

АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ ТОРГОВО-ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ АПК

Фролова Ольга Яковлевна, доктор экономических наук, профессор кафедры «Государственное, муниципальное управление и кадровая политика», ИЭиУ АПК

Красноярской государственной аграрной университет, Красноярск, Россия

e-mail: vakulenko65@mail.ru

Аннотация. Формирование системы адаптации персонала возникает на этапе активного развития деятельности компании. Возникает потребность в стандартизации процедур взаимодействия с новыми сотрудниками, а значит, в создании новых инструментов адаптации персонала для достижения системных результатов, таких как сокращение затрат на наём, стабилизация процесса текучести, повышение производительности труда, повышение уровня средней заработной платы. Показана необходимость системного анализа причин текучести молодых специалистов. Целью исследований автора является изучение опыта адаптации персонала в торгово-производственной компании и корректировка системы адаптации персонала с учётом особенностей функционирования.

Ключевые слова: торгово-производственный персонал, институт наставничества, программа адаптации, структура персонала

ADAPTATION OF PERSONNEL IN THE CONDITIONS OF TRADE AND PRODUCTION ACTIVITIES OF AGRICULTURAL ORGANIZATIONS

Frolova Olga Yakovlevna, doctor of economics, professor,
professor of the department of “State, Municipal Management and Personnel Policy”,
Institute of Economics and Management in AIC

Krasnoyarsk state agrarian university, Krasnoyarsk, Russia

e-mail: vakulenko65@mail.ru

Abstract. The formation of a personnel adaptation system occurs at the stage of active development of the company's activities. There is a need to standardize the procedures for interaction with new employees, and therefore to create new tools for personnel adaptation to achieve systemic results, such as reducing hiring costs, stabilizing the turnover process, increasing labor productivity, increasing the average salary level. The necessity of a systematic analysis of the reasons for the turnover of young specialists is shown. The purpose of the author's research is to study the experience of personnel adaptation in a trade and production company and to adjust the personnel adaptation system taking into account the specifics of the activity.

Keywords: trade and production personnel, mentoring institute, adaptation program, personnel structure

Адаптация новых сотрудников влияет на процессы управления движением персонала, в условиях развития организации. Независимо от наличия предыдущего опыта работы, новый сотрудник организации в первое время работы испытывает стресс, и как следствие – нерациональное использование рабочего времени смены и профессиональных навыков, умений. Изучая организационные требования, сотрудник приспосабливается к социально-экономическим процессам организации. То есть новичку необходимо скорректировать свое поведение посредством многостороннего процесса приспособления к содержанию и условиям производственной среды.

Введение новичка не только в производственный и технологический процесс в рамках должности, но и приспособление его к социальным нормам поведения, действующим в коллективе, формирование коммуникаций, обеспечивающих эффективный труд, удовлетворение материально-бытовых и духовных потребностей – всё это в совокупности определяет системное развитие организации. К основным факторам, влияющим на адаптацию молодых специалистов относят следующие:

- соответствие выполняемой работы (должности) заявленным компетенциям, которые были получены в учебном заведении;
- наличие условий для выполнения трудовой функции и творческого созидания;
- состояние микроклимата в коллективе;

- социально-бытовое обеспечение персонала;
- наличие условий для формирования социальных коммуникаций.

Ряд исследователей [1, 4, 5, 6] предлагают включать в программы по адаптации персонала следующие мероприятия: вводный семинар (ориентационный семинар; проведение ознакомительных экскурсий по предприятию; курс введение в должность; разработка путеводаителя нового сотрудника (книга новичка), в котором отражена наиболее важная и полезная корпоративная информация.

Практика показывает, что использование инструментов развития персонала, такие как обучение персонала, повышение квалификации, переобучение персонала повышают стоимость рабочей силы на рынке труда и в целом сокращают уровень текучести персонала в условиях организаций. Исследование системы адаптации персонала в условиях ООО Торговый Дом «Мясничий», осуществляющие следующие виды деятельности:

- торговля розничная мясом и мясными продуктами в специализированных магазинах;
- переработка и консервирование мяса;
- производство продукции из мяса убойных животных и мяса птицы;
- торговля оптовая мясом и мясными продуктами;
- торговля розничная преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями в неспециализированных магазинах;
- торговля розничная фруктами и овощами в специализированных магазинах;
- торговля розничная мясом и мясными продуктами в специализированных магазинах;
- торговля розничная рыбой, ракообразными и моллюсками в специализированных магазинах;
- торговля розничная хлебом и хлебобулочными изделиями и кондитерскими изделиями в специализированных магазинах;
- торговля розничная напитками в специализированных магазинах;
- торговля розничная прочими пищевыми продуктами в специализированных магазинах.

