

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра менеджмента и маркетинга

УПРАВЛЕНИЕ АДАПТАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА (НА ПРИМЕРЕ ИП
«СМИРНОВ Д.В.»)

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 5 курса 541 группы

направления 38.03.03 Управление персоналом организации

Экономического факультета

Мяснянкиной Анны Игоревны

Научный руководитель

К.С.Н., ДОЦЕНТ

подпись, дата

И.В. Стазаева

Зав. кафедрой

К.Э.Н., ДОЦЕНТ

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2025

Введение

В современных условиях большое значение приобретают вопросы по формированию кадровой среды в российских организациях. Адаптация персонала является важным элементом в управлении персоналом организации. Для организации адаптация персонала необходима в борьбе с текучестью кадров, сотрудникам адаптация помогает снизить стресс и повысить эффективность труда на испытательном. Актуальность данной темы в том, что адаптация способствует достижению слаженной работы организации и повышению производительности труда.

С точки зрения оптимизации кадровых процессов в организации процесс адаптации молодых специалистов имеет особое значение. Адаптация даёт возможность молодому специалисту максимально достичь профессиональной компетентности в течение достаточно непродолжительного времени, а также интегрироваться в кадровую и социальную структуру организации.

Работодатели и новые сотрудники хотят, чтобы новички как можно быстрее стали высокопроизводительными. Адаптация помогает новым работникам достичь производительности, по крайней мере, на два месяца раньше, чем те, которые не прошли эффективную процедуру адаптации.

Проблема адаптации персонала на предприятии и ее влияние на эффективность работы персонала в различных аспектах рассматривалась в научных публикациях Паниной А.В. Бахарева А., Волковой Н., Есиковой Р.С. Ивановой А.И., Тюлькиной Ю.С., Котловой А.Н., Володиной Н.А., Дураковой И.Б., Кобцевой Е.И, Макеевой О.Е. Погодиной Г. , Чемеринской Ю. и других авторов.

Целью работы является изучение управления адаптацией персонала в организации. Для решения поставленной цели были решены следующие задачи:

- 1) определены понятия «адаптация», ее виды и основные этапы адаптации в организации;
- 2) рассмотрены методы управления адаптацией;
- 3) выделены этапы адаптации новых работников в организации;
- 4) дана краткая характеристика деятельности ИП «Смирнов Д.В.»;
- 5) оценка управлением адаптацией сотрудников ИП «Смирнов Д.В.»;
- 6) предложено внедрение программы адаптации новых сотрудников;
- 7) предложено внедрение конкурса «Самый креативный сотрудник магазина».

Объектом работы является адаптация персонала в ИП «Смирнов Д.В.». Предметом исследования является система адаптации персонала в ИП «Смирнов».

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемых источников.

Основное содержание работы

В первой главе «Теоретические основы управления адаптацией персонала в организации» выделены три параграфа.

В первом параграфе рассмотрены понятия, виды и этапы адаптации персонала. Адаптация состоит в приспособлении работника к множеству совокупных условий, которые чаще всего объединяют в следующие группы факторов: психофизиологическая, социально-психологическая, организационно - административная, профессиональная. Адаптация является элементом удержания новых сотрудников и способствует «омоложению» кадров организации. Для получения ожидаемых результатов, удовлетворенностью работой необходимо, чтобы сотрудник скорее узнал о ценностях и организационной культуре организации, о том, что менеджеры и другие сотрудники ожидают от него. Управление адаптацией предполагает знание субъективных характеристик работника, а также от характеристик производственной среды. Чем сложнее новая

окружающая среда и чем больше она отличается от привычной для работника среды, тем труднее проходит процесс адаптации. На адаптацию сотрудников влияют размер организации, социально-психологический климат, должность и компетенции адаптанта, объем работы, мотивационная система в организации. За адаптацию персонала отвечают HR-менеджер, руководитель организации, начальник отдела кадров, наставники.

В научной литературе выделяют первичную и вторичную адаптацию; производственную и внепроизводственную адаптацию; профессиональную, психофизиологическую, социально-психологическую, организационно-административную адаптацию.

Во втором параграфе рассмотрены следующие методы адаптации:

- организационные,
- экономические,
- социально-психологические,
- обучающие,
- технологические.

Организационные методы связаны с созданием структурированной системы адаптации. Экономические методы направлены на материальную мотивацию сотрудника. Социально-психологические методы помогают новичку влиться в коллектив и почувствовать себя комфортно. Обучающие методы направлены на развитие профессиональных навыков и знаний. Выбор методов адаптации зависит от специфики компании, её корпоративной культуры и особенностей должности, на которую принимается сотрудник.

