

Содержание:

Введение

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что существует противоречие между потребностью в оптимизации работы на современном предприятии по привлечению на работу, адаптации и закреплению на предприятии новых работников и эффективностью реализации корпоративных адаптационных программ. Подбор и прием на работу является длительным и дорогостоящим процессом. Поэтому организация заинтересована, чтобы принятый сотрудник успешно прошел процесс адаптации и настроена на длительные трудовые отношения.

Адаптация и освоение на новом рабочем месте считается нужным звеном управления персоналом и персональным менеджментом. Увы, значимость и нужность мероприятий по адаптации и освоению нового сотрудника в нашей стране не довольно серьезно воспринимается кадровыми службами организаций.

Социальные опыты, прошедшие среди сотрудников российских промышленных компаний, выявили, что, невзирая на важность и обширный функционал процесса адаптации, ее структура с позиции представленности специальных и психологических элементов в современных условиях нуждается в практической доработке. К сожалению, важность проведения адаптационных мероприятий для новых работников в нашей стране недостаточно серьезно воспринимается службами по управлению персоналом. До сих пор многие государственные предприятия и коммерческие организации не имеют разработанных программ адаптации для новых сотрудников.

Менеджеры современных организаций, в которых качественно сформирована политика по управлению персоналом, уверены в том, что подбор подходящих людей является лишь первой ступенью на пути к успеху и процветанию.

Цель работы – анализ и разработка предложений по совершенствованию системы влияние кадровой стратегии в ООО «Трио-Нн».

Для достижения поставленной цели необходимо решать задачи:

- раскрыть теоретические аспекты влияние кадровой стратегии на предприятии;

- провести анализ адаптации новых работников в ООО «Трио-Нн»;

- выявить существующие проблемы в влияние кадровой стратегии на предприятии и предложить рекомендации по их решению.

Объектом исследования является ООО «Трио-Нн».

Предметом исследования является адаптация новых работников на предприятии.

Методологическая база исследования включает в себя методы научного познания, использованные при написании курсовой работы: анализ и синтез; наблюдение и сравнение; расчет экономических показателей, анкетирование и другие.

Теоретическую базу исследования составляют труды отечественных и зарубежных авторов, посвященные проблемам адаптации стратегии, данные периодических изданий, научные доклады, личные наблюдения и выводы, полученные в ходе проведения исследования на предприятии.

Структура курсовой работы представляет собой научное исследование, состоящее из введения, двух разделов основной части, заключения и списка использованных источников. В первой главе рассмотрены теоретические аспекты и методологические основы адаптации сотрудников современных предприятий. Во второй главе представлены результаты анализа действующей системы влияние кадровой стратегии в ООО «Трио-Нн». В третьей главе также сформулированы рекомендации по совершенствованию адаптации и проведена оценка их экономической эффективности.

1. Теоретические аспекты влияние кадровой стратегии на предприятии

1.1. Понятие, сущность и значение работы службы стратегии на предприятии

Понятие «адаптация» в настоящее время используется в различных областях наук. Однако с точки зрения управления персоналом наибольший интерес представляет производственная адаптация, применяемая в рамках кадрового менеджмента. Именно данный вид адаптации представляет интерес для формирования коллектива сотрудников, обеспечивающих высокую производительность и качество труда на предприятии.

Само понятие «адаптация» возникло в 19 веке и использовалось в основном только в биологии. Такие представители зарубежной школы как

Ж. Б. Ламарк, Ж. Сент-Илер, Ч. Дарвин впервые выдвинули и обосновали проблему адаптации, рассматривая адаптацию как прямое приспособление живых существ к условиям окружающей среды.

Постепенно понятие «адаптация» стало использоваться в медицине, социальной психологии и социологии. В настоящее время понятие «адаптация» используется в различных областях наук. Однако с точки зрения управления персоналом наибольший интерес представляет производственная адаптация. Именно данный вид адаптации представляет интерес для формирования коллектива сотрудников, обеспечивающих высокую производительность и качество труда на предприятии.

Так И.А. Юрасов под профессиональным становлением личности понимает «мероприятия, направленные на приспособление личности под влиянием социальных воздействий, профессиональной деятельности и собственной активности, направленное на повышение качества и результативности труда» [30, с. 65]. Данная трактовка полно и всесторонне описывает суть и значение адаптации.

Согласно В.Р. Веснину, «адаптация – это порядок действий введения нового сотрудника в компанию, ознакомление его с правилами внутреннего трудового распорядка, положениями и инструкциями, регламентирующими его деятельность, а также знакомство с рабочим пространством и коллективом»

[7, с. 138]. Таким образом, автор описывает процесс и составные элементы адаптации на современном предприятии.

А.Я. Кибанов дает более обобщенное трактование данного понятия: «Адаптация – это одна из составляющих управления персоналом в любой компании» [23, с. 214].

Таким образом, адаптация - это мероприятия по взаимному приспособлению сотрудника и компании, которое основывается на поэтапном вовлечении работника в рабочий процесс в новых для него условиях: психологических, социальных, профессиональных, организационно - экономических знаний и навыков и применение их в организации.

Основными целями адаптации стратегии организации являются:

- снижение стартовых издержек. Так как работник плохо знает все нюансы работы и свое рабочее место, то он работает не в полную силу, с низкой эффективностью, а, следовательно, требует дополнительных затрат.
- снижение озабоченности у новых работников, неуверенности и неопределенности. снижение текучести кадров. Работник вследствие неадаптированности может чувствовать себя неуютно в новой организации, а также считать себя ненужным и бесполезным, что скорее всего повлечет за собой увольнение;
- экономия времени. Если адаптация будет проходить по определенной программе, то будет сэкономлено время руководителя и всех участников процесса адаптации.
- повышение удовлетворенности работой, позитивного отношения и настроения [29, с. 25].

От того, насколько сотрудники отождествляют себя с ней, разделяют ее ценности, цели и задачи, философию, насколько они являются командой, зависит, в каком направлении будет развиваться организация. Процесс адаптации сотрудников так важен.

До недавнего времени адаптация считалась проблемой исключительно молодежной, поскольку именно молодому работнику, в отличие от более опытного коллеги, приходится осваивать совершенно новую среду, что чаще всего дается нелегко. Но в последнее время адаптация также становится проблемой взрослых, которым тоже приходится преодолевать неуверенность, страхи и фобии, связанные с освоением новых технологий и новой системы рыночных отношений. Поэтому любая динамично развивающаяся организация создает свою систему помощи новому сотруднику.

