



НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

М.С. Слющенкова, магистрант,

e-mail: maria97-08lav@mail.ru

ФГБОУ ВО «Калининградский государственный
технический университет»

М.Г. Побегайло, канд. экон. наук, доц.,

e-mail: marina.pobegajlo@klgtu.ru

ФГБОУ ВО «Калининградский государственный
технический университет»

Статья посвящена разработке направлений повышения эффективности системы управления персоналом современной организации. В работе представлены результаты проведенного исследования, включая результаты стратегического анализа и оценку эффективности действующей системы управления персоналом производственного предприятия Калининградского региона АО «ПП «Русский хлеб», при этом большее внимание уделено системе адаптации сотрудников. Авторами предложен комплекс мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала, проведена прогностическая оценка эффективности реализации разработанной системы адаптации персонала, определен экономический и социальный эффект, предложен сетевой график внедрения мероприятий.

***Ключевые слова:** система управления персоналом, адаптация, стратегический анализ персонала, проблемы адаптации новых сотрудников, экономическая эффективность, социальный эффект, наставничество, сетевой график мероприятий*

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время одним из наиболее актуальных направлений экономической науки является развитие человеческих ресурсов организации. Причем рассматривается эта проблема не только на микроуровне – организации, предприятия, но также и на уровне государства, региона, отдельных отраслей народного хозяйства. Одним из направлений развития экономики государства является его демографическая безопасность, в рамках которой большое внимание уделяется процессам воспроизводства населения. Переходя к региональному уровню, отметим также важность рассматриваемой темы, особенно с точки зрения возможности роста экономики и основных показателей ее эффективности, в том числе валового регионального продукта, который в свою очередь формируется за счет деятельности отдельных отраслей, включающих различные хозяйствующие субъекты (организации, предприятия). Без эффективно функционирующей системы управления персоналом ни одна организация не способна стать эффективной и развиваться далее. В конечном итоге, любые экономические показатели достигаются через труд людей. Одним из ключевых направлений в разработке эффективной системы форм и методов управления персоналом является взаимное приспособление предприятия и сотрудника, то есть адаптация персонала.

Актуальность выбранной темы обусловлена тем, что в настоящее время предприятия заинтересованы в привлечении и развитии персонала, вследствие чего необходимо создать оптимально организованную, эффективную систему адаптации персонала для конкретного

предприятия. На первоначальном этапе реализации функции управления персоналом подобная система призвана облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации. Все это обусловило выбор области настоящего исследования, определило постановку его цели и задач.

ОБЪЕКТ ИССЛЕДОВАНИЯ

Данное исследование проводится на предприятии сельскохозяйственной отрасли Калининградской области – АО «Производственное предприятие «Русский хлеб»», основным видом деятельности которого является производство хлебобулочных и кондитерских изделий. Предметом исследования является система управления персоналом предприятия, включая систему адаптации.

ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ИССЛЕДОВАНИЯ

Цель исследования – разработка методических рекомендаций по совершенствованию системы адаптации персонала организации. Исходя из поставленной цели был определен ряд задач:

- обобщить теоретические аспекты организации и совершенствования системы адаптации персонала;
- дать общую организационно-экономическую характеристику деятельности, проанализировать основные технико-экономические показатели, провести стратегический анализ предприятия и стратегический анализ персонала, оценить эффективность действующей системы управления персоналом;
- предложить рекомендации по разработке и совершенствованию системы адаптации персонала;
- дать прогностическую оценку эффективности реализации разработанных рекомендаций.

МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В процессе исследования в работе применялись общенаучные и специальные методы исследования: синтез и анализ методической и научной литературы, дедукция, количественный и качественный анализ, методы эмпирического исследования (наблюдение, сравнение, описание, эксперимент). Осуществлен анализ документов предприятия по организационно-нормативному регулированию (устав организации, должностные инструкции, положение об оплате труда, статистическая отчетность по труду и численности персонала, данные табельного учета, финансовые показатели деятельности, положения об адаптации персонала). Осуществлен анализ документации предприятия по организационно-распорядительной деятельности (приказы по движению личного состава кадров), количественные и графические методы обработки информации, экспертные методы, опросы и анкетирование, интервьюирование руководителей отделов и подразделений, описание и объяснение полученных результатов.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В результате анализа научных трудов и результатов исследований в обозначенной области была сформулирована рабочая гипотеза исследования, которая заключается в следующем: управление адаптацией персонала на производственном предприятии может реализовываться через разработку системы адаптации персонала и методику оценки ее эффективности, которая скажется на показателях деятельности предприятия в целом.

