

АНАЛИЗ И ОЦЕНКА МЕХАНИЗМОВ АДАПТАЦИИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ООО «САМАРСКАЯ СМК»

© 2023 А.А. Попов¹, С.М. Мальцева²

¹ Международный институт рынка, г. Самара, Россия

² Самарский энергетический колледж, г. Самара, Россия

Анализ и оценка механизмов адаптации кадровой политики организации позволяет определить пути совершенствования кадровой политики организации и решить проблему текучести кадров, которая не позволяет успешно развиваться предприятию. Разработанные предложения позволяют нивелировать выявленные проблемы, связанные с неэффективностью действующих механизмов адаптации.

Ключевые слова: кадровая политика, процесс адаптации, ООО «Самарская СМК», наставник, тестирование, организационная структура, движение персонала.

Общество с ограниченной ответственностью «Самарская строительно-монтажная компания» выполняет весь перечень работ по возведению промышленных и гражданских зданий и сооружений.

Виды выполняемых работ.

1. Земляные работы – рытье котлованов, ям и траншей под фундаменты, опоры и подвалы, для прокладки подземных коммуникаций, транспортировка грунта и др.

2. Работы по устройству свай – забивка и погружение свай, устройство буронабивных свай, устройство свайных фундаментов.

3. Прокладка подземных коммуникаций.

4. Каменные работы: возведение стен, опор, сводов и столбов из камня, кирпича, бетонных блоков и др.

5. Бетонные и железобетонные работы – по возведению фундаментов, каркасов зданий, перекрытий.

6. Монтажные работы (по возведению зданий и сооружений) – работы по монтажу металлоконструкций, готовых железобетонных изделий, сэндвич-панелей и др.

7. Кровельные работы – по устройству и ремонту эксплуатируемой и неэксплуатируемой кровли.

8. Отделочные работы.

9. Монтаж системы отопления.

10. Монтаж вентиляционных систем.

11. Монтаж технологического оборудования и технологических трубопроводов.

12. Монтаж кондиционирования.

13. Электромонтажные работы, работы по контрольно-измерительным прибором и автоматике (КИПиА).

14. Пусконаладочные работы (ПНР).

Организационная структура предприятия имеет линейно-функциональный вид. Основной принцип линейно-функциональной структуры – это распределение различных функций в организации между вертикально интегрированными службами.

Основу линейно-функциональных структур составляет, помимо линейных принципов руководства, специализация управленческой деятельности по функциональным подсистемам организации. По каждой функциональной подсистеме формируется иерархия служб, пронизывающая всю организацию сверху донизу [4, 6].

В состав специализированной структуры ООО «Самарская СМК» входят подразделения, деятельность каждого из которых направлена на свою часть проекта.

Организационная структура ООО «Самарская СМК» включает в себя следующие подразделения.

1. Директор – отвечает за организацию всей работы, подписывает документы, ведет переговоры с заказчиками.

2. Заместитель директора — имеет те же полномочия, что и директор, когда последнего нет на месте. В остальное время является его «правой рукой».

3. Отдел выпуска проектов – занимается технической подготовкой документации.

4. Проектный отдел – разрабатывает проекты в соответствии с поставленными задачами.

5. Технический отдел – отвечает за технический аспект каждого проекта.

6. Главный инженер – ответственный за корректное выполнение проекта на всех этапах.

7. Отдел инженерных изысканий – собирает и анализирует необходимые данные для воплощения идеи в жизнь.

8. Отдел вычислительной техники – обеспечивает автоматизацию рабочих процессов.

9. Планово-производственный отдел – анализирует ситуацию на рынке и актуальность разрабатываемых проектов.

10. Отдел безопасности – отвечает за все виды безопасности в организации.

11. Отдел подготовки проектирования.

12. Отдел главных инженеров проектов.

13. Отдел кадров.

14. Бухгалтерия.

15. Техническая библиотека.

16. Отдел информации – следит за обеспечением своих сотрудников актуальной и необходимой для работы информацией.

17. Технический архив – хранилище копий всех проектов.

18. Производственный отдел – выполняет строительно-монтажные работы.