Следует особо отметить, что адаптация сотрудника - это процесс, никогда не заканчивающийся и зависящий от того, на какой стадии профессионального

развития находится сотрудник [24, с. 108]

Таким образом, трудовую адаптацию стратегии можно определить, как процесс ознакомления нового работника с организацией и коллективом; приспособления как работника, так и работодателя, в основе которого лежит постепенное включение работника в процессы организации и производства в новых условиях труда и отдыха.

1.2. Виды и этапы адаптации стратегии на предприятии

Принято выделять две формы адаптации: социальную и производственную [24, с. 109].

Также существует целый ряд различных классификаций типов адаптации стратегии:

1. Различают активную и пассивную адаптацию. Активная адаптация предполагает стремление работника воздействовать на окружающую его среду для того, чтобы изменить ее нормы, ценности и деятельность, которые он должен непосредственно освоить. Пассивная же адаптация не предполагает наличие такого стремления к изменению и воздействию.

Из данных типов адаптаций, активная является наиболее продуктивной в случае использования организационных, технических и других средств. Пассивная адаптация может нести регрессивные последствия, например, низкий уровень дисциплины коллектива [4, с. 71].

2. Первичная и вторичная адаптация. Первичная адаптация происходит, когда работник впервые приступает к своим обязанностям в конкретной организации (отсутствие трудового стажа), а вторичная, когда происходит повторная смена работы, смена должности. В настоящее время возрастает роль вторичной адаптации [10, с. 140].

3. Психофизиологическая, профессиональная, социально-психологическая и организационная адаптация [15, с. 221].

Психофизиологическая адаптация представляет собой приспособление на уровне организма работника, что дает в незначительной мере изменение его состояния

(например, повышение выносливости).

Профессиональная адаптация – успешное овладение новой профессией и специальностью в достаточной мере для качественной и эффективной работы. Она включает в себя приспособление к распорядку, содержанию и условиям труда и т.д. Выражается данная адаптация в уровне профессиональных знаний и умений работника.

Социально-психологическая адаптация предполагает налаживание отношений с коллективом работников в ближайшем окружении, приспособление к организационной культуре и традициям, манере работы руководителей и всего коллектива в целом.

Организационная адаптация – это ознакомление и понимание механизмов, которые происходят в организации, как организационных так экономических. Данная адаптация считается наиболее сложной, так как подразумевает понимание структуры процесса деятельности компании [14, с. 3112].

Адаптация стратегии может продолжаться от 1 до 3-х месяцев, а иногда и больше, в зависимости от факторов, влияющих на нее. В процессе адаптации работник делает определенные выводы исходя из своего предыдущего опыта (если такой имеется) и корректирует свои действия. Он учится расставлять приоритеты и делать акценты в своей работе в зависимости от важности и полезности, а также учится необходимым действиям и решению задач для достижения цели [13, с. 133].

Степень усвоения новым работником, а также принятия норм и ценностей организации, говорит о успешности процесса адаптации. В зависимости от степени усвоения различают четыре типа адаптационного поведения:

1. Отрицание. Данный тип поведения говорит о непринятии всех норм и ценностей организации.
2. Конформизм. Такой тип говорит о принятии всех норм и ценностей.
3. Мимикрия. При таком типе поведения главные нормы и ценности не соблюдаются и не принимаются, а второстепенные соблюдаются, как бы маскируя непринятие основных норм.
4. Адаптивный индивидуализм. Основные нормы приняты и соблюдаются, а второстепенные не соблюдаются или соблюдаются не в полной мере [12, с. 18].

Процесс адаптации можно разделить на несколько основных этапов:

1. Первый этап – подготовительный. На данном этапе происходит подготовка всей необходимой документации менеджером по персоналу, например, информационная брошюра, проекты адаптации (общая и специализированная), тест для выбора наставника, адаптационный лист, анкета сотрудника, бланк оценки адаптации и др.

Необходимые документы утверждаются и подписываются директором организации и директором по персоналу.

2. Второй этап – информационный. На этом этапе, в день подписания трудового договора, менеджер по персоналу встречается с работником и передает ему информационную брошюру о компании. Цель данного этапа – ускорение процесса адаптации, где информативные материалы являются инструментом интеграции работника в систему предприятия.

Также на данном этапе менеджер по персоналу знакомит работника с его программами адаптации: общей и специализированной.

Общая программа адаптации разрабатывается для конкретного работника на период данного этапа и включает мероприятия, способствующие его включению в новую профессиональную и социальную среду, а именно экскурсию по предприятию, лекция-презентация. В общую программу важно внести следующие моменты: история компании, политика организации, оплата труда и льготы, охрана труда, условия найма, условия продвижения, дисциплина труда и др.

Специализированная программа адаптации разрабатывается на основе общей программы с учетом личных особенностей работника. Данная программа происходит в рамках конкретного подразделения и рабочего места. В специализированную программу входят: функции подразделения, обязанности и требования, правила и предписания, представление сотрудникам.

Также на данном этапе может подбираться наставник для ускорения процесса адаптации. В процессе наставничества взаимоотношения происходят вне рамок обычных взаимоотношений менеджера и подчиненного.

Оно происходит больше на неформальном уровне. Такой метод как наставничество, а именно передача знаний и навыков старым сотрудником молодому в процессе адаптации, считается одним из самых старых и эффективных способов [25, с. 276].

3. Третий этап – ознакомительный. На данном этапе реализуются общая и специализированная программы. Привлекается непосредственный руководитель и менеджер по персоналу. Роль непосредственного руководителя заключается в объяснении требований к работе, введения в коллектив, организует помощь новичкам со стороны других работников.

4. Четвертый этап – адаптационный. Он состоит в наблюдении наставником за новичком, оказании необходимой помощи и поддержки. Данный этап очень важен. У нового работника должна быть возможность действовать решительно, используя знания, которые он получил на предыдущем этапе.

5. Пятый этап – подведение итогов. На данном этапе работник, совместно с наставником, заполняют адаптационный лист. Спустя примерно месяц работы производят первые оценки результатов адаптации. Работник информируется о всех результатах оценки. Обсуждаются возникшие проблемы с наставником и непосредственным руководителем [25, с. 277].

После данного этапа работник плавно переходит к стабильной работе.

1.3. Критерии эффективности адаптации стратегии в организации

Оценить эффективность адаптационных мероприятий можно по результатам проведенной работы с помощью критериев, которые делят на объективные и субъективные [27, с. 356].

