

Ссылка для цитирования этой статьи:

Козарезова Е.А. Проблемы трудовой адаптации сотрудников без опыта работы на предприятиях розничной торговли // Human Progress. 2019. Том 5, Вып. 5. URL: http://progress-human.com/images/2019/Tom5_5/Kozarezova.pdf, свободный. DOI 10.34709/IM.155.3

УДК 331.103.4

ПРОБЛЕМЫ ТРУДОВОЙ АДАПТАЦИИ СОТРУДНИКОВ БЕЗ ОПЫТА РАБОТЫ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ



Козарезова Екатерина Исмагиловна
Магистрант направления «Управление персоналом» ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»

katrinyes@mail.ru
455 - 62/45, ул. 8 Марта/Народной Воли,
Екатеринбург, РФ, 620144
+7(343) 221-17-57

Аннотация. Статья посвящена выявлению и поиску решения проблем адаптации вновь принятого персонала без опыта работы в компаниях розничной торговли. Выявлены характерные особенности состава и текучести кадров на предприятиях ритейла. Проанализированы различные подходы к определению понятия «адаптация» и ее сущность. Основные проблемы адаптации работников в сфере ритейла изучены на примере сети розничных магазинов женского белья. В рамках первого этапа исследования проведен анализ и описана текущая ситуация в магазинах сети, касающаяся адаптации вновь принятого персонала, определена цель изменений. Выявлены особенности, которые негативно отражались на результатах адаптации, и аспекты, требующие изменения в целях улучшения процесса управления адаптацией персонала. На втором этапе автором были разработаны и внедрены инструменты совершенствования работы по управлению адаптацией персонала без опыта работы: введение системы отчетности и контроля процесса адаптации; введение системы наставничества с четко проработанным планом обучения и стажировки; внедрение итогового тестирования по окончании программы вводного обучения. В заключении представлены показатели, которые были получены после внедрения предложенных рекомендаций, доказавшие их эффективность.

Ключевые слова: трудовая адаптация; наставничество; управление адаптацией персонала; текучесть кадров; ритейл.

JEL коды: M 51; M 55.

Введение

Розничная торговля одна из наиболее динамично развивающихся отраслей в Российской экономике. Данный факт обуславливает высокую динамику всех процессов, происходящих в retail, в том числе это касается и вопросов работы с персоналом.

Здесь необходимо отметить наиболее характерные особенности:

Во-первых, уже никто не будет отрицать, что именно в розничной торговле из года в год наблюдается один из самых высоких уровней текучести кадров. По оценкам различных экспертов и исследований этот показатель колеблется от 20 % до 200% в год.

По данным исследования, проведенным компанией Antal Russia в 2017, уровень текучести кадров на Российском рынке составим 75%¹. При этом большая часть увольнений приходится на первые полгода работы сотрудника.

Во-вторых, именно в розничной торговле работает наибольшая доля сотрудников, для которых это первое место работы. Так по данным, приведенным в том же исследовании, пятая часть сотрудников без опыта выбирает сферу retail в качестве первого места работы. Кроме того, в структуре розничного магазина доля таких сотрудников обычно находится в диапазоне от 20 до 70%.

Не менее важен и тот факт, что показывать ожидаемый результат такие сотрудники начинают, лишь по прошествии 6 месяцев работы. Т.е. весомая доля сотрудников предприятий розничной торговли покидают компания до того момента, как начинают приносить реальную прибыль организации.

Очевидно, что в условиях рыночной экономики и высокой конкурентности (а рынок розничной торговли именно таковым и является) компаниям необходимо сократить затраты, связанные с заменой персонала, а также минимизировать возможную упущенную прибыль, обусловленную отсутствием опыта сотрудников. Именно поэтому, принимая во внимание приведенные выше данные, вопросы, связанные с адаптацией персонала, принимаемого на работу впервые, стоят достаточно остро.

Адаптация сотрудников без опыта работы на предприятиях розничной торговли

Само понятие «адаптация» очень многогранно и имеет достаточно сложную структуру. В рамках данной статьи, учитывая выше обозначенную проблематику, мы будем касаться

¹ Текучесть персонала в компаниях снизилась [Электронный ресурс]. URL: <https://antalrussia.ru/news/tekuchest-personala-v-kompaniyakh-snizilas/>

темы именно трудовой адаптации сотрудников, не имеющих ранее опыта работы. Так как, по мнению автора, именно успешно пройденный период трудовой адаптации, позволит:

- с одной стороны, сократить время, по истечению которого сотрудник начинает выполнять свою работу с плановыми показателями КРІ (в данном случае, мы имеем ввиду такие показатели как: выполнение личного плана продаж, стоимость среднего чека, количество единиц в чеке),

- с другой стороны, способствует закреплению персонала в организации.