Кадровый состав ООО «Самарская СМК» представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Состав и структура персонала

Показатели	2019	2020	2021	Отклонение 2019 / 2020	Отклонение 2020 /2021
Среднесписочная численность сотрудников – всего (чел.)	148	185	168	37	–17
руководящие работники	10	12	11	2	–1
служащие	62	69	66	7	–3
рабочие	76	104	91	28	–13

Среднесписочная численность сотрудников ООО «Самарская СМК» за 2019 год возросла на 37 человек, за 2020 год снизилась на 17 человек, при этом сокращен 1 человек.

В исследуемом периоде серьезных изменений в профессиональной структуре кадров не произошло. Основная доля в структуре

принадлежит рабочим, в 2020 г. она составила 54% от общей численности персонала, доля служащих составила 39%, сотрудников аппарата управления – 7%.

Структура сотрудников по возрасту представлена на рисунке 1.

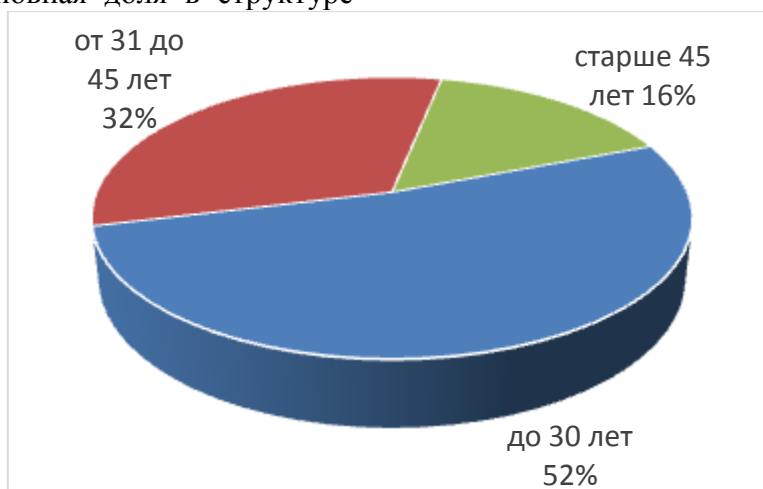


Рисунок 1 – Структура сотрудников по возрасту

Исходя из данных диаграммы, можно сделать вывод, что самые большие группы составляют молодые сотрудники (21–30 лет) и группа сотрудников среднего возраста (31–40 лет), группа старшего возраста представлена в меньшем количестве.

Работники средней и старшей возрастных групп уже имеют достаточный опыт работы

и стаж, а у молодых этого нет. Однако молодежь имеет огромный потенциал развития и приток свежих мыслей и идей относительно развития организации.

Распределение персонала по уровню образования ООО «Самарская СМК» было представлено в следующем виде на рисунке 2.

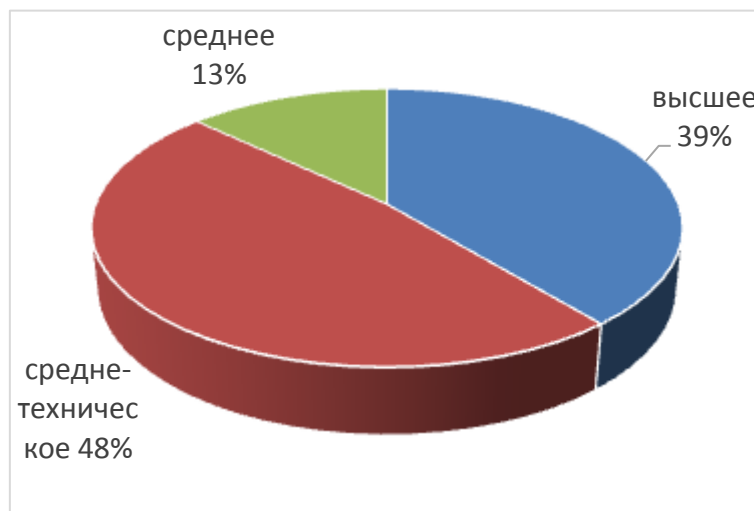


Рисунок 2 – Распределение персонала по уровню образования

Как видно из рисунка 2, в структуре персонала ООО «Самарская СМК» преобладает число работников со средним техническим образованием – 48%. При этом 39% имеют

высшее образование и 13% сотрудников имеют среднее образование.

