

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ
Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**Адаптация персонала к трудовой деятельности в организации (на
примере ООО «РСП-М» №2)**

**АВТОРЕФЕРАТ
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ**

студентки 4 курса 441 группы
направления 38.03.03 Управление персоналом

Экономического факультета

Гениатовой Анастасии Маратовны

Научный руководитель
д.э.н., профессор

Н.С. Землянухина

подпись, дата

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент

Л.И. Дорофеева

подпись, дата

Саратов 2024

ВВЕДЕНИЕ. Актуальность темы. Тема адаптации персонала к трудовой деятельности является крайне актуальной и важной в современном бизнесе. Современный мир меняется стремительно, новые технологии появляются каждый день, требования к специалистам постоянно растут. Поэтому компаниям следует обеспечить своих сотрудников необходимыми навыками и знаниями для эффективной работы. Адаптация персонала к трудовой деятельности включает в себя не только обучение новым процессам и технологиям, но и интеграцию в коллектив, понимание корпоративной культуры, адаптацию к новым ролям и обязанностям. Эффективная адаптация персонала помогает улучшить работоспособность сотрудников, повысить их мотивацию и удовлетворенность работой. Более того, в условиях глобализации и постоянного изменения рынка труда, компании, которые успешно адаптируют свой персонал, будут иметь конкурентное преимущество перед другими игроками на рынке. Поэтому тема адаптации персонала к трудовой деятельности остается актуальной и важной для любой организации.

Целью выпускной квалификационной работы является исследование адаптации персонала к трудовой деятельности в организации на примере ООО «РСП-М» №2 и разработка направлений совершенствования адаптации персонала к трудовой деятельности.

В выпускной квалификационной работе поставлены следующие **задачи**: дать понятие применения разных методов управления персоналом в организации, изучить виды, этапы и методы трудовой адаптации персонала; представить общую характеристику деятельности ООО «РСП-М» №2; представить организационную структуру предприятия, определить текучесть кадров; выявить проблемы адаптации персонала к трудовой деятельности ООО «РСП-М» №2, рассмотреть возможность создания целевой комплексной программы совершенствования трудовой адаптации персонала в ООО «РСП-

М» №2, рассчитать социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх разделов, заключения, списка использованных источников и приложение А.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В главе 1 «Теоретические основы адаптации персонала к трудовой деятельности» автором раскрываются понятие адаптации персонала к трудовой деятельности и её роль в системе управления организацией.

Адаптация к трудовой деятельности - это процесс приспособления и привыкания к новым условиям и требованиям рабочей среды и должностных обязанностей. Адаптация к трудовой деятельности рассматривается как процесс знакомства сотрудника с деятельностью и организацией, процесс преобразования индивидом самого себя и окружающей среды, осуществляющийся вследствие возникновения между ними противоречия.

Для организации система адаптации персонала играет важную роль в снижении текучести кадров еще на этапе стажировки и обучения. Это позволяет сократить затраты на отбор и подбор персонала. Все мероприятия, которые связаны с адаптацией персонала, направлены на внутреннее состояние сотрудника. Менеджеры по персоналу при проведении адаптации новых работников должны использовать специально разработанные общие или специализированные программы.

Существует несколько видов трудовой адаптации. Одна из наиболее распространенных группировок адаптации - это классификация по направлениям, применяемая как на производстве, так и вне его. В контексте производственной адаптации мы выделяем несколько видов: профессиональную, психофизиологическую, социально-психологическую, организационно-административную, экономическую и санитарно-

гигиеническую адаптацию. Каждая из них характеризует определенный процесс адаптации.

Перед началом процесса адаптации необходимо определить уровень готовности нового сотрудника, так как именно от этого зависит индивидуальный комплекс адаптационных мероприятий. Процесс адаптации может включать несколько этапов. **Этап общей ориентации** – знакомство нового сотрудника с фирмой и подразделением в целом, с общими для всех правилами. Нужно сделать так, чтобы новые сотрудники получили полное и правильное представление о целях компании. Когда принятый сотрудник уже немного ориентируется на предприятии, наступает **этап вхождения в должность**. На этом этапе обычно затрагиваются такие вопросы, как: структура, функции, цели и задачи подразделения, в котором предстоит работать новичку; более близкое знакомство с сотрудниками подразделения и др. Следующий этап – это **этап действенной ориентации**. На этом этапе новичок приспосабливается в ходе рабочей деятельности к своему статусу, начинает строить отношения с коллегами, руководителем.

