и устойчивый коллектив.

7. Повышение качества производимой продукции, повышение оборотов организации.

Данные мероприятия помогут усовершенствовать систему адаптации в ООО «Ресурс». Руководителям не придется тратить такое большое количество времени на отбор и подбор персонала. Социальный климат в коллективе станет более стабильным, также не будут возникать

конфликтные ситуации из-за недостаточных знаний новых сотрудников с более опытными коллегами. Данные изменения помогут изменить отношение клиента к организации в целом, что повысит оборот, NPS и удовлетворенность работников своим местом работы.

Докажем также экономическую эффективность проекта. Для этого сначала рассчитаем затраты на проект. В таблице 13 представим результаты расчета затрат на подготовку и реализацию проекта.

Таблица 13 – Расчет затрат на подготовку и реализацию проекта

№	Наименование затрат на проект	Расчет затрат	Сумма, руб.
1	Работа по проекту	В рамках должностных обязанностей	0
2	Вознаграждение наставников	Награждение лучших наставников на горнолыжный курорт «Солнечная долина» за счет финансирования компании ООО «Ресурс» Стоимость тура на 1 человека 2500 руб. 5*2500=12 500 руб.	12 500
3	Обучение наставников	Силами организации	0
4	Печать «Дневника стажера»	Печать 15 шт. =15*2,5*12= 450 руб.	450
Итого:			12 950

Таким образом на основании проведенных в таблице 13 расчетов, можно сделать вывод, что проект по совершенствованию системы адаптации персонала в организации предполагает затраты на его разработку и реализацию в размере 12 950 рублей. Основная сумма затрат предназначена для награждения лучших наставников путевками на горнолыжный курорт «Солнечная долина», а также на печать «Дневника стажера». Финансирование работ по проекту будет осуществляться в рамках должностных обязанностей сотрудников организации, а обучение наставников проходить более опытными сотрудниками организации.

Также мы предусмотрели единоразовую выплату 10% (от юридического оклада) наставникам, в случае если сотрудники, обучаемые ими, проработают в компании более года. Данные затраты не учитываются

в первоначальных инвестициях проекта, так как не являются гарантийными выплатами, а зависят от качества прохождения процесса адаптации.

Ожидаемые результаты от реализации предложенных мероприятий представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Ожидаемые результаты от реализации проекта

Год	Затраты в связи с текучестью кадров		Итого:		Потери от невыполнения ежемесячных планов (12 –количество месяцев, не выполнивших план)	
	Общая стоимость затрат на замену сотрудников	Затраты на обучение и адаптацию сотрудников	Ктк (%)	руб.	%	тыс. руб.
2023	122 500	42 300	26	164800	33	17 320
2024	84 525	29 180	18	126890	24	13 160

За счет повышения качества процесса адаптации организация не будет тратить финансы на высвобождение и трудоустройство сотрудников.

При достижении планового показателя 18 % текучести кадров, организация экономит 37 910 руб.

При грамотном обучении сотрудников, мы сможем добиться планового показателя 76% выполнения ежемесячного плана по обороту. Выручка вырастет на 4 160 тыс. руб.в год.

Добиться полноценных результатов по нормам компании возможно в показателях качества обслуживания.

Устойчивость и высокая работоспособность персонала будет способствовать улучшению показателя качества обслуживания, реализуя данный критерий в сильное конкурентное преимущество. Повышение качества обслуживания напрямую зависит от заинтересованности

сотрудников в результатах деятельности и от общей квалификации персонала в целом.

Улучшение Программы адаптации сотрудников будет способствовать также улучшению качества обслуживания клиентов, приводя главные показатели NPS, UPT и M300 к норме, установленной для организации.

В таблице 15 представлены ожидаемые результаты повышения качества обслуживания.

Таблица 15 – Ожидаемые результаты повышения качества обслуживания

Год	Показатели качества обслуживания клиентов		
	NPS	UPT	M300
2023	60%	2,34	57%
2024	85%	2,70	30%

Для расчета эффективности проекта необходимо рассчитать ЧДД.

$$NPV = –COFi + \Sigma CIFi/ (1 + r)^t, \quad (3)$$

где NPV – величина чистого дисконтированного дохода;

COFi – первоначальные инвестиции (затраты на реализацию проекта – 12 950 руб.)