Структура кадров по трудовому стажу представлена на рисунке 3.

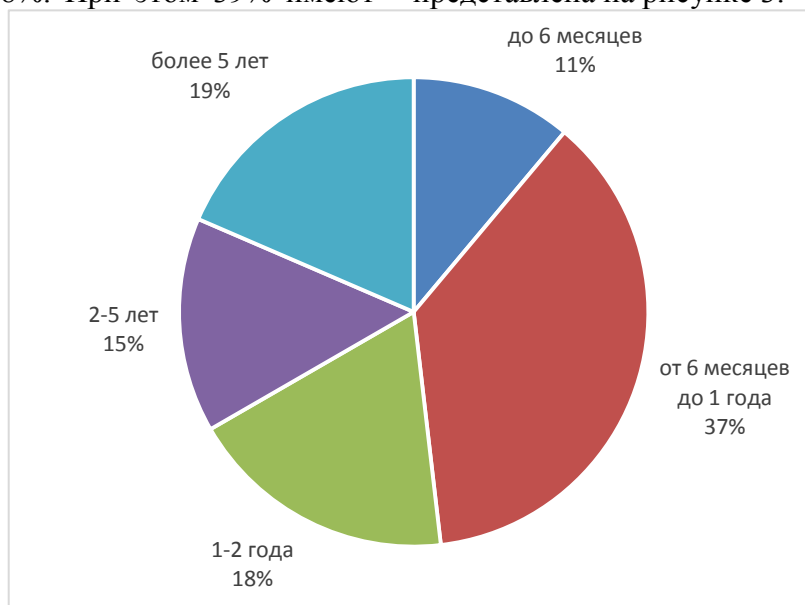


Рисунок 3 – Стаж работы персонала

Проводя анализ структуры кадров по трудовому стажу, необходимо отметить, что 48% работников имеют небольшой стаж

работы – до 1 года. Это связано с тем, что коллектив предприятия быстро обновляется в связи с тяжелыми условиями работы,

связанными с вахтовым методом организации труда.

Движение персонала представлено в таблице 2.

Таблица 2 – Движение персонала

Показатели	2019	2020	2021	Отклонение 2019 / 2020	Отклонение 2020 /2021
Среднесписочная численность работающих – всего (чел.)	148	185	168	37	–17
Выбыло работников всего, чел.	36	32	29	–4	–3
Выбыло работников по собственному желанию, чел.	34	32	28	–2	–4
Принято работников течение года, чел.	54	25	29	–29	4
Коэффициент оборота персонала по приёму	0,36	0,14	0,17	–0,23	0,04
Коэффициент оборота персонала по выбытию	0,24	0,17	0,17	–0,07	0,00
Коэффициент текучести	0,23	0,17	0,17	–0,06	–0,01

Коэффициент оборота по выбытию работников и коэффициент текучести кадров имеют тенденцию к снижению за рассматриваемый период. При этом наблюдается большая текучесть кадров. Данная тенденция является отрицательным фактом в деятельности предприятия [1, 2, 3].

Система адаптации персонала в ООО «Самарская СМК» является неотъемлемой частью кадровой политики организации. Сотрудники являются главным ресурсом организации, поэтому грамотно выстроенная система адаптации становится стратегическим инструментом достижения целей. От правильного распределения ролей и четкой постановки задач каждому участнику процесса адаптации зависят его эффективность и конечные результаты [5, 7].

Успешная адаптация новых работников является необходимым этапом для обеспечения высокой укомплектованности и продолжительной жизни в должности сотрудников в организации и качественного наращивания численности персонала.

Этапы адаптации.

1. Вводный этап.

Продолжительность – 1 неделя. Начинается до приёма человека на работу или в

первый рабочий день. Осуществляется HR-менеджером, руководителем отдела кадров, непосредственным руководителем нового сотрудника и наставником.

На данном этапе на предприятии происходят подготовка информационных материалов для новичка, организация и оборудование рабочего места, информирование подразделения о найме нового сотрудника, выбор наставника и куратора на период адаптации, информирование всех участников процесса о включенности и ответственности в процесс адаптации новичка.