К традиционным методам можно собеседования и беседы с работниками. Нетрадиционные методы наиболее грамотно воздействуют на человека, т.к. затронуты не только экономический и организационный вид адаптации, но и другие (например, профессиональный, психологический, социальный и т.д.).

В отечественной практике наиболее часто применяются следующие непроизводственные методы: наставничество, тренинги, ротация, интернет-сайт, инструктаж, метод неформализованного сопровождения.

В третьем параграфе рассмотрены этапы адаптации новых работников в организации. К таким этапам относятся: стадия ознакомления, приспособления, ассимиляции. Первая стадия начинается еще до того, как сотрудник приступит к работе. На этом этапе важно создать у нового работника положительное впечатление об организации и снизить уровень стресса, связанного с переходом на новое место; обеспечить поддержку со стороны наставника или куратора, который поможет новичку быстрее освоиться.

Второй этап длится от нескольких недель до нескольких месяцев. Сотрудник начинает активно включаться в рабочие процессы. На этом этапе важно мониторить прогресс сотрудника и при необходимости корректировать его действия. Эта стадия наступает, когда сотрудник полностью осваивается в организации.

На третьем этапе сотрудник становится полноценным членом команды и начинает вносить вклад в достижение целей организации.

До начала процесса адаптации желательно, чтобы в организации имелась программа адаптации. Обычно направления адаптации формируются отделом по работе с персоналом совместно с руководителем. В процессе адаптации задействованы три звена: руководитель, наставник (куратор) и работник кадрового отдела.

Во второй главе осуществляется оценка управления адаптацией персонала в ИП «Смирнов Д.В.». ИП «Смирнов Д.В.» занимается розничной торговлей продуктов питания. ИП «Смирнов Д.В.» имеет линейную структуру управления. Директору напрямую подчиняются руководители отдела продаж и закупок, также главный бухгалтер и заведующий складом.

Выручка ИП «Смирнов Д.В.» в 2024 году увеличилась на 1,9 % по сравнению с 2023 годом. А прибыль от продаж увеличилась на 16,81 % за тот

же период. Прибыль до налогообложения за отчетный период превысила данный показатель за предыдущий на 10,58%. Таким образом, можно сделать вывод, что ИП «Смирнов Д.В.» не несет убытки при ведении своей основной деятельности.

Численность персонала ИП «Смирнов Д.В.» составляет 25 человек. Наибольшее количество сотрудников ИП «Смирнов Д.В.» находятся в возрасте от 20 до 30 лет (14 человек), а самое меньшее количество приходится на возраст менее 20 лет (2 человека). В основном сотрудники имеют средне-профессиональное образование (17 чел.). Меньшее количество сотрудников компании имеют два высших образования (1 чел.). 15 человек из 25 сотрудников работало от 5 до 10 лет.

Рассмотрим управление персоналом в ИП «Смирнов Д.В.».

1. Организация подбора рабочей силы, поиск, собеседование. Поиском кандидатов на вакантные места занимается менеджер по персоналу. Он составляет описание вакансии и требования к кандидатам в соответствии с требованиями руководства. Подбор персонала в ИП «Смирнов Д.В.» заключается в формировании нужного резерва возможных кандидатов, из числа которых отбираются наиболее подходящие. В 2022г., 2023г., 2024г. было принято 10 человек ежегодно.

Таблица 1 - Источники отбора кадров ИП «Смирнов Д.В.» в 2022-2024 гг., %

Источники	2022 год	2023 год	2024год
Внутренние источники	10	10	20
Служба занятости населения	10	-	-
Агентства по трудоустройству	-	-	-
Самопроявившиеся кандидаты через объявления	80	90	80
Всего	100,0	100,0	100,0

Анализ ресурсов набора кадров в ИП «Смирнов Д.В.» показал, что 30,0% приходится на набор через знакомых сотрудников фирмы, 30,0% - на журналы и газеты, на долю интернета выпало 20,0%, и всего лишь 10,0% через службу занятости населения и 10,0% с помощью кадровых агентств. На

кадровые агентства приходится такая маленькая доля, возможно, из-за достаточно высоких цен на их услуги.

Самым важным критерием при отборе персонала является опыт и образование (60%), поведение (манеры) присваивают 20%, на целеустремленность приходится 5%, а на манеру разговора – 15%.

Сначала сотрудников отбирают по стандартным признакам (возраст 18-40 лет, Российское гражданство, наличие регистрации по месту пребывания и т.п.). А также уточняется, подходит ли кандидату принятый график работы компании, территориальное расположение и предлагаемый уровень заработной платы.

2. Найм на работу. С успешным кандидатом заключается трудовой договор. Испытательный срок определяется длительностью в три месяца. Процедура оформления трудовых отношений с кандидатом в ИП «Смирнов Д.В.»: по факту приглашения кандидата на работу, кандидат пишет заявление о приеме на работу. Заявление визируется руководителем отдела. Заявление кандидат забирает с собой и предоставляет его вместе с другими документами помощнику главного бухгалтера в день оформления трудовых отношений.