Одним из основных является понятие адаптации, как одной из функций управления персоналом организации. Существует множество определений данного понятия. Так, например, адаптация в организации – процесс взаимного приспособления работника и организации, активного освоения индивидом профессиональных и социальных функций,

предполагающих преодоление неадекватных моментов, инициированных как сотрудником, так и работодателем [1].

В ходе исследования были обобщены и систематизированы подходы к управлению процессом адаптации персонала, этапы планирования и разработки системы адаптации персонала, принципы формирования данной системы, проведено сравнение понятий «адаптации», «ориентации» и «испытательного срока», выявлены условия и существующие проблемы в успешном прохождении адаптации персонала современной организации, определена технология организации трудовой адаптации.

Теоретическая область исследования была дополнена аналитической частью, в рамках которой были исследованы различные стороны деятельности объекта исследования – АО «ПП «Русский хлеб». Предприятие является одним из лидеров рынка хлебопекарной отрасли Калининградской области на сегодняшний день, которое занимается производством и реализацией хлебобулочных и кондитерских изделий. В настоящий момент продвижение продукции систематизировано и имеет плановый характер, приносящий положительные результаты (выставки, дегустации, акции, городские праздники «Хлеба и молока», «День длинной колбасы», «День селедки», различные рекламные кампании).

Анализ технико-экономической характеристики объекта исследования был проведен путем оценки основных показателей финансово-хозяйственной деятельности в динамике за три года. В результате анализа выявлены следующие тенденции в развитии предприятия. Остановимся кратко лишь на основных из них, более подробный анализ был представлен в научной статье авторов [3]. Выручка от реализации работ имеет устойчивую тенденцию к росту. Возрастание значения данного показателя деятельности предприятия обусловлено расширением объемов производства, открытием новых цехов и производством новой продукции, а также возросшим спросом на продукцию со стороны потребителей. Выявлена тенденция увеличения среднесписочной численности персонала в последние годы на 6,5 %. Наблюдается положительная динамика рентабельности продаж, что связано с автоматизацией и производством новых видов продукции.

В ближайшей перспективе предприятию поставлена задача – выход на новый рынок со старым продуктом (освоение рынка области и России), а также выход на старый рынок с новым продуктом (выведении серии белорусских хлебов, кондитерской продукции, зерновых хлебов с длительным сроком хранения), а также выход на новый рынок с новым продуктом (создание сети пекарен, сэндвич-баров).

В ходе проведенного анализа персонала предприятия (количественный состав, половозрастная структура, уровень образования, квалификации, текучесть кадров и др. направления) были получены следующие результаты, выявлены основные проблемы. Одной из таких проблем является отсутствие четко налаженной системы адаптации персонала. В основном сотрудники сами приспосабливаются к предприятию, преобладает «армейский подход». В рамках проведенного стратегического анализа персонала был применен метод экспертных оценок. Для этого проведено анкетирование по оценке существующих функций по управлению персоналом на предприятии (анкета разработана нами), в котором принимало участие семь человек-экспертов, а именно: руководитель хлебного цеха, начальник отдела по управлению персоналом, финансовый директор, специалист по охране труда, инженер-механик, начальник склада готовой продукции, специалист юридического отдела. В роли основного конкурента рассматривается предприятие «Первый Хлебозавод». В ходе анкетирования и проведенного анализа с учетом экспертного мнения было выявлено, что предприятия схожи между собой, это касается развития и организации функций управления персоналом. Отличие заключается в том, что на предприятии производительность труда выше, чем у конкурента, хотя численность «Первого Хлебозавода» выше, чем на анализируемом. Также у предприятия АО «ПП «Русский хлеб» затраты на персонал и коэффициент текучести выше, что было выявлено в ходе проведенного анализа. «Слабыми» местами по сравнению с конкурентом являются: адаптация персонала, планирование карьеры, так как работа на производстве физически сложная и не все это выдерживают.