Обзор научной литературы показал, что теоретические основы адаптации персонала предприятий изучены достаточно глубоко и разносторонне. Так, например, А.В.Томаров [1], предлагает подходить к трудовой адаптации как к разновидности социальной адаптации. Автор утверждает, что, попадая в производственную среду, сотрудник активно включается в систему профессиональных и социально-психологических отношений конкретной трудовой организации, принимает новые для себя социальные роли, ценности, нормы, согласовывает свою индивидуальную позицию с целями и задачами трудового коллектива, тем самым, подчиняя свое поведение служебным предписаниям данной организации [1]. Под адаптацией персонала часто имеется в виду процесс приспособления нового сотрудника к разным аспектам деятельности на предприятии [10].

Ряд авторов [2; 3], рассматривают трудовую адаптацию работника как процесс развития. Например, П.С. Кузнецов считает, что именно непрерывное внутреннее стремление работника к развитию, самосовершенствованию, повышению благосостояния, уровня жизни и есть постоянный источник адаптации, который лежит не вне человека, а в нем самом. В этом случае сущность адаптации работника заключается в обеспечении процесса развития [9]. По мнению автора, «адаптация – целостный, динамический, непрерывный, относительно устойчивый процесс установления соответствия между совокупным уровнем наиболее актуальных на данный момент (перспективу) потребностей личности и наличным (перспективным) уровнем удовлетворения потребностей, определяющий непрерывное развитие личности» [3].

Таким образом, анализ научной литературы выявил определенные особенности трудовой адаптации. Трудовая адаптация представляет собой сложный, динамический процесс взаимодействия работника и производственной среды [6]. Адаптация к условиям трудовой среды связана, со знакомством сотрудника с состоянием и возможностями рабочего места, в целом организации, преодолением разобщенности сотрудника с условиями труда [7]. Сегодня управлением адаптацией вновь принятого персонала занимаются в компаниях во всех странах мира [5], поскольку это позволяет сократить текучесть кадров [8].

В рамках данной статьи под трудовой адаптацией понимается психофизиологическая подстройка, которая заключается в приспособлении всех систем организма человека к факторам трудовой среды от стадии напряжения до относительно устойчивого состояния. Это происходит тогда, когда сотрудник находит наиболее подходящие варианты реагирования на нагрузку, требующие меньшего напряжения, усваивает нормы и требования профессии. В результате трудовой адаптации устанавливается равновесие (соответствие) между удовлетворением трудовых потребностей сотрудника и требованиями организации.

Базой для проведения исследования существующих проблем трудовой адаптацией стала сеть розничных магазинов женского белья. Отправной точкой стала следующая ситуация:

- доля сотрудников в розничных магазинах сети по УрФО, впервые устроившихся на работу, за 2018 составила 68%;

- в среднем только через 5 месяцев сотрудник осваивает необходимый объем знаний и достигает необходимый уровень KPI показателей;

- доля сотрудников, отработавших период от 5 месяцев и более, составила всего 38% от общего числа людей, успешно прошедших все этапы собеседований и получивших предложение о работе.

Цель исследования заключалась в разработке таких инструментов адаптации сотрудников розничных магазинов, при которых:

- увеличивается доля закрепившихся сотрудников в компании на срок до 1 года до 60%;

- сокращается до 3 месяцев период, в течении которого сотрудник получает весь необходимый объем теоретических знаний и практических навыков, для того чтобы выйти на плановый уровень KPI показателей.

В рамках первого этапа был проведен анализ существующей системы адаптации организации. В результате были выявлены следующие аспекты, требующие проработки:

- отсутствие системы мониторинга и анализа прохождения адаптации и вводного обучения;

- адаптация новых сотрудников носит хаотичный порядок, нет разработанной системы с четко построенной логичной схемой подачи информации (от простого к сложному);

- отсутствие дифференцированного подхода к адаптации новых сотрудников в зависимости от их опыта работы;

- за адаптацию нового сотрудника отвечает только менеджер магазина. Учитывая высокую загруженность и многозадачность деятельности, менеджеру не всегда удается

уделить достаточное внимание процессу адаптации, что так необходимо особенно сотруднику, впервые устроившемуся на работу.

Кроме того, во время самого процесса адаптации в разных структурных подразделениях были отмечены следующие особенности:

- сотруднику в первые дни выдавался одновременно большой блок сложной для восприятия информации. Кроме того, руководитель был непосредственно рядом большую часть рабочего дня, постоянно контролируя и проверяя выполнение работы.