Объективные критерии:

1. Результативность трудовой деятельности. Необходимо провести анализ выполнения плана работы нового сотрудника за период адаптации (адаптационный лист). Оценивается полностью или частично сотрудник выполнял поставленные перед ним задачи, вовремя он выполнял работу или задерживал выполнение, учитывается и мнение наставника о работе новичка.

2. Стоимость адаптации одного сотрудника, рассчитываемая по профессиям, исходя из стоимости работы лиц, вовлеченных в процесс адаптации. Также сюда следует отнести цены расходных материалов.

3. Стоимость подготовки наставника, рассчитываемая также по профессиям. То есть рассчитывается размер инвестиций, которые вкладываются в наставника для адаптации стратегии.
4. Процент сотрудников, успешно прошедших испытательный срок, по отношению к общему числу принятых.
5. Процент сотрудников, покинувших компанию в течение или по итогам испытательного срока. Важно учесть, кто был инициатором расторжения трудового договора [16, с. 144].

Субъективные критерии:

1. Степень понимания новым работником специфики деятельности организации. Экспертные оценки о работнике получаются от наставника, непосредственного руководителя и менеджера по персоналу.

Данные специалисты оценивают успешность вхождения нового работника в бизнес-процессы организации, делают вывод об успешности прохождения процесса адаптации.

2. Взаимодействие нового сотрудника с коллективом. Опрашиваются сотрудники, с которыми непосредственно взаимодействовал новичок и осуществляется оценка по таким параметрам как:

- готовность к восприятию и усваиванию новых знаний;
- качество исполнений работ и поручений;
- скорость восприятия и объем памяти;
- готовность к работе в команде;
- характер взаимоотношений.

3. Удовлетворенность трудом и условиями труда новым работником. Можно провести опрос работника по существующим разработанным шкалам, например, «Опросник удовлетворенности работой» разработанный Спектором или составить свое индивидуальное анкетирование с вопросами, имеющими интерес. Недостаток данного критерия состоит в том, что с его помощью мы не можем определить влияние того или иного фактора адаптации на успешность всего процесса [16, с. 146].

Другой подход по оценке эффективности адаптационных мероприятий связан с характеристиками и результатами каждой из ее сторон.

В течение первых месяцев работы менеджер по персоналу ведет периодический контроль за процессом адаптации для того, чтобы выявлять неблагоприятные факторы, мешающие дальнейшему протеканию процесса адаптации.

Также можно выделить способы решения проблем системы адаптации в организации: инструктаж, ротация, наставничество (как уже было указано ранее), доступ к документации организации, оказание помощи со стороны руководства. Под ротацией понимается работа короткими периодами в разных подразделениях компании и в разных должностях.

Данный метод позволяет в краткие сроки ознакомиться с деятельностью компании и производством [20, с. 76].

Таким образом, для полноценной оценки эффективности мероприятий по адаптации стратегии необходимо проводить анализ, как по объективным критериям, так и по субъективным. Также необходимо отметить, что обеспечение обратной связи с сотрудниками является важной частью данного процесса.

Российский опыт адаптации стратегии показывает, что во многих организациях не существует специальной службы, которая бы занималась трудовой адаптацией. Также в нашей стране уделяется недостаточно внимания данному вопросу. В отечественных организациях наблюдается неотработанность механизма управления процессом адаптации [28, с. 136].

Лишь в крупных компаниях на практике применяется эффективная система адаптации, включающая в себя различные мероприятия [21, с. 9].

Таким образом, из всего вышеизложенного следует, что на эффективность работы новых сотрудников напрямую влияет система адаптации стратегии, которая выстроена в организации. Очень важно при изучении процесса адаптации учитывать опыт успешных компаний, это позволит взглянуть на адаптацию с разных точек зрения и выделить оптимальный вариант для каждой конкретной организации, кроме того благодаря этому можно избежать «однобокости» системы адаптации предприятия или организации.

2. Анализ мер по влиянию кадровой стратегии в ООО «Трио-Нн»

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

Практическая часть работы проводилась на базе данных ООО «Трио-Нн». Данная организация осуществляет свою деятельность с 2006 года в сфере розничной торговли обувью и изделиями из кожи в специализированных магазинах.

Юридический адрес: 129018, город Москва, Марьиной Рощи 3-й проезд, 40 строение 1, к 1.

Генеральный директор ООО «Трио-Нн» - Раштанов Владимир Юрьевич.

Основной вид деятельности согласно ОКВЭД - «47.72 - Торговля розничная обувью и изделиями из кожи в специализированных магазинах».

Целью коммерческой деятельности ООО «Трио-Нн» является получение прибыли благодаря осуществлению торговой (оптовой и розничной) торговли. Компания обладает гражданскими правами, несет правовую ответственность и выполняет обязательные требования, необходимые для ведения любых не запрещенных видов деятельности российским законодательством.

Специалисты компании разработали стратегическую концепцию развития коммерческой деятельности и маркетинга, которая постепенно реализуется в жизни. Общество за свой счет проводит обучение специалистов, что в дальнейшем приносит свои положительные результаты. Основным фактором всей стратегии формирования организации является постоянное расширение сети торговых магазинов, расположенных на территории Российской Федерации.

Организационная структура рассматриваемого предприятия представлена на рисунке 1.

Рис. 1. Организационная структура ООО «Трио-Нн»

Из рисунка 1 можно сделать вывод, что для рационального управления компанией была создана структура, соответствующая целям и задачам функционирования

организации, которая максимально к ним приспособлена. Следовательно, организационную структуру управления ООО «Трио-Нн» можно отнести к таким видам структур, как линейно-функциональная.

Соответствующая организационная структура управления компанией необходима для того, чтобы все протекающие в ней процессы проходили вовремя и качественно.

Большая часть сотрудников предприятия участвует в реализации товаров – это отдел сбыта, включающий в себя продавцов, менеджеров, консультантов.

Отделы, не принимающие непосредственного участия в продажах, играют огромную роль в общем процессе работы компании. Главной задачей таких отделов является поддержание непрерывной деятельности существующих торговых точек (магазинов), а также непосредственное участие при строительстве и открытии новых.

Отдел развития состоит из директора, менеджеров по недвижимости, координатора по вопросам недвижимости, менеджера по проектам и его ассистента. Отдел развития работает в основном с партнерами компании и организациями, обслуживаемыми и владеющими объектами недвижимости. Отдел проектов состоит из менеджера проекта, ассистента и технического специалиста.

Основной функцией отдела безопасности является обеспечение безопасности подразделений и техническое обслуживание высокого уровня. За осуществление процесса закупки товаров отвечает соответствующий отдел снабжения, показанный на схеме. Цель отдела маркетинга - увеличить объем продаж во всех магазинах ООО «Трио-Нн» и повысить узнаваемость брендов, реализуемых в магазинах компании.