Особое внимание в ходе исследования было уделено оценке эффективности существующей системы адаптации персонала предприятия. Результаты, полученные в рамках анализа, позволили сделать вывод о том, что на предприятии АО ПП «Русский хлеб» отсутствует система адаптации персонала (по анализу – 19,9 %, что менее порогового значения - 50%). Полученные выводы дают возможность на основе выявления проблемных зон выстроить более эффективную систему адаптации персонала для конкретного предприятия, что и было сделано для системы управления персоналом предприятия – объекта исследования. Далее на рис. представлена схема разработки адаптации в системе стратегического управления персоналом.

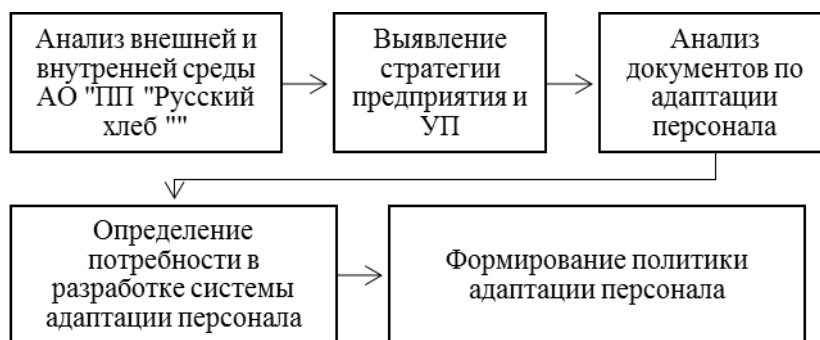


Рисунок – Схема разработки адаптации персонала

Для более структурированной системы адаптации персонала были предложены следующие мероприятия, представленные в табл. 1. В разработанном сетевом графике разграничены зоны ответственности и сроки реализации данных мероприятий.

Ниже представим более детальную характеристику основных разработанных мероприятий. Мероприятие № 1. Разработка Политики адаптации персонала. Целью создания политики адаптации персонала является создание структурированной системы и форм процедур, связанных с адаптацией персонала в структурных подразделениях. Разработанная и представленная нами Политика адаптации персонала для предприятия является структурированной и прописывает основную цель создания системы адаптации персонала.

Мероприятие № 2. Разработка Положения об адаптации персонала. В Положении содержатся такие разделы, как общие положения, терминология, цели и задачи, структура адаптации (этапы), сроки адаптации, ответственность, мероприятия первой недели, организация наставничества, завершение адаптации и заключительные положения.

Мероприятия № 3. Система наставничества – это разработанная система оказания помощи сотрудникам в их профессиональном становлении. Система наставничества была разработана в 2020 г., основывается на обучении новых сотрудников непосредственно на рабочем месте (80 % практического обучения и 20 % – теоретического). Наставниками выступают сотрудники, отработавшие не менее трех лет, которые лояльны к предприятию. За 2020 г. было обучено на предприятии 35 наставников. Наставничество является основным и наиболее эффективным методом адаптации сотрудников на производственном предприятии.

Мероприятия № 4. Матрица адаптации – это структуризация этапов адаптации персонала на предприятии, которая является основой для дальнейшей разработки специализированных программ адаптации по должностям в подразделениях. В матрице расписываются этапы адаптации персонала с распределением ответственности. На основе анализа деятельности нового сотрудника на указанных этапах можно оценить эффективность плана адаптации.

Мероприятия № 5. Разработка «Навигатора нового сотрудника» и «Буклета о профессиях». «Навигатор нового сотрудника» и «Буклет о профессиях» – это важные инструменты для адаптации персонала, которые ускоряют процесс адаптации нового

сотрудника. Разработка навигатора новым сотрудникам поможет избежать трудностей в процессе самой адаптации новоприбывшего сотрудника, а также поможет с расстановкой обязанностей новому работнику. «Буклет о профессиях» - представление должностей при производстве хлебобулочных изделий относительно категории рабочих. Данный буклет представлен в электронном формате на сайте предприятия в разделе «Наши люди» - размещен сотрудник, представляющий должность и кратко дана характеристика, что входит в обязанности на данной должности.