- или же, наоборот, сотрудник длительное время был предоставлен самому себе, без своевременного получения обратной связи от руководителя или наставника.

Безусловно, обе крайности негативно отражались на результатах адаптации. В результате чего, сотрудник либо принимал решение покинуть компанию, либо формировалось негативное отношение к работе и компании в целом.

Выявив основные причины, негативно влияющие на процесс адаптации, в 4 квартале 2018 года автором были разработаны и внедрены следующие инструменты:

1. Введение системы отчетности и контроля процесса адаптации. Отчет отправляется менеджерами магазина в HR-отдел компании. Форма отчетности была разработана таким образом, чтобы занимать минимум времени для составления и при этом отражать необходимые данные о проведенных мероприятиях.

Форма еженедельного отчета приведена в таблице 1.

Табл.1: Еженедельный отчет по обучению и адаптации нового сотрудника²

Сотрудник	Пройденные темы	Показатели	Фидбек наставника	Фидбек сотрудника
Сотрудник 1	1.... 2... 3...	План продаж Средний чек Количество ед. в чеке		

Форма квартального отчета приведена в таблице 2.

Табл.2: Квартальный отчет по обучению и адаптации новых сотрудника³

Магазин	Кол-во приглашенных сотрудников	Кол-во человек, отработавших более 2 месяцев	Кол-во человек, успешно сдавших аттестацию	Средние показатели КРІ
Магазин 1				Средний балл аттестации План продаж Средний чек Количество ед. в чеке

² Составлено автором

³ Составлено автором

2. Следующим и самым главным шагом было введение системы наставничества [4] с четко проработанным планом обучения и стажировки. Новшеством стала заранее разработанная рабочая тетрадь ученика, где новый сотрудник фиксировал полученную информацию в ходе обучения и выполнял необходимые задания. Важно отметить, что в роли наставника выступает не прямой руководитель (т.е. не менеджер магазина), а опытный и результативный сотрудник с высоким уровнем мотивации, прошедший специальное обучение. Для таких сотрудников предусмотрена специальная материальная (в виде подарка от компании) и нематериальная мотивация (включение в кадровый резерв и особый статус в команде). Кроме того, данная программа предполагает обязательные еженедельные встречи с менеджером магазина для получения обратной связи с подробным разбором результатов работы сотрудника.

3. Внедрение итогового тестирования по окончании программы вводного обучения для оценки освоения полученных теоретических знаний и практических навыков.

Заключение

Внедрив данные инструменты в магазины, участвующие в исследовании, в первом полугодии 2019 года были получены следующие результаты:

- доля сотрудников, которые впервые поступали на работу, проработавших в компании более 3 месяцев, составила 63%;

- основные показатели КРІ у таких сотрудников после 3 месяцев работы составили:

- а) выполнение плана продаж 97% (что на 23% выше по сравнению с аналогичным периодом до внедрения новых инструментов адаптации)

- б) величина среднего чека составила 98% от планового показателя (до проведения исследования эта цифра равнялась 85%, прирост составил 15%).

Таким образом, за счет введения системы анализа и контроля процесса адаптации сотрудников, внедрения дифференцированного подхода с учетом опыта работы новых сотрудников, а также назначения наставников в целом удалось решить поставленные в начале исследования задачи. При этом важно отметить, что любые инструменты адаптации должны стать динамической системой и подвергаться своевременным изменениям с учетом потребностей розничных магазинов.

Литература

1. Томаров, А.В. Профессионально-трудовая адаптация работающих студентов вузов в современных рыночных условиях: Дис. канд. социол. наук. – Уфа, 2006. 146 с.