Отделом кадров проводится процедура оформления необходимых документов на прием сотрудника в организацию. Нового сотрудника знакомят с локальными нормативными актами организации, должностной инструкцией, правилами внутреннего трудового распорядка и другими необходимыми документами.

Также сотруднику вручают информационные материалы об организации. Передаваемые материалы включают в себя информацию об основах корпоративной культуры организации, ценностные ориентации, традиции, нормы и правила поведения.

Кроме того, на данном этапе совместно с новичком разбирается план введения в должность и подводятся итоги первого рабочего дня.

Для рядовых сотрудников проводится стажировка во всех отделах продолжительностью 4 дня.

Основной целью стажировки новичка является изучение новой информации, изучение особенностей работы различных отделов организации, развитие профессиональных важных качеств. Таким образом, программа устанавливает основной перечень тем, который необходимо изучить кандидату за время стажировки, и сроки освоения.

2. Основной этап.

Продолжительность – 2,5 месяца. Осуществляется HR-менеджером, руководителем нового сотрудника и куратором. К адаптации в руководящих должностях подключаются также руководители отделов организации, назначенные менторами для адаптируемого.

Основной этап включает действенную адаптацию и функционирование. На этапе действенной адаптации работник узнаёт обязанности и требования, предъявляемые к нему со стороны организации, а также цели, которые ему необходимо достигнуть по окончании срока адаптации. Работник осваивается со своим новым статусом и включается в профессиональные и межличностные отношения в коллективе.

Проводится ориентировочное собеседование, где непосредственный руководитель объясняет работнику его задачи и требования к его работе, информирует о системе оценки, применяемой к его работе, отвечает на вопросы и рассматривает пожелания нового работника.

Примерно через две недели начинается этап функционирования, а именно выполнение своих обязанностей новым сотрудником. В дальнейшем HR-менеджер и куратор сопровождают деятельность новичка, осуществляют помощь в решении текущих вопросов. Руководителем обязательно проводится ряд промежуточных встреч с сотрудником с целью получения обратной связи о вхождении в должность, в коллектив и о его общем впечатлении об организации в целом.

3. Завершающий этап.

Продолжительность – две недели. Проводится за 15 дней до окончания испытательного срока. Проводится оценка усвоенных знаний новичком, которая осуществляется HR-менеджером, непосредственным руководителем и куратором. При неудовлетворительных результатах оценки на основном этапе новички проходят повторную оценку уровня усвоения функционала. Руководитель заполняет результаты адаптации в плане введения в должность. За неделю до окончания испытательного срока принимается решение о результатах процесса адаптации. В случае положительного результата сотрудника поздравляют с успешным прохождением испытательного срока и сообщают о продолжении трудовых отношений.

На завершающем этапе адаптации происходит преодоление производственных и межличностных проблем работника, осуществляется его переход к стабильной работе. Заключительная процедура процесса адаптации – ритуал посвящения в организацию.

Таким образом, действующая система адаптации определяет перечень действий, разграничивает зоны ответственности участников процесса, а также устанавливает сроки выполнения введенных процедур. Она состоит из трёх этапов – вводного, основного и завершающего и рассчитана на весь испытательный срок [8] .

Тем не менее, по мнению руководителя кадровой службы организации, в настоящее время система адаптации не обладает достаточной степенью эффективности и не позволяет обеспечить эффективное вхождение в должность для работников, которые относятся к разным категориям. В организации не реализуется система наставничества и анкетирования, что не позволяет активно воздействовать на новых принимаемых работников и оценивать уровень их адаптации на последних днях испытательного срока.

Таким образом, можно сформулировать основные недостатки: отсутствие процедур, четко регламентирующих действия по адаптации; рассредоточение функций по проведению адаптационных мероприятий между специалистом по кадрам и линейным руководителем.

Также можно отметить, что введение в должность осуществляется поверхностно и

сводится в основном к процедурам знакомства с локальными нормативными актами, должностной инструкцией и коллективом, а также отсутствует общее сопровождение при выполнении задач непосредственно на рабочем месте.