Таблица 1 – Сетевой график мероприятий по разработке системы адаптации персонала в АО «ПП «Русский хлеб»

№	Мероприятие	Ответственный	Срок реализации
1	Анализ внешней и внутренней среды предприятия за отчетные периоды	Руководители подразделений, специалист по развитию персонала	В течение 2-х лет с последующей модификацией
2	Анализ документов по адаптации персонала	Специалист по развитию персонала	
3	Разработка политики адаптации персонала	Начальник отдела по управлению персоналом, специалист по развитию, с участием руководителей подразделений	
4	Разработка Положения об адаптации персонала	Начальник отдела по управлению персоналом, специалист по развитию	
5	Разработка системы наставничества	Начальник отдела по управлению персоналом, специалист по развитию, отдел по обучению персонала (Инженер производственного обучения)	
6	Разработка матрицы адаптации, из которой будут формироваться программы адаптации	Специалист по развитию	
7	Разработка пакета анкет для проверки уровня адаптации сотрудников		
8	Создание информационно-справочной системы предприятия, в том числе «Навигатор нового сотрудника», Буклет о профессиях	Специалист по развитию, специалист по подбору персонала	
9	Разработка комплекса адаптационных мероприятий в первый день, Welcome-тренинг	Специалист по развитию	
10	Разработка корпоративного кодекса (книги)	Отдел по управлению и обучению персонала	
11	Продолжение опыта проведение корпоративных мероприятий		

Мероприятия № 6. Разработка тренинга «Добро пожаловать» – проводится для новых сотрудников в первую-вторую неделю их работы. Тренинг представлен в виде презентации с дополняющими корпоративными фильмами, после которой проводится викторина по полученной информации. На данном тренинге рассказывается история и развитие предприятия за последние 26 лет, происходит вовлечение сотрудников в корпоративную культуру предприятия, а также представлены преимущества работы на предприятия, какие есть льготы для сотрудников. Данный тренинг включает в себя Общую программу адаптации для всех категорий сотрудников предприятия, в которую входит общее представление о

предприятия, политика в отношении персонала, оплата труда, дополнительные льготы, охрана труда и соблюдение техники безопасности, служба быта. Ведет его HR-специалист.

Мероприятия № 7. Книга сотрудника - корпоративная книга (кодекс). Его разработка планируется на 2021-2022 гг., когда полностью будет систематизирована система адаптации, наставничества и обучения сотрудников. Она будет представлена в распечатанном и электронном формате, будет универсальной – для всех категорий сотрудников. Примерное содержание данной книги: рассказ о компании (история, культура, миссия, ценности); организационная структура; правила внутреннего трудового распорядка; советы и интересные факты о предприятии, а также представленные примеры карьерного и профессионального развития сотрудников. Рекомендуется закрепить в корпоративном кодексе пункт про отсутствие ненормативной лексики в общении во время рабочего процесса, вплоть до составления актов; в должностных инструкциях мастеров и руководителей закрепить функцию, относящуюся к ответственности за адаптацию персонала (новых сотрудников или внутренних переводов).

Для оценки эффективности системы адаптации персонала необходимо провести сравнительную оценку системы адаптации персонала конца 2020 г. с 2018 г. по методу А.Е. Петровой [2], представленной в табл. 2.