Все фирменные магазины оснащены мини-цехами по разделке мяса, а получение товара покупателями интернет-магазина осуществляется через собственную службу доставки. Торговый персонал – реализует процесс продажи товаров, сотрудники обслуживающего персонала обеспечивают торгово-технологический процесс. Управление коммерческой деятельностью осуществляет коммерческий директор, который контролирует: планово-аналитическую работу на предприятии, управление финансами и бухгалтерской отчетностью, товарными запасами, продажами.

Рентабельность продаж за последние три года имеет тенденцию роста, и составляет 17,8 % в 2020 г. Среднесписочное количество работников предприятия за анализируемый период увеличилось на 5 %. Фонд оплаты труда вырос на 15,8%, что связано как с ростом численности работников, так и с ростом среднемесячной заработной платы. Анализ системы управления персонала. Структура кадрового состава организации включает 560 работников среднесписочного состава, включающая административно-управленческий персонал – до 20 %; торгово-оперативный персонал – до 37 %; производственный персонал – до 35,0 %; вспомогательный персонал – до 9 %. Большая заслуга в положительных результатах работы предприятия принадлежит его специалистам, руководителям подразделений. Наибольшая численность персонала находится в категории производственного и торгово-оперативного персонала, что объясняется спецификой деятельности. Анализ структуры персонала показал, что самая массовая возрастная группа работающих в диапазоне от 31-40 лет составляет 28,2 % от общей численности, а также в диапазоне от 41-50 лет составляет 22,9 % от общей численности. В 2020 г. отчетном году количество молодых работников до 30 лет увеличилось на – 15,4 %, а количество сотрудников предпенсионного и пенсионного возраста снизилось на – 20,0%. Наибольшая численность персонала имеет высшее образование – 77,0 %. Анализ текучести персонала за период 2018-2021 гг. показывает, что коэффициент текучести сократился на – 7,2 %. Это свидетельствует о эффективном управлении процессами движения персонала и мероприятия ориентированы на стабилизацию состава персонала.

В условиях организации общее руководство адаптацией вновь принятых сотрудников осуществляется менеджером по персоналу. Вопросы повышения лояльности новых сотрудников решает менеджер по персоналу и руководители подразделений. Большинство сотрудников предприятия на сегодняшний день довольны своей работой и уровнем заработной платы и в 60 % случаев, новые сотрудники налаживают всевозможные коммуникации самостоятельно. Анализ увольнения новых сотрудников на предприятии ООО ТД «Мясничий» позволил нам установить следующие причины: многие сотрудники уходят из-за более интересных предложений от других

компаний (32 %). Также из-за неоправданных ожиданий по заработной плате (26 %); Отсутствие карьерного роста является причиной у 23 % молодых специалистов. Остальные (6%) увольняются по личным и другим проблемам. Возможно, это происходит из-за не совсем достоверной информации, которую получает сотрудник, еще на собеседовании. Анализ процесса адаптации нового сотрудника на предприятии ООО ТД «Мясничий» представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Анализ процесса адаптации на предприятии ООО ТД «Мясничий»

Показатель	2019 г.
1. Выявлено количество нарушений должностной инструкции, технологии адаптируемым работником за период, раз	9
2. Среднее в организации количество нарушений должностной инструкции, технологии у работников аналогичного уровня, прошедших адаптационный период, раз	7
3. Показатель выполнения должностной инструкции, нарушения технологий (с. 1 / с. 2 * 100%), %	128,6
4. Количество зафиксированных единиц несоответствия у адаптируемого работника, раз	6
5. Количество зафиксированных единиц несоответствия у предыдущего работника, раз	8
6. Показатель качества выполненной работы (с. 4 / с. 5 * 100 %), %	75,0
7. Фактическая производительность труда одного работника, тыс.руб./чел.	1066
8. Плановая производительность труда одного работника, тыс.руб./чел.	1100
9. Показатель производительности труда (с. 7 / с. 8) * 100%), %	96,9
10. Количество работников трудового коллектива, ассоциирующих нового работника с данным трудовым коллективом по результатам опроса, чел.	50
11. Общее количество работников данного трудового коллектива, участвующих в опросе, чел	65
12. Показатель лояльности трудового коллектива к новичку	76,9

Анализ существующей системы адаптации нового сотрудника показывает, что набор новых сотрудников недостаточно обеспечивает тактические показатели (качество выполнения работ – 75,0%, производительность труда – 96,9%) и в целом формируется противоречивая среда для выполнения функциональных обязанностей новичка. В процессе данного исследования были изучены аспекты адаптации новых сотрудников, факторы адаптации и механизм закрепления на предприятии молодых работников. Таким образом, любой сотрудник после периода адаптации на предприятии улавливает разницу между декларируемыми и реальными правилами. И на основании своих ценностей, стереотипов и внутреннего климата на предприятии начинает адаптироваться к организации, формируя свою стратегию поведения. Мы согласны с полученными научными результатами ряда учёных [2, 3, 7], которые утверждают, что процесс приспособления работников к новым условиям был организован и закреплён в программе адаптации персонала с учётом особенностей деятельности организации. Так как стратегия развития ООО ТД «Мясничий» направлена на увеличение объемов продаж и рост прибыли, то на наш взгляд создание института наставничества в организации для торгово-оперативного и производственного персонала, позволяет сплотить коллектив и повысить лояльность к организации работников.