Что касается методов профессиональной адаптации, они служат особым мероприятиям, ускоряющим интеграцию новых сотрудников в коллектив и минимизирующим возможные ошибки и неуверенность. Одним из основных методов адаптации к трудовой деятельности является наставничество. Этот метод представляет собой один из самых старых и эффективных способов передачи знаний и навыков молодым сотрудникам при адаптации в новом коллективе предприятия. Метод наставничества может быть использован для достижения нескольких целей: быстрое освоение корпоративной культуры и формирование у нового сотрудника положительного отношения к своей работе и лояльности к компании; внедрение и поддержка организационной культуры и стандартов поведения и обеспечение их преемственности, поскольку наставники демонстрируют новым работникам принятые стандарты поведения и др.

Организация должна уделить должное внимание **тренингам**, которые проводятся для адаптации сотрудников. Тренинги представляют собой набор инструментов, с помощью которых знания, процедуры и идеи преобразуются в практические действия. Любой сотрудник, обладающий желанием развиваться и помогать другим, может стать потенциальным тренером.

Все чаще в работе менеджеры используют **коучинг**. Он представляет собой индивидуальный тренинг, направленный на повышение эффективности, выявление сильных сторон сотрудника и помощь в преодолении препятствий в работе. Одна из основных задач данного метода состоит в решении проблем с помощью бесед, вопросов, техник.

В главе 2 «Анализ адаптации персонала к трудовой деятельности в ООО «РСП-М» №2» автор дает общую характеристику деятельности ООО «РСП-М» №2, анализирует этапы адаптации персонала к трудовой деятельности и проводит оценку методов адаптации персонала к трудовой деятельности в ООО «РСП-М» №2.

ООО «РСП-М» специализируется на предоставлении услуг РЖД по шлифовке рельсов в пути и их стационарной сварке. Общая численность персонала составляет 146 человек. Организационная структура РСП-2 включает следующие подразделения и должности: генеральный директор, отдел производства, отдел технического обслуживания, отдел снабжения, отдел кадров, финансовый отдел.

На предприятии одной из основных проблем является высокая текучесть кадров. Это явление может доставить значительные неудобства и затруднения в процессе производства и оказать отрицательное влияние на качество продукции и услуг. Существует несколько причин, которые могут объяснить высокую текучесть кадров. Работа на рельсосварочном предприятии требует специализированных навыков и знаний, сотрудникам приходится проходить обучение и получать соответствующие сертификаты. Некоторые люди могут не выдержать высокую нагрузку, связанную с обучением и стажировкой, и

предпочтут уйти на более простую работу. Это приводит к необходимости постоянно набирать новых сотрудников. Рельсосварочное предприятие может сталкиваться с конкуренцией со стороны других предприятий, предлагающих более высокую заработную плату или лучшие условия труда. Это создает потребность у сотрудников искать более выгодные предложения на рынке труда. Кроме того, такие факторы, как недостаток перспектив роста и развития, жесткие рабочие условия или конфликты в коллективе, также могут стать причинами высокой текучести кадров на рельсосварочных предприятиях.

Для снижения текучести кадров на рельсосварочных предприятиях необходимо предпринять ряд мер. Прежде всего, следует улучшить условия труда и предоставить сотрудникам больше возможностей для развития и повышения квалификации. Это может включать различные тренинги и программы обучения, которые помогут сотрудникам чувствовать себя ценностями внутри предприятия.

Первые два этапа адаптации на РСР-2 проходят в соответствии с требованиями эффективной адаптации персонала к трудовой деятельности, такими как: знакомство с организацией, введение сотрудников в рабочий процесс и корпоративную культуру организации. Но, к сожалению, информация предоставляется поверхностная, неполная, не является достаточно качественной для полноценного понимания целей и задач организации, процесса работы на производстве, вследствие чего у новоприбывшего остается еще много вопросов. На третьем этапе вхождения в рабочий процесс чаще всего происходят ошибки и сбои в работе, возможны конфликты или непринятие новыми коллегами ввиду того, что наставник или руководитель отдела кадров недобросовестно подготовил новичка к переходу на 3 и 4 этапы адаптации. Вследствие этого происходят увольнения новых сотрудников, что крайне негативно сказывается на эффективности работы предприятия. Из-за высокой текучести кадров у организации увеличиваются

расходы на поиск, отбор и адаптацию кандидатов, из-за ухода сотрудников, у других увеличивается нагрузка, объем работы, из-за чего ухудшается качество работы.