CIFi – потоки денежных средств в конкретный период срока окупаемости проекта, которые представляют собой суммы притоков и оттоков денежных средств в каждом конкретном периоде t (t = 1...n)(общая стоимость снижения затрат за счет реализации проекта: снижение затрат стоимости текучести кадров + снижение стоимости невыполненных ежемесячных планов: 37 910 руб. + (17 320 тыс. руб. – 13 160 тыс. руб.) = 4 157 тыс. руб.).

r – ставка дисконтирования:

Уровень инфляции (4,9%) + ключевая ставка (5,5%) + риск (10%) = 20%

Таким образом, ЧДД = – 12 650 + 4 157 000/(1+0,2)[1] = 69 453 тыс. руб. >1, что говорит об эффективности проекта.

В таблице 16 представлен расчет чистого дисконтированного дохода проекта.

Таблица 16 –Расчет ЧДД

Период, мес.	Результаты, CIFi,руб.	Затраты, COFi,руб.	di*	(CIFi-COFi)*di,руб	NCF*коэф.	ЧДД
0	0	12 950	1	-12 950	-12950	-12950
1	4 157 000	-4 144 050	0,83333	8 301 050	6917514	6904563,997
2	4 157 000	-8 301 050	0,69444	12 458 050	8651368,2	15555932,24
3	4 157 000	-12458050	0,5787	16 615 050	9615129,4	25171061,67
4	4 157 000	-16615050	0,48225	20 772 050	10017321	35188382,79
5	4 157 000	-20772050	0,40188	24 929 050	10018487	45206869,4
6	4 157 000	-24929050	0,3349	29 086 050	9740918,1	54947787,55
7	4 157 000	-29086050	0,27908	33 243 050	9277470,4	64225257,94
8	4 157 000	-33243050	0,23257	37 400 050	8698129,6	72923387,57
9	4 157 000	-37400050	0,19381	41 557 050	8054171,9	80977559,43
10	4 157 000	-41557050	0,16151	45 714 050	7383276,2	88360835,64
11	4 157 000	-45714050	0,13459	49 871 050	6712144,6	95072980,26
12	4 157 000	-49871050	0,11216	54 028 050	6059786,1	101132766,4

Чистая приведенная стоимость потока платежей имеет положительный знак (NPV≥0), это означает, что в течение своей экономической жизни (одного года), проект вернет первоначальные затраты (12 950 рублей), обеспечит получение прибыли.

Срок окупаемости проекта 1 месяц, так как на первом месяце ЧДД становится больше 0. За 12 месяцев ЧЧД будет составлять 101 132 766 руб.

Выводы по 2-ой главе

Таким образом, предложенный проект экономически выгоден для ООО «Ресурс». Усовершенствовав программу адаптации стажеров, организация сможет экономить деньги на подборе и найме сотрудников, а также повысить свои показатели и оборот за счет опытного и стабильного коллектива.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В реалиях сегодняшнего дня любой организации важно обеспечить себя грамотным и высокоэффективным персоналом. При подборе персонала важно не только качественно его подобрать, но и грамотно адаптировать. За частую компании не могут себе позволить выделять время на адаптацию сотрудника, так как им кажется, что они теряют время и деньги. Но по факту не адаптированный сотрудник несет еще больше затрат. Важно донести эту мысль до руководителей.

В общем виде адаптация – это процесс приспособления работника к условиям внешней и внутренней среды организации. Она позволяет понять сотруднику все нормы процессы и социальный климат. Профессиональная адаптация заключается в активном освоении профессии, ее тонкостей, специфики, необходимых навыков, приемов, способов принятия решений для начала в стандартных ситуациях. Она начинается с того, что после выяснения опыта, знаний и характера новичка для него определяют наиболее приемлемую форму подготовки, например, направляют на курсы или прикрепляют наставника. Организационная адаптация означает усвоение роли и организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре, а также понимания особенностей организационного и экономического механизма управления организацией.

Объектом исследования ВКР является ООО «Ресурс», продовольственная компания, выпускающая продукцию под торговой маркой «Увелка».

