

УДК 331.108.26

**Кадочникова Анна Сергеевна**

магистрант,
кафедра государственного управления
и управления человеческими ресурсами,
Байкальский государственный университет,
Иркутск, Россия
e-mail: rabota500798@mail.ru

Белобородова Нина Анатольевна

канд. экон. наук, доцент
кафедры государственного управления
и управления человеческими ресурсами,
Байкальский государственный университет,
Иркутск, Россия
e-mail: beloborodovana@bgu.ru

УПРАВЛЕНИЕ АДАПТАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация. Одним из важнейших элементов, составляющих кадровую политику компании, является адаптация персонала. С целью выявления проблем, сопровождающих процесс адаптации, было проведено исследование состояния системы адаптации персонала организации, проведен анализ эффективности, результативности, и интенсивности адаптации персонала, проведено анкетирование сотрудников, работающих до 1 года в компании, представлены ожидаемые результаты реализации программы адаптации персонала.

Ключевые слова: адаптация персонала, процесс адаптации, анкетирование, наставничество, программа адаптации.

Anna S. Kadochnikova

Undergraduate,
Department of Public Administration and
Human Resource Management, Baikal State University, Irkutsk, Russia

Nina A. Beloborodova

PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Public Administration and
Human Resource Management, Baikal State University, Irkutsk, Russia

MANAGEMENT PERSONNEL ADAPTATION TRADING COMPANY

Abstract. One of the most important elements that make up the personnel policy of a company is the adaptation of personnel. In order to identify the problems that accompany the adaptation process, a study was made of the state of the organization's personnel adaptation system, an analysis of the effectiveness, efficiency, and intensity of personnel adaptation was carried out, a survey was conducted of employees working

for up to 1 year in the company, and the expected results of the implementation of the personnel adaptation program were presented.

Keywords: adaptation of personnel, adaptation process, questionnaires, mentoring, adaptation program.

По данным исследований, проводимых западными компаниями, грамотно выстроенная программа адаптации способна уменьшить текучесть кадров на 10–20% в год, а также существенно улучшить качество работы сотрудников и их лояльность к нашей компании.

Адаптация персонала представляет собой непрерывный и динамичный процесс, направленный на поддержание стабильности и равновесия потребностей персонала и возможностей их реализации, состоящий во включении работников в новую для них производственную среду и социальную общность, усвоении ими производственных условий и норм трудовой деятельности и влиянии на окружающую среду, предполагающий преодоление возможных негативных моментов, инициированных как организацией, так и самим работником [1].

Исходя из вышесказанного, адаптационный процесс можно разделить на несколько стадий:

- ознакомление. На данной стадии сотрудник знакомится с целями и задачами организации и принимает решение, останется он работать или нет;
- приспособление. Работники адаптируются к новым условиям труда;
- ассимиляция. Сотрудники выполняют установленные задачи, справляются с возложенными трудовыми обязанностями [2].

Управление процессом адаптации – это активное влияние на факторы, которые включают: порядок прохождения и сроки адаптации, а также снижение негативных последствий, возникающих в данном процессе [1].

Следует отметить, что большинство крупных компаний уделяют большое внимание такому важному процессу, как адаптация. Ведь в большей степени от нее и будет зависеть будущее организации [3].

В связи с этим можно выделить основные типы предприятий по способу адаптации: компании, в которых нет четкой системы адаптации, организации, где присутствуют элементы адаптации, и компании, где система адаптации разработана, внедрена и четко функционирует.

Компания «Удачный сад» работает в сфере розничных продаж. Основным видом деятельности является торговля розничными товарами хозяйственного назначения в специализированных магазинах, также в структуру организации входит интернет магазин и оптовая торговля, ориентированная на микроорганизации Иркутска и Иркутской области. В 2019 году сеть магазинов «Удачный Сад» насчитывает 15 магазинов, интернет магазин и оптовую базу.

Несмотря на то, что компания «Удачный сад» это организация малого бизнеса, однако работает она на высоко конкурентном рынке. Деятельность компании имеет выраженную сезонность и наем персонала также носит сезонный характер. Поэтому проблема адаптации сотрудников и их быстрого включения в работу весьма актуальна.

Процесс адаптации в компании «Удачный сад» не формализован и не регламентирован. Элементы адаптации присутствуют, но их надо дорабатывать и совершенствовать. Компания достигла такой точки развития, когда без четко разработанных направлений кадровой политики, в том числе системы адаптации сотрудников, стабильной и качественной работы не достичь.