Юридический отдел выполняет самые разнообразные задачи по организации юридической поддержки деятельности магазинов. Основной функцией отдела информационных технологий (ИТ) является организация, руководство, координация, контроль и реализация работ по обеспечению бесперебойного функционирования и развития программно-аппаратных комплексов, эксплуатируемых в компании.

В рамках анализа финансового состояния ООО «Трио-Нн» обратим внимание на основные экономические показатели деятельности рассматриваемой организации за 2015-2017 гг. (см. таблица 1).

Таблица 1

Основные финансовые показатели деятельности ООО «Трио-Нн»

в 2015-2017гг.

Показатель	Ед. изм-я	2015	2016	2017	Изм. показателя, 2017/2015	
					Абс. откл.	Относ. откл., %
Выручка	т. р.	485191	643974	810435	325244	167
Численность персонала, чел.	чел.	91	107	119	28	131
в том числе						
- руководителей		17	21	23	6	135
- менеджеров	чел.	9	12	14	5	155
- торговый персонал		65	74	82	17	126
Среднегодовая выработка работающего	т. р.	3283	3769	4033	750	123
Фонд заработной платы	т. р.	30576	38268	44004	13428	144
Среднегодовая зар. плата работающих	т. р.	336	358	370	34	110
Себестоимость продаж	т. р.	302012	399506	479963	177951	159

Валовая прибыль (убыток)	т. р.	183179	244468	330472	147293	180
Текущий налог на прибыль	т. р.	37490	51375	68752	31262	183
Чистая прибыль (убыток)	т. р.	145689	193111	261720	116031	180
Затраты на 1 руб. выручки	р.	0,62	0,62	0,59	-0,03	-5
Рентабельность продукции	%	0,48	0,48	0,54	0.06	13

Все финансовые показатели деятельности ООО «Трио-Нн» характеризуются положительной динамикой. Выручка предприятия в 2015 году составляла 485191 тыс. руб. и увеличилась к 2017 году до 810435 руб. Себестоимость продаж также существенно увеличилась: в 2015 году она составляла 302012 тыс. руб., в 2017 году - 479963 тыс. руб. Валовая прибыль за последний год (2017 г.) составила 330472 тыс. руб., текущий налог на прибыль - 68752 тыс. руб., чистая прибыль - 261720 тыс. руб.

Для расчета рентабельности продукции ООО «Трио-Нн» была использована следующая формула:

$$P_p = P_{ч} / C_p * 100\% \quad (1)$$

где $P_{ч}$ - чистая прибыль; C_p - себестоимость продукции.

$$P_{p2015} = 145689 / 302012 = 0,48 = 48\%$$

$$P_{p2016} = 193111 / 399506 = 0,48 = 48\%$$

$$P_{p2017} = 261720 / 479963 = 0,54 = 54\%$$

Согласно представленным расчетам, в 2015 году рентабельность продукции ООО «Трио-Нн» составляла 48%, в 2016 году - также 48%, и в 2017 году - 54%. Уровень рентабельности продукции является высоким.

Таким образом, в целом рассматриваемое предприятие развивается и успешно осуществляет свою коммерческую деятельность, что подтверждается расчетами

основных экономических показателей.

Рассмотрим структуру и численность персонала предприятия. Общая численность персонала ООО «Трио-Нн» по состоянию на конец 2017 года составляет 119 человек. На следующей диаграмме представлена структура персонала предприятия (см. рисунок 2).

Рис. 2. Структура кадров ООО «Трио-Нн», %

Так, в ООО «Трио-Нн» большая часть персонала – это торговый персонал (82 чел.). Также, в компании насчитывается 16 единиц руководящего персонала, 14 менеджеров и 7 администрирующих кадров.

Процентное соотношение мужчин и женщин в трудовом коллективе ООО «Трио-Нн» наглядно продемонстрировано на следующей диаграмме (см. рисунок 3).

Рис. 3. Соотношение женщин и мужчин в трудовом коллективе ООО «Трио-Нн», %

Согласно представленным на рисунке 3 данным большую часть персонала предприятия составляют женщины (61%). Мужчин в трудовом коллективе насчитывается 39%. Это обусловлено структурой персонала, рассмотренной выше.

Структура персонала в зависимости от возраста отображена ниже на рисунке 4.

Согласно данным, представленным на рисунке 4 большая часть кадрового состава ООО «Трио-Нн» находится в возрасте от 26 до 35 лет (35%), и от 36 до 45 лет (31%).

Рис. 4. Структура персонала в зависимости от возраста, %

Далее, проанализируем данные, характеризующие уровень образования сотрудников ООО «Трио-Нн» (рисунок 5).

Рис. 5. Структура персонала по уровню образования сотрудников, %

Согласно данным рисунка 5, наибольший удельный вес имеют работники со средне-специальным образованием (63%). Также, имеется 22% сотрудников с высшим образованием, 10% с двумя высшими образованиями и 5% кадров со средним общим образованием.

Структура персонала в зависимости от стажа работы сотрудников ООО «Трио-Нн» отображена на рисунке 6.

Рис. 6. Структура персонала по стажу работы сотрудников ООО «Трио-Нн», %

Согласно данным рисунка 6, наибольший удельный вес имеет та часть работников, которые имеют стаж 2-3 года (42%). 19% от общего числа составляют работники со стажем от 3 до 5 лет. Наименьший удельный вес имеют сотрудники со стажем более 5 лет (10%).

Таким образом, выявленные особенности кадрового состава характеризуют ООО «Трио-Нн» как динамично развивающееся предприятие, открытое к нововведениям и стремящееся к диалогу с персоналом. Кадровая стратегия носит в большей степени консервативный характер, развивается по проверенным на опыте других организаций этапам, однако имеет индивидуальные черты и, конечно же, свои недостатки.

2.2 Исследование эффективности мер по влиянию кадровой стратегии на предприятии

Далее проведем анализ работы с новыми сотрудниками на исследуемом предприятии. Организация работы по адаптации на предприятии строится на основе программы «Адаптация новых сотрудников в ООО «Трио-Нн» и коллективного договора.

Целью программы «Адаптация новых сотрудников в ООО «Трио-Нн»» является обеспечение решения проблем в сфере формирования комплекса позитивных ценностей, сохранение преемственности поколений, укрепления престижа рабочего места, социально-правовой, социально-психологической помощи, организации досуга и т.д.