В организации применяются такие методы трудовой адаптации, как наставничество и адаптационная беседа. В РСП-2 адаптационная беседа действительно помогает сотруднику лучше понять суть своей работы, ее особенности и значимость для компании. HR-специалист рассказывает о целях и приоритетах организации, делится информацией о ее специфике и общей стратегии развития.

Но система наставничества на предприятии развита слабо. У закрепляемого за новичком наставника пониженная мотивация обучать новоприбывшего ввиду низкого материального стимулирования. Надбавка за наставничество идет в минимальном размере, либо же не оплачивается вовсе.

Без возможности получить качественное обучение и наставничество, сотрудники испытывают затруднения в развитии своих профессиональных навыков и непрерывном обучении. Это сказывается на их мотивации и недовольстве работой, что в конечном итоге приводит к высокой текучести кадров. В результате предприятие теряет опытных сотрудников, что затрудняет его стабильность и развитие в долгосрочной перспективе.

В целом, слаборазвитая система наставничества на предприятии может привести к негативным последствиям в плане производительности, качества продукции и услуг, уровня удовлетворенности и мотивации сотрудников, а также к снижению конкурентоспособности на рынке. Поэтому разработка и реализация эффективной системы наставничества становится важной задачей для любого предприятия.

В главе 3 «Направления совершенствования адаптации персонала к трудовой деятельности в ООО «РСП-М» №2» автор обосновывает основные направления совершенствования применения разных методов трудовой

адаптации персонала и проводит расчет социально-экономической эффективности предложенных мероприятий.

В ходе анализа и оценки методов адаптации персонала к трудовой деятельности было выявлено ряд негативных моментов, а именно:

- высокая текучесть кадров, вследствие чего возникает необходимость постоянного обучения новых сотрудников и поддержания стабильного уровня профессионализма в коллективе.
- низкая материальная мотивация брать на себя роль наставника для нового сотрудника.

Для устранения проблем предлагаются следующие мероприятия по повышению эффективности системы трудовой адаптации ООО «РСП-М» №2:

1. Разработка программы адаптации персонала к трудовой деятельности;
2. Введение Welcome-тренингов.

В качестве совершенствования системы адаптации персонала к трудовой деятельности было разработано положение по наставничеству, которое содержит основные цели и задачи наставничества, критерии отбора и обучения, систему мотивации. За каждым новым работником на период адаптации должен быть закреплен наставник. Он будет одним из тех, кто уже работает в организации, одним из самых опытных и знающих. После того, как сформирована группа наставников, необходимо провести их обучение. Наставнику необходимо знать, чему они будут учить, как должны учить и как оценивать прогресс учеников, как отчитываться перед руководством о выполнении программы.

Самым существенным фактором нежелания брать роль наставника является то, что многие сотрудники не хотят брать на себя дополнительную ответственность в виде наставничества над новыми сотрудниками. С целью

преодоления этого фактора была разработана специальная программа мотивации наставников. **Материальная мотивация** наставников:

– единовременная выплата материального вознаграждения в размере 5% к должностному окладу за каждого подопечного после прохождения им аттестации;

– ежеквартальные и годовые премии, в случае достижения подопечным заданных показателей или по итогам успешного прохождения им испытательного срока.

Еще одним эффективным методом адаптации персонала к трудовой деятельности выступает Welcome-тренинг, который обычно проводится на первых днях работы нового сотрудника и включает в себя знакомство с коллегами, обзор основных процедур и правил компании, представление основных целей и задач организации. Необходимо выделить сотрудника, ответственного за процесс адаптации новых сотрудников в ООО «РСР-М» №2. Таким специалистом должен стать HR-менеджер. В должностную инструкцию данного специалиста необходимо внести новую функцию – организация процесса адаптации новых сотрудников. Расширение функционала данного сотрудника логично совместить с введением для него доплаты – учитывая высокий уровень текучести кадров (доплата специалисту ежемесячно). Реализация данной программы позволит оптимизировать систему адаптации новых работников в организации, что в свою очередь будет способствовать сокращению времени освоения на новом месте сотрудника и начала его работы с максимальной отдачей, увеличению уровня производительности труда персонала, снижению затрат на систему движения персонала, а также формированию репутации и имиджа организации в целом.

Для расчета эффективности системы наставничества в организации рассмотрим пример с окладом сотрудника в размере 44000 рублей. Затраты на подбор 15% от годового оклада, адаптацию сотрудника и подбор нового сотрудника до внедрения системы наставничества составят 218400 рублей.