2. Коптева, К.В.; Гребенникова, М.А.; Коптев, Н.Е. Теоретико-методологические основы процесса адаптации персонала // Вестник КемРИПК. 2019. № 1. С. 188-193.
3. Кокорева, Е.Г.; Попова Т.В. Связь метода газоразрядной визуализации с показателями ценностно-мотивационной сферы // Здоровоохранение, образование и безопасность / Healthcare, education and security. 2015. №4 (4). С.: 69–72.
4. Кузнецов, П. С. Адаптация как функция развития личности. – Саратов: Изд-во Сарат. ун-та, 1991. 86 с.
5. Moon, H. Unleashing apprenticeship: from onboarding to professional development // European Journal of Training and Development. 2018, Том 42, Вып. 1-2. С.: 110-124.
6. Zink, H.R.; Curran, J.D. Building a Research Onboarding Program in a Pediatric Hospital: Filling the Orientation Gap with Onboarding and Just-in-Time Education // Journal of Research Administration. 2018, Том 49, Вып. 2. С.: 109-132.
7. Bargmann, C. Onboarding - Integrating new Employees // GIO-Gruppe-Interaktion-Organisation-Zeitschrift Fuer Angewandte Organisations Psychologie. 2018, Том 49, Вып. 2, С.: 187-188.
8. Angima, S.; Carroll, J.B. Recruitment and Onboarding Resources for Extension in the West // Journal of Extension. 2019, Том 57, Вып. 2. Номер статьи: 2TOT2.
9. Gupta, P.D.; Bhattacharya, S.; Sheorey, P.; с соавторами. Relationship between onboarding experience and turnover intention: intervening role of locus of control and self-efficacy // Industrial and Commercial Training. 2018, Том 50, Вып. 2. С.: 61-80.
10. Грунистая, О.С. Наставничество как способ адаптации и обучения персонала // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. 2014. № 10. С.: 89-94.

EMPLOYEES' WITHOUT EXPERIENCE ONBOARDING PROBLEMS IN RETAIL COMPANIES

Yekaterina Kozarezova

Master Student in Ural State University of Economics

Yekaterinburg, Russia

Abstract. The article is devoted to identifying and finding solutions to the adaptation problems of newly hired personnel without experience in retail companies. The characteristic features of the composition and staff turnover at retail enterprises are revealed. Various approaches to the "adaptation" concept definition and its essence are analyzed. The main onboarding problems in the

retail sector are studied on the retail lingerie stores network example. As the first stage of the study, an analysis was carried out and the current situation in the stores was described regarding the newly hired personnel adaptation, the changes purpose was determined. The features that negatively affected the adaptation results, and aspects requiring change in order to improve the onboarding management process were identified. At the second stage, the author developed and implemented tools for improving the onboarding process managing: reporting system introducing and monitoring the adaptation process; a mentoring introduction system with a well-developed training and internship plan; final testing implementation at the end of the introductory training program. In conclusion, indicators are presented that were obtained after the proposed recommendations implementation, which proved their effectiveness.

Key words: labor adaptation; mentoring; onboarding management; staff turnover; retail.

JEL codes: M 51; M 55.

References

1. Tomarov, A.V. Professional and labor adaptation of working university students in modern market conditions: Thesis... Cand. sociol. sciences. - Ufa, 2006.146 p.
2. Коптева, К.В.; Гребеникова, М.А.; Коптев, Н.Е. Theoretical and methodological foundations of the process of personnel adaptation // Bulletin of KemRIPK. 2019.No 1. P.: 188-193.
3. Kokoreva, E.G.; Popova T.V. The relationship of the gas discharge visualization method with indicators of the value-motivational sphere // Health, education and security. 2015. No 4 (4). P.: 69-72.
4. Kuznetsov, P.S. Adaptation as a function of personality development. - Saratov: Publishing house of Sarat. University, 1991. 86 p.
5. Moon, H. Unleashing apprenticeship: from onboarding to professional development // European Journal of Training and Development. 2018, Vol. 42, Issue 1-2. P.: 110-124.
6. Zink, H.R.; Curran, J.D. Building a Research Onboarding Program in a Pediatric Hospital: Filling the Orientation Gap with Onboarding and Just-in-Time Education // Journal of Research Administration. 2018, Vol. 49, Issue 2. P.: 109-132.
7. Bargmann, C. Onboarding - Integrating new Employees // GIO-Gruppe-Interaktion-Organisation-Zeitschrift Fuer Angewandte Organisations Psychologie. 2018, Vol. 49, Issue 2, P.: 187-188.
8. Angima, S.; Carroll, J.B. Recruitment and Onboarding Resources for Extension in the West // Journal of Extension. 2019, Vol. 57, Issue 2. Article number: 2TOT2.

9. Gupta, P.D.; Bhattacharya, S.; Sheorey, P.; et al. Relationship between onboarding experience and turnover intention: intervening role of locus of control and self-efficacy // *Industrial and Commercial Training*. 2018, Vol. 50, Issue 2. P.: 61-80.
10. Grunistaya, O.S. Mentoring as a way to adapt and train staff // *Economics and Management: Analysis of Trends and Development Prospects*. 2014. No. 10. P.: 89-94.

Contact

Yekaterina Kozarezova

Ural State University of Economics

455–62, 8th of March Str., 620144, Yekaterinburg, Russia

katrinyes@mail.ru

Научный руководитель: д.э.н., профессор кафедры экономики труда и управления персоналом Уральского государственного экономического университета И.А. Кулькова.