Руководитель каждого структурного подразделения способствует развитию трудовых традиций и формированию преемственности поколений в коллективе с целью раскрытия деловых, творческих способностей новых сотрудников и закрепления их в подразделении.

Рабочие взаимоотношения сотрудников ООО «Трио-Нн» строятся на контрактной основе. Вознаграждение каждого работника зависит от его индивидуального вклада в конечный результат работы организации в целом. Соответствующие доходы облагаются налогами согласно действующему законодательству и максимальными размерами не ограничиваются. Минимальный размер оплаты труда

регламентируют законодательные акты Российской Федерации. Форма, система и величина заработной платы (в том числе другие доходы сотрудников) определяются компанией в индивидуальном порядке и зависят от профессии, квалификации работников, а также от рабочих условий.

Система адаптации новых работников на предприятии строится на основе Положения «Об адаптации персонала».

Положение направлено на:

- улучшение организационных условий работы вновь принятых/переведенных работников при включении в производственный процесс;
- достижение необходимой эффективности в работе в наиболее короткий срок.
- оказание помощи работникам в раскрытии своего потенциала и профессиональном росте.

Координация процесса адаптации возлагается на отдел кадров. Адаптационным периодом считается 3 месяца – период, в течение которого новый работник овладевает профессией и достигает соответствующего уровня профессиональных знаний, умений и навыков.

Порядок организации работы по содействию персоналу предприятия в адаптации:

- менеджер отдела кадров знакомит вновь принятого/переведенного работника с Положением об адаптации и со структурным подразделением, представляет непосредственному и вышестоящему руководителям.
- непосредственный руководитель знакомит принятого/переведенного работника с рабочим местом, основными регламентирующими документами, особенностями выполнения трудовой функции, излагает требования к работе и т.д.;
- руководитель структурного подразделения не позднее 5 дней с даты заключения трудового договора, дополнительного соглашения к трудовому договору издает распоряжение, которым закрепляет куратора из числа наиболее опытных и квалифицированных работников;
- куратор осуществляет контроль за рабочей деятельностью, помогает в освоении на новом рабочем месте, предостерегает от возможных конфликтных ситуаций.

Ответственность за организацию и успешность процесса адаптации несут: куратор, руководитель структурного подразделения, главный специалист структурного подразделения по работе с персоналом.

Для анализа недостатков мер по адаптации на рассматриваемом предприятии использовался анкетный опрос. В опросе участвовали все работники ООО «Трионн», кроме руководящих лиц.

Представим результаты опроса.

Посмотрим на примере диаграммы, представленной на рисунке 7, как оценивают поддержку со стороны опытных работников опрошенные.

Рис. 7. Период, в который более всего нуждались новички в помощи коллег или руководителя, %

Таким образом, согласно представленным на рисунке 7 данным большинство новых сотрудников рассматриваемого предприятия (70,0%) нуждались в помощи своих коллег или руководителя 1-2 месяца с начала работы; 3-4 месяцев – 20,0%; 5-6 месяцев – 5,0% и свыше полугода – 5,0% опрошенных.

При этом важен период адаптации: чем он меньше – тем эффективнее. Период, когда новые работники овладели профессиональными навыками составляет:

- 1-2 месяца – 15,0%;
- 3-4 месяца – 30,0%;
- 5-6 месяцев – 40,0%;
- свыше полугода – 15,0%.

Как видно из ответов, значительная часть (40,0%) считают, что профессиональными навыками они овладели в период 5-6 месяцев с начала работы.

Далее проанализируем, кто оказал наиболее ощутимую помощь в процессе адаптации новичков (рисунок 8).

Рис. 8. Кто оказал наиболее ощутимую помощь в процессе адаптации, %

Как видно из рисунка 8 больше всех помогли коллеги по работе (60,0%). Участие линейного руководителя признали на уровне 25,0%, что является явно недостаточным.

Далее рассмотрим предоставление информации в первые дни работы (см. рис. 9).

Согласно данным рисунка 9 можно сделать вывод, что новичкам в первые дни работы была предоставлена не вся необходимая информация, позволяющая быстро адаптироваться на предприятии. На данный факт необходимо обратить внимание при последующей разработке рекомендаций по совершенствованию.

Рис. 9. Предоставление новичкам информации в первые дни, %

Затруднения, возникшие у респондентов в период адаптации, отражены на рисунке 10. Можно было выбирать несколько вариантов ответа из представленных.

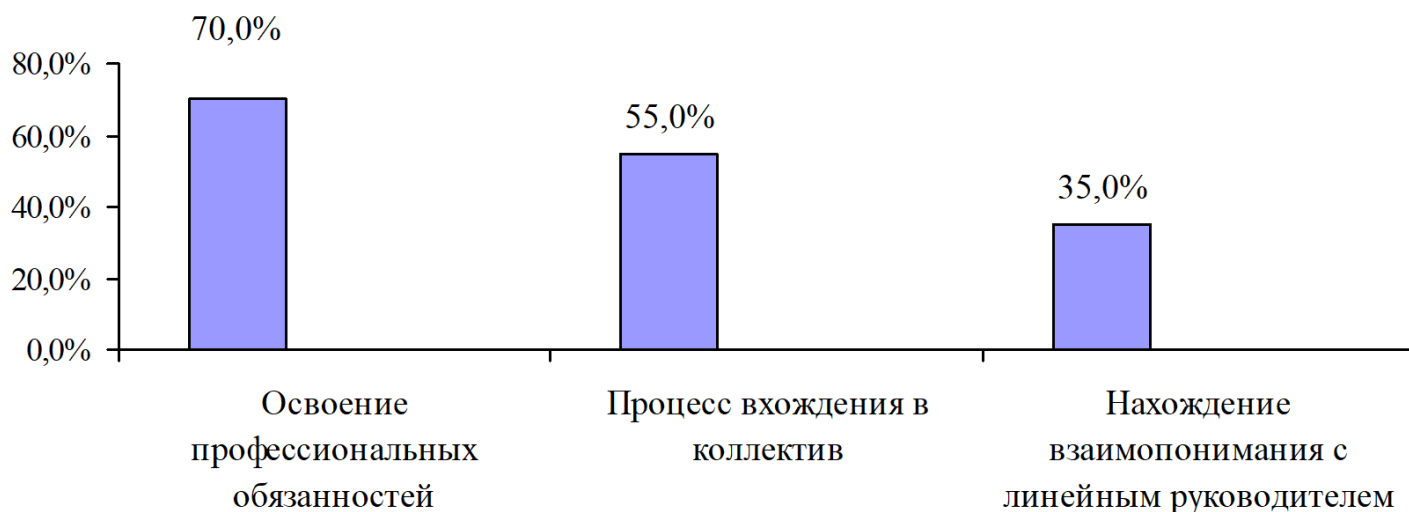


Рис. 10. Затруднения, возникшие у новичков в период адаптации, %

Согласно данным рисунка 10 наибольшие трудности у новых сотрудников вызывают освоение профессиональных обязанностей и процесс вхождения в коллектив. Из этого следует сделать вывод о том, что в ООО «Трио-Нн» профессиональная социально-психологическая адаптация персонала на достаточно низком уровне.