Анализ внешней среды ООО «Ресурс», показал, что на сегодняшний день организация занимает лидирующие позиции на рынке, поэтому основной задачей для него сегодня является укрепление и сохранение позиций различными способами. Наибольшее влияние на деятельность организации могут оказать социально–экономические факторы. ООО

«Ресурс» необходимо отслеживать изменения потребительских предпочтений и экономической ситуации в стране и оперативно на них реагировать.

Проанализировав систему адаптации ООО «Ресурс» пришли к мнению, что финансы на программу адаптации есть, а ресурсов на ее качественное исполнения нет. Возможно также у руководящего состава нет должной мотивации проводить адаптацию более грамотно и эффективно. К главным проблемам процесса адаптации отнесли отсутствие четкого плана адаптации; нет чек – листа, который бы помог во время процесса адаптации выявлять западающие зоны; у наставника нет возможности отслеживать процесс прохождения обучения стажером в СДО; низкое качество обучения и не возможность контролировать данный процесс снижают качество производимой продукции и уменьшают объем продаваемого товара; также есть проблема в подборе наставника, если наставник не будет лично замотивирован в данном процессе, то на выходе мы можем получить совершенно не адаптированного или не лояльного и настроенного против компании работника.

Для усовершенствования программы адаптации персонала был разработан проект, в котором содержатся мероприятия, способствующие внесению изменений в нынешнюю программу адаптации персонала. И доработка ее слабых сторон.

Составлен план–график мероприятий. Общая длительность проекта составляет 139 дней. Проект ориентирован, в первую очередь, на повышение качества прохождения программы адаптации стажерами. Сокращение издержек на подпор и найм персонала, а также повышение показателей организации. Идентифицированы риски проекта и предложены способы снижения рисков.

Общая стоимость затрат на реализацию проекта составляет 12 950 руб. Главным источником окупаемости проекта будет являться снижение затрат, связанных с текучестью кадров и повышением показателя

выполнения ежемесячных планов организации. Расчет ЧДД показал, что проект является эффективным. Окупаемость проекта 1 месяц, так как на первом месяце ЧДД становится больше 0.За 12 месяцев ЧЧД будет составлять 101 132 766 руб.

Мероприятия проекта направлены на решение социальных проблемы в коллективе, повышение нематериальной мотивации сотрудников, сокращение текучести кадров путем улучшения качества прохождения программы адаптации стажерами.

Таким образом, совершенствование процесса адаптации персонала позволит решить проблемы, связанные с неполноценной работой персонала и текучестью кадров. Следовательно, это поможет повысить качество производимой продукции и укрепить конкурентные позиции, что и является на сегодняшний день целью ООО «Ресурс».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Айрапетян, С.Г. Возникновение, развитие и основные сферы использования понятия «адаптация» / С.Г. Айрапетян. – Ереван: Инфо, 2022. – 208 с.

2. Аксёнова, О.Г. Методика адаптации: быстро и качественно / О.Г. Аксенова // Справочник по управлению персоналом. – 2022. – №6. – С.16-20.

3. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров. – М.: Академия, 2018. – 152 с.

4. Балл, Г.А. Понятие адаптации и его значение для психологии личности / Г.А. Балл // Вопросы психологии. – 2021. – №1. – С.14–16.

5. Батарчук, Д.С. Адаптация персонала как современная проблема управления / Д.С. Батарчук, И.Н. Шинкаренко // Экономика и социум. – 2018. – №8. – С.7–9.

6. Бычкова, А.В. Управление персоналом / А.В. Бычкова. – Пенза: Эксперт, 2021. – 68 с.

7. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала. Пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. – М.: Знание, 2023. – 212 с.

8. Волина, В. Методы адаптации персонала / В. Волина // Управление персоналом. – 2022. – №12. – С.17–24.

9. Волкова, И.А. Адаптация персонала как способ формирования кадровой политики организации / И.А. Волкова // Концепт. – 2022. – №51. – С.10–15.

10. Гаврилова, Ж.А. Развитие персонала в период адаптации / Ж.А. Гаврилова // Справочник по управлению персоналом. – 2021. – №2. – С.17–20.