Анализ кадровой политики, проводимой на предприятии, показал, что в существующей системе адаптации на этапе действенной адаптации сам адаптируемый не участвует в результатах анализа за день, что не позволяет работнику анализировать результаты адаптации самому и не позволяет ему лучше понять систему и допускаемые в течение дня ошибки.

На этапе функционирования в процессе работы новый работник сталкивается с текущими проблемами, и ему приходится находить решение самостоятельно. В процессе адаптации не проводится контроль выхода из про-

блемной ситуации новичком, некоторые вопросы упускаются и остаются нерешенными, что приводит к дальнейшим проблемам в процессе адаптации.

На завершающем этапе считается, что новый сотрудник при наличии выполнения всех своих обязанностей прошел успешно адаптацию и влился в коллектив. Однако это не всегда так, и даже если сотрудник справляется со своими обязанностями, могут быть трения с коллегами, что в итоге может вылиться в организационный конфликт, что в свою очередь приводит к снижению производительности труда и снижению эффективности деятельности организации.

Таким образом, выявленные проблемы можно представить на рисунке 4.



Рисунок 4 – Проблемы адаптации на различных этапах

Таким образом, можно сформулировать задачи, которые необходимо решить для совершенствования кадровой политики организации в части, касающейся процесса адаптации персонала:

1) для внедрения индивидуального подхода рекомендуется ввести систему психологического тестирования, что позволит оценить подготовку специалиста в максимально реальных условиях;

2) создать институт наставников;

3) привлекать нового сотрудника к обсуждению и подведению итогов дня;

4) проводить контроль выхода сотрудника из проблемной ситуации;

5) внедрить тестирование для оценки удовлетворенности сотрудника работой, коллективом;

6) создать и внедрить положение по адаптации персонала организации.

Внедрение вышеуказанных рекомендаций, разработка положения по адаптации персонала в организации приведут к совершенствованию процесса адаптации и повышению эффективности деятельности ООО «Самарская СМК».

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Васильчук О.И. Управление и учет операций по мотивации работников, направленных на оптимизацию бизнеса // Инновационное развитие экономики. – 2017. – № 4–5 (16). – С. 182–187.
2. Волгин Н.А. Производительность труда: главное – заинтересовать всех и создать мотивационную среду // Социальная политика и социальное партнерство. – 2017. – № 7. – С. 5–9.
3. Гринберг Дж., Бейрон Р. Организационное поведение: от теории к практике. – М.: ООО «Вершина», 2018. – 912 с.
4. Едророва В.Н., Бутина Р.И. Анализ практики корпоративных подходов к мотивации труда // Экономический анализ. – 2018. – №15 (30). – С. 16–21.
5. Калмыкова О., Гагаринский А. Организационные и социальные факторы повышения производительности труда // Кадровик. – 2017. – № 10. – С. 108–116.
6. Минасян С.С. Мотивация персонала // Молодой ученый. – 2018. – №1. – С. 401–403.
7. Удалов А.С., Удалова Н.А. Трудовая мотивация в современной России: комплексный подход // Российское предпринимательство. – 2018. – № 9 (255). – с. 42–51.
8. Чижов Н.А., Едророва В.Н., Бутина Р.И. Анализ практики корпоративных подходов к мотивации труда // Экономический анализ. – 2018. – № 15 (30). – С. 16–21.

ANALYSIS AND EVALUATION OF THE ADAPTATION MECHANISMS OF THE PERSONNEL POLICY OF THE ORGANIZATION ON THE EXAMPLE OF LLC "SAMARSKAYA SMK"

© 2023 Aleksandr A. Popov¹, Svetlana M. Maltseva²

¹ Samara University of Public Administration
“International Market Institute”, Samara, Russia

² Samara Energy College, Samara, Russia

Analysis and evaluation of the adaptation mechanisms for the organization personnel policy gives an opportunity to determine ways to improve the organization personnel policy and solve the problem of staff turnover, which does not allow the enterprise to develop successfully. The developed proposals will allow leveling the identified problems associated with the inefficiency of the existing adaptation mechanisms.

Keywords: personnel policy, adaptation process, Samara SMK LLC, mentor, testing, organizational structure, personnel movement.