Ответы на вопрос: «Период, за который новички «вошли в коллектив» представлен на рисунке 11.

Рис. 11. Период, за который новички «вошли в коллектив», %

Согласно данным рисунка 11 большинство новичков приспособились и влились в коллектив ООО «Трио-Нн» как в «свой» в большинстве случаев течение 4 месяцев.

Ответы на вопрос «помог бы вам опытный человек влиться в коллектив или хотели бы вы пользоваться помощью начальника подразделения?» представлены на рисунке 12.

Согласно представленным на рисунке 12 данным 90% опрошенных подтвердили необходимость помощи опытного коллеги. При этом предпочтение помощи начальника подразделения отдали всего 10%. Данный результат подтверждает необходимость внедрения института наставничества на рассматриваемом предприятии.

Рис. 12. Ответы на вопрос «помог бы вам опытный человек влиться в коллектив или хотели бы вы пользоваться помощью начальника подразделения?», %

Таким образом, на основе проведенного опроса следует выделить следующие недостатки, подлежащие тщательной проработке и исправлению:

1. Отсутствие института наставничества. Наставничество в современных условиях следует рассматривать как способ передачи навыков и знаний новичку от более опытного сотрудника компании.
2. Низкое взаимодействие между подразделениями, новичками и опытными коллегами. Согласно проведенному опросу существуют проблемы, на решение которых необходимо направить усилия.
3. Отсутствие в организации комплекта документов, который содержит ответы на вопросы, возникающие у нового сотрудника при прохождении процедуры адаптации. Согласно данным рисунка 10 новичкам в первые дни работы не предоставляется вся необходимая информация, позволяющая быстро адаптироваться на предприятии. Таким образом, является целесообразным формирование отдельной брошюры, включающую всю необходимую для новичка информацию.

3. Пути повышения эффективности влияние кадровой стратегии

3.1. Мероприятия по совершенствованию системы влияние кадровой стратегии на предприятии

Сегодня руководитель любого предприятия должен разрабатывать и продумывать мероприятия направленные на адаптацию и освоение новых сотрудников, ведь от этого во многом будет зависеть эффективность деятельности самого предприятия. Если человек является профессионалом в своем деле, то его деятельность должна быть эффективной и качественной вне зависимости от внешних условий. В таком случае, снижение таких объективных показателей как эффективность, надежность и качество свидетельствует о его профессиональной дезадаптации. Проведенный анализ показал, что существующая на данный момент система адаптации работников нуждается в корректировке и совершенствовании. Для этого автором предлагается реализовать следующий комплекс мероприятий (рисунок 13).

Рис. 13. Рекомендуемые мероприятия по совершенствованию адаптации персонала в ООО «Трио-Нн»

Таким образом, совершенствование системы адаптации персонала в ООО «Трио-Нн» должно основываться на:

- формировании института наставничества на предприятии;
- повышении взаимодействия между подразделениями, новичками и опытными коллегами;
- созданию «папки нового сотрудника».

Далее рассмотрим предложенные мероприятия подробнее.

Мероприятие 1. Формирование института наставничества на предприятии.

Наставничество — это один из способов обучения кадров на рабочем месте, акцент в котором сделан именно на практическую составляющую процесса. В процессе наставничества более опытный и квалифицированный сотрудник организации обучает нового работника, передает ему все знания и навыки, необходимые для дальнейшего эффективного выполнения профессиональных обязанностей.

Основное содержание и предназначение наставничества на предприятии состоит в том, чтобы каждый новенький сотрудник был закреплен за более опытным

сотрудником и компетентным, который сможет оказать помощь в таких областях как:

- четкое выполнение своих должностных обязанностей;
- формирование представления о работе предприятия, функциях департаментов и организационных связях между ними;
- овладение навыками работы с программным обеспечением и техникой, которые используются на предприятии;
- знакомство с коллективом и формирование эффективного сотрудничества с коллегами и т. д.

Мероприятие 2. Повышение взаимодействия между подразделениями, новичками и опытными коллегами.

Для улучшения социально-психологического микроклимата рекомендуется не реже, чем 1 раз в полгода необходимо проводить тренинг по командообразованию. Основано данное предложение на том, что единая и сплоченная команда в современных условиях является залогом успешной работы современного предприятия.

Детализировано структура рекомендуемого тренинга по командообразованию включает в себя три блока (см. рис. 14).

Рис. 14. Структура тренинга по командообразованию

Методы, которые следует применять в программе данного тренинга: проведение лекций, проведение общих дискуссий, тестирование. Основное направление их использования и интерпретации - это создание сплоченной группы, ориентированной на совместную работу.

Не стоит преуменьшать значимость социально-психологической адаптации, поскольку большей частью от нее зависит успешность других видов адаптации. Если человека будет устраивать режим работы, его должностные обязанности, он будет владеть всеми навыками, необходимыми для работы в организации, но если коллектив его не примет и он не сможет в нем адаптироваться, то, скорее всего, сотрудник уйдет из компании. А вот если человека не будут устраивать должностные обязанности и он не сможет полностью к ним адаптироваться, но у него будут прекрасные отношения с другими сотрудниками и с руководством, и он

адаптируется к нормам, царящим в коллективе, то можно гарантировать на 85 %, что сотрудник не уйдет из данной организации. Именно поэтому руководитель не должен забывать про социально-психологическую адаптацию и должен помогать сотруднику адаптироваться к нормам, принятым в коллективе, и к самому коллективу.

Мероприятие 3. Создание «папки нового сотрудника».

На рассматриваемом предприятии отсутствуют какие-либо документы, посвященные вопросам адаптации для новых сотрудников. Таким образом, является целесообразным разработать и распечатать доступное информационное оповещение для новых сотрудников под названием «Папка нового сотрудника».

В эту папку можно сложить комплект документов, с которыми новый сотрудник должен ознакомиться при приеме на работу перед подписанием трудового договора, а также после принятия на вакантную должность.