11. Ганихина, Д.Ю. Наставничество в системе адаптации и обучения новых сотрудников / Д.Ю. Ганихина // Справочник по управлению персоналом. – 2018. – №5. – С.6–8.

12. Ганов, К.В. Экспресс – адаптация работников на предприятии / К.В. Ганов // Бизнес без проблем. Персонал. – 2018. – №11. – С.11–15.

13.Голованова, Е.А. Адаптация персонала / Е.А. Голованова, Е.В. Болотова // Провиант. – 2023. – №2. – С.5–10.

14. Грязнова, А.Г. Основы менеджмента/ А.Г. Грязнова, А.Ф. Джинджолия. – М.: Инфра – М, 2021. –134 с.

15. Камерон, К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинни. Пер. с англ. Под ред. И.В.Андреевой. – СПб.:Питер, 2023. – 320 с.

16. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации/ А.Я. Кибанов. – М.: Инфра – М, 2018. – 130 с.

17. Крутцова, М.Н. Наставничество как форма адаптации / М.Н. Крутцова // Вестник университета. – 2018. – №7. – С.11–14.

18. Кудашев, А.Р. Управленческая адаптация / А.Р. Кудашев. – Уфа: БАГС, 2021. – 135с.

19. Кузнецов, П.С. Адаптация как функция развития личности / П.С. Кузнецов. – Саратов: Экспо, 2021. – 302 с.

20. Осипян, И.Ю. Трудовая адаптация работника как одно из важнейших направлений работы с персоналом / И.Ю. Осипян // Путь науки. Социологические науки. – 2022. – №5. – С.17–23.

21. Оценка эффективности процесса адаптации. – Режим доступа: https://hr-portal.ru/article/ocenka-effektivnosti-processa-adaptacii

22. Полякова, А.А. О формировании системы адаптации персонала на предприятии / А.А. Полякова, Н.Э. Ткаченко // Экономические науки. – 2023. – №11. – С.22–25.

23. Проблемы адаптации персонала. – Режим доступа: https://expbiz.ru/biznes-stati/upravlenie-personalom/problemy-adaptatsii-personala.html

24. Рубчевский, К.В. Социализация личности: интериоризация и социальная адаптация / К.В. Рубчевский// Общественные науки и современность. – 2022. –№5. – С.11–15.

25. Рукавишникова, М.А. Адаптация новых сотрудников: понятие, цели, инструменты / А.А. Рукавишникова // Молодежь и наука. – 2023. – №6. – С.4–6.

26. Скакалина, Л.С. Особенности адаптационных программ в российских и зарубежных организациях / Л.С. Скакалина// Учебные записки Тамбовского отделения РоСМУ. – 2021. – №2. – С.15–18.

27. Смоленцева, Е.Д. Совершенствование управления адаптацией персонала в организации / Е.Д. Смоленцева // Экономика и социум. – 2021. – №8. – С.2–8.

28. Фидельман, Г.Н. Альтернативный менеджмент: Путь к глобальной конкурентоспособности / Г.Н. Фидельман. – М.: Омега, 2021. – 66 с.

29. Фрейдина, Е.В. Исследование систем управления / Е.В. Фрейдина. Под ред. Ю.В. Гусева. – М.: Омега–Л, 2021. – 368 с.

30. Чажаев М.И., Аллахвердиев А.И., Омардибиров О.М. Анализ актуальных проблем и мер по управлению персоналом предприятия // Индустриальная экономика. 2022. №5. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-aktualnyh-problem-i-mer-po-upravleniyu-personalom-predpriyatiya (дата обращения: 03.03.2024).

31. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн. – СПб.: Питер, 2023. – 352 с.

32. HR- метрики в адаптации. – Режим доступа: https://deynekina.ru/adoptation-metrics/

Приложение

1. Дневник прохождения стажировки

Дата	Количество часов	Выполняемая работа	Подпись руководителя

2. Замечания, предложения по совершенствованию работы организации

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

3. Краткий отчет о стажировке

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

4. Заключение руководителя стажировки

_____
_____
_____
_____

Руководитель стажировки _____
(подпись)