Таблица 2 – Оценка системы адаптации персонала на предприятии

№	Критерий	Значимость критерия, %	Балл	Шкала (балл)			
				1	2	3	4
1	Наличие специалиста, занимающегося адаптацией	8	80	0,0	26,0	53,0	80,0
2	Наличие Положения об адаптации	8,7	87	0,0	43,5	87,0	
3	Наличие Программы адаптации	8,5	85	0,0	42,5	85,0	
4	Дифференциация программы адаптации по категориям персонала	8,5	85	25,0	55,0	85,0	0,0
5	Наличие информационно-справочной информации о предприятии, ценности, политика в области УП	6,2	62	20,0	41,0	62,0	
6	Бюджетирование затрат на адаптацию	2,8	28	0,0	14,0	28,0	
7	Наличие института наставничества	7,2	72	0,0	36,0	72,0	
8	Уровень производительности труда нового сотрудника к концу контрольного периода	8,8	88	22,0	44,0	66,0	88,0
9	Соотношение коэффициента текучести новых сотрудников до года и работников со стажем	7,8	78	0,0	26,0	52,0	78,0
10	Доля уволенных новых сотрудников по причинам, связанным с организацией адаптации	9	90	0,0	30,0	60,0	90,0
11	Адаптационные мероприятия, проводимые в первый день	12	120	39,0	80,0	120,0	
12	Субъективные показатели эффективности адаптации	12,5	125	31,3	62,5	93,8	125,0
Итого результат для АО ПП «Русский хлеб»		100	1000	199,8			754

Красным цветом в таблице выделены показатели системы адаптации персонала в АО «ПП «Русский хлеб» на конец 2018 г., желтым – показаны результаты на конец 2020 г. с учетом внедренных мероприятий. Результаты, полученные в рамках применения данной методики, позволили сделать вывод о том, что на предприятии АО «ПП «Русский хлеб»

разрабатывается эффективная система адаптации персонала (по анализу показатель достиг прогнозного значения 50 % и равен 75,4 %). Существующая система адаптации персонала в целом эффективна. Существует нормативно-методическая база обеспечения процесса адаптации, разрабатываются поддерживающие методы и инструменты. Коэффициент текучести и производительности находится в норме. Как показал опыт, использование данной методики позволяет проанализировать и оценить имеющуюся систему адаптации персонала. Полученные выводы дают возможность на основе выявления проблемных зон выстроить более эффективную систему адаптации персонала для конкретного предприятия.

Стоит отметить, что 2020 г. – это период, связанный с распространением коронавирусной инфекции, что негативно сказалось на деятельности многих предприятий. Несмотря на сложившуюся обстановку, предприятие АО «ПП «Русский хлеб» не изменило свою стратегию концентрированного роста, продолжило открывать новые направления развития с сохранением рабочих мест для каждого сотрудника в компании и своевременной без задержек выплате заработной платы, а также ее ростом, расширило свое производство, тем самым обеспечив новые рабочие места.

Для оценки эффекта разработанных мероприятий были оценены затраты на разработку системы адаптации персонала в АО «ПП «Русский хлеб», их значение составило 1078,98 тыс. рублей. Как известно, современная система адаптации персонала на производственном предприятии способна сократить период приспособления работника к предприятию. Аналитические исследования показывают, что в течение рабочего дня новый работник несет потери в пределах как минимум от 10 до 15 % рабочего времени. Период приспособления к новым профессиональным и организационно-экономическим условиям составляет от одного до полутора месяцев, а сам период адаптации персонала может длиться от одного месяца до года.

Для прогностической оценки эффективности рассчитан ключевой показатель эффективности системы адаптации персонала по формуле:

$$K_{и} = \frac{P}{W} \times 100\% ,$$

где $K_{и}$ – ключевой показатель эффективности системы адаптации;
 P – число работников, прошедших адаптационный период (более 3 мес.), чел.;
 W – общая численность работников, принятых за анализируемый период, чел.

В табл. 3 представлен анализ данного показателя за два отчетных периода и прогнозные значения на конец 2021 г. В ходе проведенного анализа выявлено, что при постепенном внедрении мероприятий, составляющих основу системы адаптации персонала, процент работников, закрепившихся на предприятии, составляет в прогнозном значении 65 %.