«Папка нового сотрудника» должна содержать несколько разделов, содержащих различную по применению информацию. Первый раздел обычно знакомит нового работника со следующими документами:

- правила внутреннего трудового распорядка (ч. 4 ст. 189 ТК РФ);
- коллективный договор, если он заключен у данного работодателя;
- документы, устанавливающие порядок обработки персональных данных (п. 8 ст. 86 ТК РФ), например Положение о персональных данных;
- документы, устанавливающие систему оплаты труда (ч. 4 ст. 135 ТК РФ), например Положение об оплате труда, Положение о премировании;
- графики сменности (ч. 2 ст. 103 ТК РФ);
- документы, устанавливающие порядок проведения аттестации (ч. 2 ст. 81 ТК РФ), например, Положение об аттестации;
- документы, устанавливающие нормы труда (ч. 1 ст. 162 ТК РФ) и т.д.

Второй раздел должен содержать описание корпоративных норм и стандартов. В эту группу входят:

а) Буклет «для внутреннего пользования», описывающие организацию, ее структуру, ее положение на рынке, всё, чем компания гордится и предлагает гордиться своим сотрудникам;

б) Описание принятых в компании стандартов работы от общих принципов до частной конкретики (график работы, описание пропускного режима, формулы приветствия клиентов по телефону, список «Что делать если...» и т.д., в зависимости от специфики компании);

в) Списки телефонов отделов и ФИО руководителей этих отделов.

Третий раздел - «Разное». Обычно в эту категорию включаются различные сувениры, корпоративные календари, ручки с логотипом, с логотипом же ежедневники, пачки различной рекламной полиграфии о компании и ее деятельности, успехах, выигранных тендерах, отчеты об участии в выставках, вырезки статей о компании из прессы и т.д. и т.п.

3.2. Оценка экономической целесообразности реализации предложенных мероприятий

Достижение экономического эффекта можно оценить через снижение затрат рабочего времени, рост производительности труда и, как следствие, условное высвобождение работников (см. табл. 2).

Таблица 2

Исходные данные для расчета

Показатель	Ед. измерения	Значение
1. Численность работников (Чоб)	чел.	119
2. Затраты времени на выполнение функций		-
	чел./ч	
- до проведения мероприятия		1010

- после проведения мероприятия	1000	
3. Средняя заработная плата (ЗП)	руб.	30833
4. Часовая тарифная ставка	руб.	175
5. Годовой фонд рабочего времени (Фрв)	ч	230384
6. Затраты на внедрение мероприятия (З)	руб.	100000
7. Нормативный коэффициент окупаемости (Ен)		0,15
8. Отчисления на соц. нужды		30%

Экономический эффект определим с помощью следующих расчетов.

1. Снижение затрат на выполнение функций:

$$Ст = 1010 - 1000 = 10 \text{ (чел./ч)}$$

2. Условное высвобождение численности работников:

$$Эч = Ст / Фрв. (2)$$

$$Эч = 10 * 119 / 230384 = 1190 / 230384 = 0,005 \text{ (чел.)}$$

3. Прирост производительности труда:

$$Птр = (3)$$

$$Птр = 0,5 / 0,995 = 0,5\%$$

4. Экономия заработной платы:

$$Эзп = Фзп * Эч (4)$$

$$Эзп = 30833 * 119 * 12 * 0,005 = 220148 \text{ (руб.)}$$

5. Экономия по социальным отчислениям:

$$\text{Эсн} = \text{Эзп} * 0,3 \text{ (5)}$$

$$\text{Эсн} = 220148 * 0,3 = 66044 \text{ (руб.)}$$

6. Годовая экономия:

$$\text{Эг} = \text{Эзп} + \text{Эсн} \text{ (6)}$$

$$\text{Эг} = 220148 + 66044 = 286192 \text{ (руб.)}$$

7. Рассчитаем общий экономический эффект.

$$\text{Эф} = \text{Эг} - 3 \text{ (7)}$$

$$\text{Эф} = 286192 - 100000 = 186192 \text{ (руб.)}$$

Построим таблицу с показателями экономического эффекта (см. таблица 3).

Таблица 3

Сводная таблица с показателями экономического эффекта

Наименование показателя	Значение
Прирост производительности труда работников предприятия	0,5%.
Экономия заработной платы работников предприятия	220148 руб.
Экономия по социальным отчислениям	66044 руб.
Годовая экономия расходов на оплату труда персонала	286192 руб.
Экономический эффект от реализации мероприятий	186192 руб.

Итак, рассчитанные данные свидетельствуют о целесообразности и перспективности предложенных мероприятий в ООО «Трио-Нн», благодаря

которым удастся создать эффективную систему адаптации, при которой сформируется сплоченный трудовой коллектив работников, направленных на повышение производительности труда и увеличение прибыльности предприятия.

Таким образом, были проанализированы меры по адаптации персонала в практической деятельности ООО «Трио-Нн». На основе проведенного опроса были определены недостатки деятельности в изучаемом направлении, а также это позволило выявить основные меры по совершенствованию. В соответствии с существующими проблемами были предложены рекомендации по их устранению, что позволит повысить эффективность влияние кадровой стратегии и станет основой для повышения результативности деятельности всего предприятия в целом.

Заключение

Подводя итог проделанной работы, необходимо отметить следующее.

Кадровая стратегия - это мероприятия по взаимному приспособлению сотрудника и компании, которое основывается на поэтапном вовлечении работника в рабочий процесс в новых для него условиях: психологических, социальных, профессиональных, организационно - экономических знаний и навыков и применение их в организации.

На эффективность работы новых сотрудников напрямую влияет система адаптации персонала, которая выстроена в организации. Проблематика адаптации персонала на новом месте относится к самым актуальным, так как является важной персонал-технологией, реализуемой с помощью утвержденной кадровой политики организации. В наше время кадровые службы уделяют недостаточное внимание мерам по адаптации персонала. Большинство малых и средних предприятий во многих случаях не имеют базовых программ адаптации или носят формальный характер.

Практическая часть исследования проводилась на базе данных ООО «Трио-Нн», которое осуществляет свою деятельность в сфере розничной продажи обуви.