2. Переподготовка, подготовка и повышение квалификации работников.

3. Обучение персонала. Реализация функций обучения персонала в ИП «Смирнов Д.В.» осуществляется отделом кадров. Следует отметить, что переподготовка и обучение кадров в ИП «Смирнов Д.В.» обычно осуществляется при приеме на работу нового сотрудника.

4. Работа с текучестью кадров. В ИП «Смирнов В.Д.» используется три метода управления персоналом: административные, экономические, социально-психологические.

Следует отметить, что ИП в «Смирнов Д.В.» выделяется 4 этапа процесса адаптации:

Этап I: оценка уровня подготовленности нового сотрудника. Для успешной адаптации необходимо осуществить оценку подготовленности

новичка к работе в данных условиях, на конкретной должности. Если у нового сотрудника уже имеется опыт работы в подобных условиях, то время его адаптации будет значительно меньше.

Этап II: ориентация сотрудника. Этот этап включает в себя такие мероприятия, проведение которых необходимо для введения в должность сотрудника фирмы.

Этап III: действенная адаптация. Это такой период функционирования сотрудника, при котором он изучает особенности фирмы, строит взаимосвязи с другими сотрудниками. Очень важно иметь обратную связь с работником и решать возникающие вопросы вовремя. При нахождении не решенных вопросов сразу должны быть приняты меры по их решению. Контроль за деятельностью сотрудника может проводиться в форме письменных отчетов, предоставляемых еженедельно наставнику.

Этап IV: функционирование. Здесь происходит окончание процесса адаптации. Этап характеризуется взаимоотношениями с коллегами и стабильной деятельностью работа принимает привычное состояние (уже не вызывает страха и неуверенности в себе), стабилизируются отношения в коллективе.

Таким образом, можно отметить, что в ИП «Смирнов Д.В.» построена довольно эффективная система обучения, переобучения и адаптации персонала.

Следует отметить, что акты организационного нормирования и организационно-методического инструктирования являются нормативными.

В ИП «Смирнов Д.В.» распорядительное воздействие реализуется через приказы, распоряжения или указания, которые представляют собой правовые акты ненормативного характера. Эти документы издаются директором организации для придания юридической силы управленческим решениям.

Экономические методы понимаются как элементы экономического механизма, обеспечивающего функционирование и развитие организации. Их

роль в управлении персоналом заключается в мобилизации трудовых ресурсов для достижения поставленных целей.

В ИП «Смирнов Д.В.» ключевым экономическим методом является мотивация трудовой деятельности, которая основывается на материальном стимулировании сотрудников. Основным мотивационным фактором здесь выступает заработная плата.

Кроме того, важным инструментом управления персоналом в ИП «Смирнов Д.В.» является система выплат, надбавок, льгот и других форм поощрений, которые предоставляют дополнительные экономические рычаги для повышения мотивации сотрудников.

Также к экономическим методам в ИП «Смирнов Д.В.» можно отнести элементы социального обеспечения сотрудников (например, отдых, и т.д.).

Экономические методы используются с учетом окупаемости и повышения качества выполняемых работ в планируемом периоде.

Социально-психологические методы управления персоналом основаны на использовании закономерностей социологии и психологии и заключаются преимущественно в воздействии на интересы личности, группы, коллектива.

Одними из ключевых результатов использования психологических методов в ИП «Смирнов Д.В.» являются снижение числа психологических конфликтов (таких как ссоры, обиды, стрессы и т.д.), управление карьерным ростом с учетом индивидуальных психологических особенностей сотрудников, создание благоприятного климата в коллективе, а также формирование организационной культуры, основанной на нормах поведения и образе идеального сотрудника.

Таким образом, можно сделать вывод, что в организации используются различные методы управления и адаптации персонала.

Но в деятельности фирмы имеются недостатки, связанные с адаптацией персонала:

1. В фирме наблюдается значительная текучесть персонала, что негативно влияет на стабильность работы и увеличивает затраты на подбор и обучение новых сотрудников.

2. В ИП «Смирнов Д.В.» ряд операций, включая оценку движения денежных средств, выполняется вручную. Для повышения эффективности рекомендуется внедрение специализированных решений на базе платформы «1С: Бухгалтерия».

3. В периоды высокой загрузки новым сотрудникам не уделяется достаточного внимания, что приводит к стихийной адаптации. Это снижает продуктивность и увеличивает риск ошибок в работе.

4. В организации недостаточно разработана система мотивации трудовой деятельности.

В третьей главе «Совершенствование управлением адаптации персоналом в ИП «Смирнов» предлагаются внедрить конкурс «Самый креативный сотрудник магазина», разработать программу адаптации.