Обучение персонала на рабочем месте является важным звеном управления профессиональным развитием персонала. Оно заслуживает особого внимания, поскольку представляет собой один из наиболее эффективных сегодня методов, проверенных временем и отработанных многими поколениями. Алгоритм программы адаптации персонала ООО ТД «Мясничий» представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Совершенствование адаптации персонала в организации

Мероприятие	Результат
1. Разработка нормативно-методической документации («План работы стажера», «Отзыв наставника о стажере», «Лист контроля прохождения адаптационного периода новым сотрудником»)	Сокращение затрат на наём Стабилизация процесса текучести

2. Внедрение института наставничества (положение о наставничестве)	Повышение производительности труда Премия наставнику
--	---

Функционирующая система наставничества позволит организации добиться следующих эффектов:

- сокращение сроков выхода на плановый уровень производительности труда и достижения соответствия корпоративным стандартам производства;
- повышение профессионального уровня и навыков сотрудников, вовлеченных в систему наставничества;
- снижение текучести кадров, за счет усиления профессиональной составляющей мотивации и предоставления дополнительных возможностей для повышения профессионального статуса;
- снижение риска темпов профессионального выгорания у ведущих, наиболее опытных сотрудников, носителей знаний, навыков и системы корпоративных ценностей;
- повышение экономической эффективности системы подготовки персонала;
- повышение лояльности сотрудников компании к ее системе ценностей в целом.

Изучение теории процесса адаптации персонала и обобщение практики применения программ адаптации мы предложили разработать мероприятия по адаптации для торгово-производственного персонала на основе института наставничества таблица 3.

Таблица 3 – Сравнительная эффективность управления адаптацией персонала

Показатель	Факт	План
1.Количество нарушений должностной инструкции за адаптируемый период работником, раз	9	2
2. Количество нарушений технологий работником, раз	6	2
3.Производительность труда, тыс. руб./чел.	1594,5	1678,3
4.Коэффициент лояльности	0,75	0,88
5. Затраты на наём одного работника, руб.	17895	15876
6. Затраты на адаптацию одного работника, руб.	7820	5785
7. Среднемесячная заработная плата, одного работника, тыс. руб.	30,5	31,4
8.Коэффициент текучести	0,10	0,09

Корректировка нормативной методической документации, регламентирующей адаптацию персонала. Построение института наставничества обусловит потенциал развития организации. Совершенствование процесса управления адаптацией сотрудников повысит уровень производительности труда, среднюю заработную плату на одного работника, стабилизирует текучесть персонала среди молодых сотрудников. Экономический эффект от совершенствования системы адаптации и введение института наставничества, позволяет стабилизировать текучесть повысить средний уровень заработной платы, повысить производительность труда на 2 %.

Список литературы

1. Володина, Н.А. Адаптация персонала: Российский опыт построения комплексной системы. / Н.А. Володин. – М.: ЭКСМО, 2016. – 230 с.
2. Вяткина, Г. Я. Некоторые аспекты теории поколений в управлении персоналом / Г. Я. Вяткина // Актуальные психолого-педагогические, философские, экономические и юридические проблемы современного российского общества. – Ульяновск : ИП Кеньшенская Виктория Валерьевна (издательство "Зебра"), 2021. – С. 38-61.
3. Вяткина, Г. Я. Применение инновационных образовательных технологий как необходимое условие повышения качества обучения / Г. Я. Вяткина // Проблемы современной

аграрной науки : Материалы международной научной конференции, Красноярск, 15 октября 2020 года. – Красноярск: Красноярский государственный аграрный университет, 2020. – С. 416-420.

4. Грунистая, О.С. Наставничество как способ адаптации и обучения персонала / О.С. Грунистая // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2018. – № 10. – С. 89-94.

5. Килина, Н.А. Наставничество как процесс формирования личности молодого специалиста / Н.А. Килина // Образование. Карьера. Общество – 2019. - № 5-3. – С.8-12.

6. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – М.: КНОРУС, 2017. – 368 с.

7. Фролова О.Я., Литвинова В.С., Овсянко Л.А. Управление адаптацией персонала в сельскохозяйственных организациях // Научно-практические аспекты развития АПК. Материалы национальной научной конференции. Красноярск, 2020. – С. 109 -111.