Для того, что выявить проблемы в системе адаптации персонала и направления работы в части регламентации процессов, был проведен комплексный анализ, включающий в себя:

1. Анализ эффективности, результативности, и интенсивности адаптации персонала в сети магазинов «Удачный сад»;

2. Проведение анкетирования на выявление проблем в процессе адаптации сотрудников, работающих до 1 года в компании «Удачный сад»;

3. Проведена оценка эффективности существующей системы адаптации персонала на основе методики Петровой Е.А. основанной на выделении критериев и уровней проявления адаптационных мероприятий в работе сотрудников кадровой службы [4].

Таблица 1

Анализ движения персонала в сети магазинов «Удачный сад»

Показатели	2016	2017	2018
Кол-во магазинов	11	13	14
Среднесписочная численность персонала, чел.	90	89	92
Количество принятых сотрудников, чел.	60	48	38
Количество уволенных сотрудников, чел.	46	41	40
Коэффициент оборота по приёму	0,67	0,54	0,41
Коэффициент оборота по выбытию	0,51	0,46	0,43
Коэффициент постоянства состава	1,18	1	0,85

Анализ движения персонала в компании показал, что рост численности персонала в компании относительно не высок, и держится на одном уровне, несмотря на то, что с каждым годом магазинов становится все больше. Но достаточно высок уровень сменяемости персонала. С годами видна тенденция на уменьшение данного показателя, но все равно он остается достаточно высок в 2018 году, т.к. число принятых и уволенных сотрудников составляет 41% и 43% от среднесписочной численности сотрудников. Это связано с сезонностью садово-огороднического бизнеса.

Из графика на рисунке 1 видно, что сезон длится с февраля по июнь, в это время численность персонала достигает своих максимальных размеров, как раз в это время компания набирает временных сотрудников на сезон, далее идет спад и небольшой подъем численности в сентябре и октября, это обусловлено тем, что в это время начинается подготовка к следующему сезону, и расширяется штат кладовщиков склада семян, т.к. начинается фасовка семян собственного производства. Далее идет очередной спад численности, и в январе он начинает снова расти.

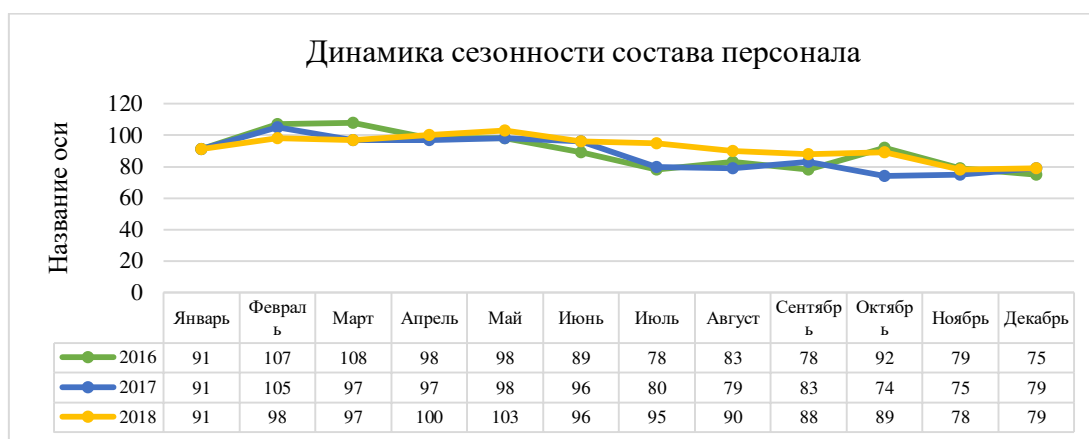


Рис. 1. Динамика сезонности состава персонала компании «Удачный сад»

В настоящее время процесс адаптации новых сотрудников выглядит следующим образом (на примере должности продавец-консультант):

1. До подписания трудового договора, новый сотрудник знакомится с локальными актами компании (ПВТР) и должностными обязанностями. Ему коротко рассказывают о компании (не объясняя ее структуру, иерархию должностей и т.д.), подписывают трудовой договор и направляют в подразделение (магазин) в котором он будет работать. Отметим, что знакомства сотрудника с историей, миссией и структурой компании не происходит.

2. Второй этап подразумевает практическое знакомство с обязанностями и требованиями, предъявляемыми организацией к новому сотруднику уже в подразделении, в котором он и будет работать.

В компании нет закрепленной системы наставничества, но в обязанности заведующих магазинов входит обучение новых сотрудников. Поэтому негласно на предприятии существует своеобразная система наставничества в отношении должности «Продавец-консультант». Поэтому по приходу нового сотрудника в магазин за ним закрепляется наставник в лице заведующего магазином. И начинается процесс обучения на рабочем месте. В компании есть разные стандарты для облегчения работы торгового персонала, но они разрознены и не структурированы, прописан алгоритм работы с вновь принятыми сотрудниками (опять же только в отношении должности «Продавец-консультант»), но он не регламентирован.