В процессе анализа было определено, что на рассматриваемом предприятии адаптация обеспечивает детальное ознакомление с коллективом и новыми

профессиональными обязанностями, снижает текучесть кадров, полное приспособление к среде и идентичность личных интересов и целей с общими. Большое значение в адаптации персонала играет наставничество, позволяя минимизировать стресс и вхождению в должность. Установлено, что для адаптантов важную роль играет наставник (куратор), в то же время отмечен низкий уровень взаимодействия наставников с адаптантами, проблема социально-психологической адаптации и текучести кадров из числа новых работников. Проведённый анализ системы адаптации на предприятии показал, что система адаптации новых работников существует, но требует совершенствования. С целью выявления проблемных мест и направлений для совершенствования был проведен опрос работников предприятия. На основе проведенного опроса были выявлены следующие недостатки, подлежащие тщательной проработке и исправлению:

1. Отсутствие должностных инструкций, четко регулирующих действия по наставничеству новых работников.
2. Неудовлетворенность эффективностью системы наставничества, реализуемой в период адаптации.
3. Отсутствие обратной связи у новых работников с руководством предприятия.

Выявленные недостатки при адаптации ООО «Трио-Нн» было предложено устранить с помощью реализации следующих рекомендаций:

- 1) формирование института наставничества на предприятии;
- 2) повышение взаимодействия между подразделениями, новичками и опытными коллегами;
- 3) создание «папки нового сотрудника».

Рассчитанные данные экономической эффективности свидетельствуют о целесообразности и перспективности предложенных мероприятий в ООО «Трио-Нн», благодаря которым удастся создать эффективную систему адаптации, при которой сформируется сплоченный трудовой коллектив работников, направленных на повышение производительности труда и увеличение прибыльности предприятия.

Список использованной литературы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (ч. 1-4) от 30.11.94 (ред. от 28 ноября 2017 г. № 342-ФЗ и № 358-ФЗ)
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 03.10.2017)
3. Федеральный закон «Об акционерных обществах» от 26.12.1995 N 208-ФЗ (последняя редакция)
4. Бабаева Л. В. Кадровый менеджмент предприятия. / Л. В. Бабаева, И. Н. Киреев. – М.: «Наука», 2012. – 183 с.
5. Байтасов Р.Р. Управление персоналом / Р.Р. Байтасов. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2014. – 351 с.
6. Бакало Н.В. Психологическая адаптация человека в коллективе // Экономический форум. - 2015. - № 2. - С. 334-340.
7. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. / В.Р. Веснин - М.: ТК Велби, изд-ство Проспект, 2013. – 688 с.
8. Волина В.А. Методы адаптации персонала // Управление персоналом - 2012 - №13 – С. 45-49
9. Волонина В.А. Адаптация нового персонала к организационной культуре / В.А. Волонина // Кадровый менеджмент. – 2014.-№5. – С. 18-22.
10. Гордиенко Ю.Ф. Управление персоналом: уч. пособие. / Ю.Ф. Гордиенко– Ростов на Дону: Феникс, 2014. – 352 с.
- 11 Гусарева Н.Б., Андрианова А.В. Роль адаптации в повышении производительности труда работников / Н.Б. Гусарева, А.В. Андрианова // Наука вчера, сегодня, завтра: сб. ст. по матер. XXXII междунар. науч.-практ. конф, 2016. – № 3(25). - С. 117-123.
12. Данильчук Т.И. Трофимова Е.Л. Проблемы влияние кадровой стратегии в системе управления персоналом на малых предприятиях общественного питания // Проблемы теории и практики управления. – 2013. -№2. – С.17-19.
13. Долгополова Е.Г. Адаптация персонала на современных предприятиях // Инновационное развитие экономики. Будущее России (материалы и доклады IV Всероссийской (национальной) научно-практической конференции). 2017. С. 132-

135.

14. Карабаева Р.А. Социальная адаптация нового работника в коллективе // Научно-методический электронный журнал Концепт. - 2017. - Т. 39. - С. 3111-3115.

15. Каримов А.А. Адаптация в системе управления персоналом и ее виды / А.А. Каримов // Прикладные исследования и технологии - 2014. - С. 220-223.

16. Китайкин К.В. Совершенствование качества системы управления персоналом на предприятиях // Диссертация – Москва, 2009. – 178 с.

17. Коваленок А.В., Дедкова И.Ф., Дедков В.Н., Герасимов А.Э. Технологии коучинга в решении проблем адаптации персонала на современных предприятиях // Экономика устойчивого развития. - 2016. - № 1 (25). - С. 216-220.

18. Мумладзе Р.Г. Управление персоналом / Р.Г. Мумладзе – Изд.: Палеотип, 2014 - 410с.

19. Новосёлова А.Н. Управление процессом адаптации персонала в организациях сферы услуг // Современные проблемы теории и практики сервисной деятельности (сборник трудов по материалам молодежной конференции. Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого). - 2017. - С. 326-330.

20. Руденко Ю.В. Формирование адаптации персонала на предприятии // Научный журнал. - 2017. - № 6-1 (19). - С. 75-76.

21. Суркова Ю.В. Факторы адаптации персонала на предприятии // Human Progress. - 2017. - Т. 3. - № 3. - С. 9.

22. Уланова К.М. Управление трудовой адаптацией персонала // Форум молодых ученых. - 2016. - № 2. - С. 116-121..

23 Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. — 3-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2015. — 638 с.

24 Управление персоналом: учеб. пособ. / под общ. ред О. И. Марченко. – М.: Ось-89, 2012. – 224 с.

25. Урбанская Е.Ю., Верна В.В. Организация адаптации персонала на предприятии // Фундаментальные проблемы науки (сборник статей Международной научно-практической конференции). - 2016. - С. 275-278.

26. Халиулина В.В. Адаптация в системе управления персоналом / В.В. Халиулина // Содействие профессиональному становлению личности и трудоустройству молодых специалистов в современных условиях (сборник материалов V Международной заочной научно-практической конференции). - 2013. - С. 264-268.
27. Чернышова В.С., Лымарева О.А. Коучинго-ориентированный подход в процессе адаптации персонала на современных предприятиях // Экономика устойчивого развития. - 2017. - № 1 (29). - С. 355-359.
28. Шурунова С.В., Бондаренко В.В. Повышение эффективности набора, отбора и адаптации персонала авторемонтного производственного предприятия / С.В. Шурунова, В.В. Бондаренко // Реформирование системы управления на современном предприятии (сборник материалов XIV Международной научно-практической конференции). - 2014. - С. 133-137.
29. Ангеловских В.Р. Адаптация персонала как механизм повышения эффективности работы персонала / В.Р. Ангеловских // Социальные науки. - 2016. - Т. 1. - № 2-1 (12). - С. 24-28.
30. Юрасов И. А. Социальная технология адаптации / И.А. Юрасов // Управление персоналом. - 2013. - № 11-12. - С. 65-69.