Затраты же после внедрения системы наставничества составят 90000 рублей. Разница составляет 128400 рублей, что позволяет сделать вывод, что система наставничества крайне выгодна для организации.

Рассмотрим еще одно предложенное мероприятие – это Welcome-тренинг. Расчет экономии от удержания в штате новых сотрудников мы проведем через анализ снижения издержек на набор сотрудников и их адаптацию путем проведения welcome-тренинга. Для привлечения и набора в штат одного сотрудника компанией затрачиваются следующие ресурсы: 7 часов работы HR-менеджера (формирование и распространение объявлений о поиске нового сотрудника, анализ анкет, проведение собеседований, оформление документации). Стоимость 1 часа работы HR-менеджера составляет 190 руб. Временные затраты HR-менеджера составят – 1 330 руб. на 1 сотрудника. Затраты на размещение объявлений о поиске одного сотрудника (печатные СМИ) – 3 500 руб. Затраты на размещение объявлений о поиске одного сотрудника (Интернет-ресурсы) – 2 800 руб. Итого: 12 460 руб. Затраты на адаптацию нового сотрудника посредством welcome-тренинга: длительность тренинга составляет 14 дней. Временные затраты HR-менеджера (на введение в должность) – 3 часа (в день) * 190 руб. * 14 (дней) = 7980 руб. Исходя из расчетов, можно сделать вывод, что welcome-тренинг эффективен тем, что занимает меньше времени и расходует меньше средств организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. В результате проведенного исследования можно сделать следующие выводы. Адаптация персонала является неотъемлемой частью трудового процесса всего коллектива и жизни предприятия. Чем эффективнее пройдет адаптационный период сотрудника, тем быстрее он включится в работу и начнет достигать результатов, как индивидуальных, так и коллективных.

Трудовая адаптация напрямую влияет на качество работы сотрудников и в целом на эффективность организации. Поэтому важно уделять внимание разработке и реализации мер, направленных на улучшение адаптации персонала, так как это является одним из ключевых факторов успеха и развития организации.

Следует внести изменения в кадровую политику компании с целью повышения эффективности адаптации новых сотрудников. Это необходимо для создания коллектива, который отличается профессионализмом, продуктивностью, работоспособностью, мотивацией к труду и высоким уровнем корпоративной культуры.

Для увеличения эффективности трудовой адаптации РСР-2 предлагается следующий план действий:

- усиление адаптационной программы предприятия;
- усиление системы наставничества и мотивации наставников через надбавки за менторство;
- проведение welcome-тренингов для новых сотрудников.

Успешная реализация мероприятий по адаптации позволит ускорить процесс вхождения нового сотрудника в должность, достичь необходимой эффективности его работы в минимальные сроки, уменьшить количество возможных ошибок, связанных с освоением функциональных обязанностей, а также дает новому сотруднику комфортное ощущение себя членом команды, чувство собственной полезности и значимости, профессиональную гордость за отличные результаты собственной работы.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ:

1. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 381 с.

2. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 467 с.
3. Борисова А.А., Озерникова Т.Г., Виниченко В.А.: Подбор и адаптация персонала: учебник. – Москва: Издательство Кнорус, 2023. – 46 с.
4. Архипова, Н.И. Современные проблемы управления персоналом: монография / С.В. Назайкинский, О.Л. Седова, Рос. гос. гуманитар. ун-т, Н.И. Архипова. – М.: Проспект, 2018. – 161 с.
5. Симанина Е.Д. Адаптация персонала: научная статья по специальности Экономика и бизнес
6. Щедровицкий Г.П. Оргуправленческое мышление: идеология, методология, технология. – Москва: Издательство Студии Артемия Лебедева 2013. – 219 с.
7. Иванова С.В. 50 советов по рекрутингу. – Москва: Издательство Альпина Паблишер 2015. – 48 с.
8. Патрик Ленсиони: Идеальный командный игрок. Как распознать и развить три ключевых качества. – Москва: Издательство Манн, Иванов и Фербер, 2019. – 189 с.
9. Авруцкая С.Г., Воробьёва Т.Ю. Современные методы приема персонала в России // Успехи в химии и химической технологии. 2019. №4 (153). С. 131-136.
10. Клеткина Н.В. Актуальность и методы подбора персонала. Проблемы и пути их решения // Научный журнал. 2019. №1 (14). С. 5-12.