3. На третьем этапе сотрудник активно действует в различных сферах, применяя свои знания. И здесь уже может быть два исхода: либо сотрудника устраивают условия работы, политика компании и он остается работать, либо увольняется.

Стоит заметить, что почти все новые сотрудники принимаются в компанию с условием испытательного срока. Для сезонных работников он составляет не более двух недель, а для работников, с которыми заключен бессрочный трудовой договор 2 месяца. Поэтому данный фактор тоже стоит учитывать при внедрении и разработки программы адаптации.

Результаты анализа эффективности, результативности и интенсивности адаптации персонала в компании в период с января 2018 по январь 2019 отражены в табл. 2.

Таблица 2

Анализ эффективности, результативности и интенсивности адаптации

Показатель	Значение
Принято соискателей за 2018 год, чел.	38
Отказано по результатам испытательного срока, чел.) (в течении 2 недель (сезонные) 2 месяцев бессрочные)	10
1. Соискатели, уволившиеся в период с 01.2018-01.2019, чел. (из числа принятых)	20
– по собственному желанию	6 и 14
– по истечению срочного договора	
Чистое привлечение (4=1-2-3), чел	8
Количество открытых вакансий, ед.	21
Эффективность адаптации (соотношение чистого привлечения к принятым за 2018 год)	0,21
Результативность адаптации (соотношение чистого привлечения к количеству открытых вакансий)	0,38
Интенсивность адаптации (соотношение чистого привлечения, к соискателям, уволившимся по собственному желанию)	1,33

Как видно из представленных данных, десяти и тридцати восьми соискателям отказали во время испытательного срока, четырнадцать временных работников из тридцати восьми (37%) успешно отработали сезон, но не остались в компании, шесть уволились по собственному желанию.

Для выявления проблем, существующих в системе управления адаптацией новых сотрудников необходимо было выяснить у самих работников (новичков, работающих в компании до 0,5 года), что следует изменить. Поэтому для оценки эффективности процесса адаптации новых сотрудников было проведено анкетирование.

В анкетном опросе приняли участие 10 сотрудников, работающих в компании на момент 31.01.2019 до полугода. Шесть из них были работники магазинов в должности «Продавец-консультант», два кладовщика, один водитель и главный бухгалтер.

Результаты анкетирования показали, что 8 из 10 сотрудников уже освоились в условиях нового места работы. Наиболее сложным в течение периода адаптации указали критерии профессиональные обязанности и нехватку информации о компании, 8 из 10 отметили оба этих критерия. На вопрос о том «Как долго Вам нужна была в работе помощь коллег?» 8 из 10 человек ответили, что она им потребуется еще и после адаптации. Так ответили на этот вопрос продавцы-консультанты и кладовщики, это связано с тем, что весь ассортимент товаров невозможно узнать, в течение 3 и даже 6 месяцев, т.к. в садово-огородническом бизнесе присутствует сезонность, и некоторые группы товаров могут быть не востребованы в период начала работы нового сотрудника, поэтому в будущем ему придется обратиться за помощью к коллегам. На вопрос об овладении

профессиональными навыками 9 из 10 сотрудников ответили, что они почувствовали это до 6 месяцев. Результаты на вопрос «Что могло бы облегчить Вам процесс адаптации или помогло бы адаптироваться быстрее, по Вашему мнению?» отражены на рисунке 2. Единогласно сотрудники отметили то, что наличие карманной книги сотрудника об организации и стартовое знакомство с коллективом облегчило бы процесс адаптации.