Этапы проведения конкурса «Самый креативный сотрудник магазина»:

1. Подготовка (1 неделя)

- Оглашение условий конкурса.
- Обучение основам креативного подхода (мини-тренинг).

2. Основной этап (2 недели):

Участники представляют:

- Нестандартные идеи по мерчандайзингу (оформление витрин, зонирование).
- Креативные способы работы с клиентами.
- Предложения по улучшению сервиса.

3. Финал (1 неделя):

- Презентация лучших работ перед комиссией
- Подведение итогов и награждение

Критериями оценки выступают:

- оригинальность (новизна и нешаблонность идеи);

- практическая польза (возможность внедрения в работу магазина);
- вовлеченность (активность в процессе конкурса);
- клиентоориентированность.

В качестве критериев оценки клиентоориентированности сотрудников магазина можно выбрать:

1. количество обслуживаемых клиентов за день;
2. качество обслуживания;
3. быстрота обслуживания;
4. манера общения с клиентами;
5. наличие жалоб от клиентов компании.

Так как нельзя оценить работу человека, судя лишь по одному дню, то нужно оценивать работу сотрудников на протяжении двух недель. В ИП «Смирнов Д.В.» работают 2 руководителя подразделений, которые будут оценивать работу менеджеров.

Для совершенствования процесса адаптационных процедур в ИП «Смирнов Д.В.» необходимо разработать программу адаптации под названием «Справочник новичка». В этом справочнике должны быть указаны все нормативно-правовые акты, касающиеся деятельности организации.

Кроме того, в Справочнике необходимо разместить практические вопросы, касающиеся деятельности ИП «Смирнов Д.В.» и варианты их решения, чтобы новый сотрудник мог прибегнуть к их помощи при возникновении сложных ситуаций.

Кроме того, в ИП «Смирнов Д.В.» введение в должность новичка должно производиться руководителем соответствующего структурного подразделения, в которое сотрудник поступает на работу (наставником).

Работника необходимо ознакомить со всеми основными положениями ИП «Смирнов Д.В.».

Каждому новому сотруднику необходимо устанавливать испытательный срок, в течение которого обычно и происходит процесс адаптации. На период испытательного срока новый сотрудник должен прикрепляться к

руководителю, который заполняет индивидуальный план испытательного срока сотрудника.

Адаптация персонала ИП «Смирнов Д.В.» должна предполагать активное освоение сотрудником операций, действий в соответствии с должностными обязанностями, технологическим процессом, нормами труда.

Программа адаптации новых сотрудников ИП «Смирнов Д.В.» должна состоять из двух частей: общей и индивидуальной.

Общая часть направлена на формирование у нового сотрудника целостного представления о компании, направлении ее деятельности, организационных особенностях, условиях труда, взаимоотношениях компании и сотрудника (порядок приема, увольнения, начисления заработной платы и др.).

Индивидуальная часть направлена на детальное ознакомление со структурным подразделением, в котором сотрудник будет работать, его деятельностью, а также со спецификой предстоящей работы.

Заключение

Внедрение конкурса предполагает расходы на призовые места, участие в конкурсе и оплату членам жюри. В год расходы магазина на проведение ежеквартальных конкурсов будут составлять примерно 90 000 руб.

Предполагается, что внедрение конкурса оставит молодых и перспективных сотрудников и текучесть кадров снизится. Даже снижение численности уволенных сотрудников на 3 человека дает фирме снижение издержек на 70 500 руб. Продажи предположительно вырастут на 12%, таким образом, выручка, если сравнивать с 2024г. предположительно увеличится на 411 543,96 руб. Таким образом, экономический эффект от внедрения конкурса составляет 392 044 руб. за год.

Для совершенствования процесса адаптационных процедур в ИП «Смирнов Д.В.» необходимо разработать программу адаптации под

названием «Справочник новичка». В этом справочнике должны быть указаны все нормативно-правовые акты, касающиеся деятельности организации.

Разработку предложенной программы можно возложить на специалиста отдела кадров ИП «Смирнов Д.В.». При этом разработка справочника требует около 4 часов. С учетом того, что заработная плата специалиста отдела кадров в ИП «Смирнов Д.В.» составляет в среднем 30000 тыс. руб., а в месяце насчитывается 160 рабочих часов, можно рассчитать, сколько ИП «Смирнов Д.В.» затратит денежных средств на осуществление данного мероприятия 750 руб.

Общий экономический эффект от внедрения двух предложенных мероприятий составит:

$$392\,044 - 750 = 391\,294 \text{ руб.}$$

Таким образом, можно сделать вывод, что предложенные мероприятия по совершенствованию системы управления в ИП «Смирнов в Д.В.» являются эффективными.