Таблица 3 – Ключевой показатель эффективности системы адаптации персонала

Наименование	2018 г.	2019 г.	2020 г. (план)	2021 г. (факт)
Численность принятых на работу, чел.	221	276	147	161
Численность уволенных за период, чел.	179	182	51	91
Численность уволенных в период испытательного срока, чел.	111	78	17	34
Ключевой показатель эффективности системы адаптации персонала, %	19	34	65	44

Плановое значение ключевого показателя эффективности имеет погрешность с фактическим на 21 %. Данный показатель характеризуется тем, что разработанная система адаптации персонала только начинает полноценно реализовываться и модифицироваться, чтобы стать еще более структурированной и удобной для пользования.

Эффективность внедряемых мероприятий можно оценить и через условное высвобождение численности и снижение себестоимости за счет экономии фонда заработной платы. При условии, что численность вновь принятого персонала составляет 161 человек, период адаптации составляет 90 дней, потери рабочего времени в период адаптации 12 %. Среднегодовая заработная плата одного работника составляет 212,3 тыс. руб., эффективный фонд рабочего времени составляет 205 дней.

В ходе исследования был проведен также расчет экономии времени, составляющего период адаптации нового работника, значения которого составили 1738,8 человеко-дней. Условное высвобождение численности персонала за счет реализации предложенных мероприятий составит 8,5 человек. В итоге определено прогнозное значение снижения себестоимости за счет экономии фонда заработной платы вследствие высвобождения персонала, которое составило 2345,915 тыс. руб. Данные расчеты позволили также сделать прогностическую оценку экономической эффективности внедрения мероприятий, значение которой составляет 1266,935 тыс. руб.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе проведенного анализа выявлено, что при постепенном внедрении мероприятий, составляющих основу системы адаптации персонала, процент работников, закрепившихся на предприятии, по прогнозу будет составлять 65 %. Для оценки эффекта разработанных мероприятий были оценены затраты на разработку и внедрение системы адаптации персонала предприятия, рассчитано прогнозное значение годового эффекта от реализации мероприятий. Полученные результаты доказывают экономическую эффективность разработанных мероприятий по созданию системы адаптации персонала предприятия. Анализ ключевого показателя эффективности адаптации персонала, а также всей существующей системы также доказывают полученный экономический эффект от внедрения разработанных мероприятий. В результате, кроме экономического эффекта, будет получен также социальный эффект. В целом, все вышесказанное позволяет сделать вывод о том, что поставленные в исследовании задачи выполнены, цель достигнута.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Одегов, Ю.Г. Аудит и контроллинг персонала / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова. – Москва: РГГУ, 2016. – 672 с.
2. Петрова, Е.А. Методические подходы к оценке системы адаптации персонала / Е.А. Петрова // Вестник Волгоградского государственного университета. Управление экономическим развитием. – 2015. – №3. – С.79-85.
3. Слющеникова, М.С. Современные проблемы адаптации персонала на производственном предприятии / М.С. Слющеникова, М.Г. Побегайло // Современные проблемы отраслевой экономики и управления: VIII нац. научно-практ. конф. обучающихся в магистратуре и аспирантуре: материалы. – Калининград: Изд-во ФГБОУ ВО «КГТУ», 2019. – Ч. 1. – 213 с. – С. 171-178.

DIRECTIONS TO IMPROVEMENT OF THE COMPANY'S SYSTEM OF PERSONNEL ADAPTATION

M.S. Slyushchenkova, graduate student,
e-mail: maria97-08lav@mail.ru
Kaliningrad State Technical University

M.G. Pobegaylo, Associate Professor,
e-mail: marina.pobegajlo@klgtu.ru

The article is devoted to the development of directions for improving the efficiency of the personnel management system of a modern organization. The paper presents the results of the conducted research, including the results of the strategic analysis and evaluation of the effectiveness of the current personnel management system of the production enterprise of the Kaliningrad region of JSC «PP «RUSSKIY HLEB», while more attention is paid to the system of employee adaptation. The authors proposed a set of measures to improve the system of personnel adaptation, made a prognostic assessment of the effectiveness of the implementation of the developed system of personnel adaptation, determined the economic and social effect, and proposed a network schedule for the implementation of measures.

Key words: *personnel management system, adaptation, strategic analysis of personnel, problems of adaptation of new employees, economic efficiency, social effect, mentoring, network schedule of events*