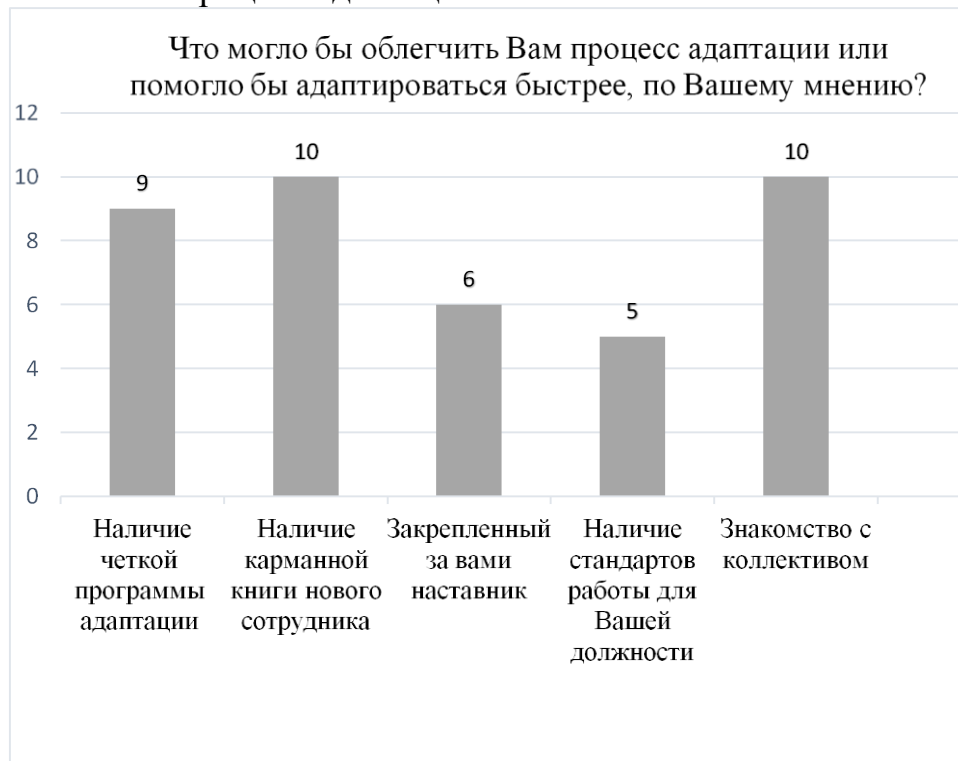


Рис. 2. Что могло бы облегчить процесс адаптации или помогло бы адаптироваться быстрее

50% опрошенных сотрудников не устраивает режим работы, это вызвано тем, что в организации существует дефицит кадров, на должности продавец-консультант, поэтому не редок факт переработок.

В результате анкетирования были выявлены следующие проблемы адаптации персонала новых сотрудников:

- Отсутствие точной информации о компании закрепленной в корпоративных документах
- Отсутствие индивидуальной регламентированной программы адаптации для новых сотрудников;
- Пугающий и плотный режим работы, у торгового персонала непосредственно в магазинах, связанный с нехваткой сотрудников на должности продавец-консультант.

Заключительный этап в анализе существующей в организации системы адаптации новых сотрудников состоял в оценке ее эффективности на основе методики Петровой Е.А. основанной на выделении критериев и уровней проявления адаптационных мероприятий в работе сотрудников кадровой службы.

Отметим, что методика адаптирована под условия функционирования торговой организации, с учетом того, что в компании «Удачный сад» отсутствует служба управления персоналом.

На основе экспертного опроса, определяются весовые коэффициенты для каждого из выделенных критериев. Далее весовые коэффициенты переводятся в баллы, определяются и прописываются уровни проявления критериев, разрабатываются шкалы по каждому из критериев и распределяются баллы по шкалам. В роли экспертов выступало высшее руководство компании в лице генерального директора, исполнительного директора и директора по рознице и рекламе, а также заведующие магазинами, т.к. они являются наставниками новых сотрудников. Таким образом, максимальная сумма баллов, которую может получить технология адаптации по результатам оценки в организации, составляет 1000 баллов, затем они переводятся в проценты.

Итак, по результатам оценки, технология адаптации персонала в компании «Удачный сад» составила 277,5 или 28%, что отражено в таблице 3. Итоговая сумма баллов получилась менее 50%. Это значит, что на сегодняшний день в рассматриваемой организации отсутствует разработанная технология адаптации персонала, а работники не удовлетворены организацией процесса их адаптации в компании.

Таблица 3

Перевод критериев оценки в баллы

№	Критерий	Значимость критерия, %	Баллы	Шкала			
				1	2	3	4
1	Наличие специалиста, занимающегося адаптацией	8,0	80	0	40	80	
2	Наличие положения об адаптации	8,7	87	0	43,5	87	
3	Наличие программы адаптации	12,9	129	0	64,5	129	
4	Дифференциация программы адаптации по категориям персонала	8,5	85	25	55	85	
5	Наличие информационно-справочной информации об организации, ее корпоративных ценностях, политике в области управления персоналом	8,6	86	21,5	43	86	
6	Бюджетирование затрат на адаптацию	3,9	39	0	19,5	39	
7	Наличие института наставничества	8,3	83	0	41,5	83	
8	Соотношение коэффициентов текучести новых сотрудников и работников со стажем	7,8	78	0	26	52	78
9	Доля увольнений новых сотрудников по причинам, связанным с организацией процесса адаптации	9,0	90	0	30	60	90
10	Адаптационные мероприятия, проводимые в первый день	12,2	122	49	98	122	
11	Субъективные показатели эффективности адаптации	12,1	121	31	63	96	121
	ИТОГО	100,0	1000	277,5			

Итак, процесс адаптации в компании «Удачный сад» практически не регламентирован, в ходе анализа был выявлен ряд проблем, которые оказывают на

