

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом
(код и наименование направления подготовки, специальности)

(направленность (профиль)/специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование адаптации персонала на основе онбординга (на примере АНО «ХК ЛАДА»)

Студент

Е.Н. Уткина

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент А.Л. Никишина

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Консультант

канд. пед. наук, доцент А.В. Егорова

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2022

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Уткина Елизавета Николаевна.

Тема работы: «Совершенствование адаптации персонала на основе онбординга (на примере АНО «ХК ЛАДА»)»

Научный руководитель: к.п.н., доцент А.Л. Никишина.

Цель работы является разработка мероприятий по совершенствованию адаптации персонала на основе онбординга.

Объект исследования дипломной работы является АНО «ХК ЛАДА».

Предметом исследования дипломной работы является управление адаптацией персонала АНО «ХК ЛАДА».

Сначала мы начинаем с постановки задач, дальше мы проводим анализ теоретических аспектов адаптации и онбординга персонала в организации. После этого мы исследуем состояния организационно-экономической деятельности АНО «ХК ЛАДА» и действующие процессы адаптации, анализируем систему управления персоналом, а также актуальные проблемы в организации. В конце исследования мы представляем мероприятия по совершенствованию адаптации персонала на основе онбординга.

Практическая значимость работы заключается в том, что её отдельные материалы из подразделов 2.2, 3.1, 3.2 могут быть использованы руководством АНО «ХК ЛАДА» в практике управления адаптацией персонала.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 36 источников. Общий объем работы, без приложений, 66 страница машинописного текста, в том числе таблиц - 11, рисунков – 27.

Abstract

The title of the graduation work is: Improvement of staff adaptation on the basis of onboarding (on the example of ANO HC LADA).

The graduation work consists of an introduction, 3 parts, 11 tables and 27 figures, conclusion, the list of references, including foreign sources, three appendices and the graphic part 66 A1 sheets.

The aim of the work is development of measures to improve the staff adaptation on the basis of onboarding.

The object of the graduation work is ANO HC LADA.

The subject of the graduation work is management of staff adaptation at ANO HC LADA.

The study begins with a statement of objectives. Next we analyze theoretical aspects of staff adaptation and onboarding in the organization. After that we investigate the state of organizational and economic activity of ANO HC LADA and current processes of adaptation, analyze the system of staff management, as well as current problems in the organization. At the end of the study we present measures to improve staff adaptation on the basis of onboarding.

After analyzing the existing adaptation processes, it was found that the adaptation of athletes is successful in the organization, but the adaptation of the administrative and managerial staff is less successful. To improve the adaptation of administrative and managerial staff and their effective work, two measures were proposed.

In conclusion, I would like to emphasize that the proposed measures are justified and can be used in the activities of ANO HC LADA.

Содержание

Введение	5
1 Теоретические основы адаптации и онбординга персонала в организации	7
1.1 Понятие, виды, методы и подходы к адаптации сотрудников	7
1.2 Онбординг как один из эффективных инструментов адаптации персонала.....	17
2 Управление системой адаптации персонала в АНО «ХК ЛАДА».....	25
2.1 Общая характеристика АНО «ХК ЛАДА»	25
2.2 Анализ адаптации персонала в АНО «ХК «ЛАДА».....	33
3 Разработка мероприятий по совершенствованию адаптации персонала	49
3.1 Разработка мероприятий по адаптации персонала с применением онбординга.....	49
3.2 Социально-экономическая оценка предложенных мероприятий по адаптации персонала	54
Заключение	61
Список используемой литературы	63
Приложение А Организационная структура АНО «ХК «ЛАДА»	67
Приложение Б Пульс-опрос по адаптации персонала.....	68
Приложение В План адаптации новых сотрудников	70

Введение

В последнее время всё больше организаций в системе управления персоналом уделяют большое внимание адаптации персонала. И это не удивительно, ведь сам процесс адаптации начинается ещё до того, как сотрудник переступит порог офиса. Чтобы человек четко понимал свою роль в компании, чувствовал себя комфортно, выполнял все задачи результативно, был самостоятельным, важно снизить уровень стресса с помощью регламентированных процессов адаптации.

Актуальность данной бакалаврской работы заключается в важности адаптации персонала организации. От правильно выстроенного процесса адаптации сотрудник для себя, так же, как и организация, получает выгоду. Это в первую очередь получение полной информации для дальнейшей работы, снижение беспокойства и неопределенности, выстраивание взаимодействия с коллегами. Адаптация персонала необходима, и новому сотруднику, и самой компании. Она позволяет обеим сторонам лучше узнать и понять друг друга. От правильно выстроенного этапа адаптации зависит, останется новый сотрудник в организации или нет. Однако многие специалисты отдела кадров не уделяют должное внимание адаптации персонала и зря, ведь без грамотно выстроенного процесса невозможно полностью гарантировать долгосрочные отношения между работодателем и сотрудником.

Проблема адаптации персонала рассматривалась в исследованиях множества различных ученых, таких как А.Я. Кибанов, А.П. Егоршин, Б.Н. Герасимов. Кроме отечественных учёных вопросами адаптации персонала занимались зарубежные исследователи М. Мескон, М.И. Магура, Фрэнк Гилберт и многих других.

Целью исследования данной бакалаврской работы является разработка мероприятий по совершенствованию адаптации персонала на основе онбординга.

В соответствии с данной целью были определены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы адаптации и онбординга персонала;
- провести анализ адаптации персонала в АНО «ХК ЛАДА»;
- разработать мероприятия по совершенствованию адаптации персонала организации.

Объектом исследования является АНО «ХК ЛАДА», основным видом деятельности является деятельность в области спорта.

Предмет исследования: управление адаптацией персонала АНО «ХК ЛАДА».

Данная бакалаврская работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы и приложений. Общий объем работы, без приложений, 67 страниц машинописного текста, в том числе таблиц - 11, рисунков – 27.

В первом разделе рассматриваются теоритические аспекты адаптации персонала организации и онбординга, их виды и этапы.

Во втором разделе проведён анализ организационно-экономических показателей организации, а также анализ управления адаптацией персонала в АНО «ХК ЛАДА». Итогами данных анализов является выявление проблем, которые необходимо решить для совершенствования процесса адаптации персонала.

В третьем разделе разработаны и предложены мероприятия по совершенствованию процесса адаптации персонала в АНО «ХК ЛАДА».

В работе применены такие методы исследования как, анализ теоретических источников, анализ документов, метод наблюдения и опросов, статистическая обработка результатов.

Практическая значимость работы заключается в том, что её отдельные материалы из подразделов 2.2, 3.1, 3.2 могут быть использованы руководством АНО «ХК ЛАДА» в практике управления адаптацией персонала.

1 Теоретические основы адаптации и онбординга персонала в организации

1.1 Понятие, виды, методы и подходы к адаптации сотрудников

Адаптация персонала имеет большое значение в каждой организации, ведь то, как человек пройдет эту ступень, будет зависеть его отношение к работе, коллегам, именно поэтому очень важно разбираться в том, что же такое адаптация, в её видах и методах. На первый взгляд можно подумать, что проблема адаптации новичков не так популярна, как другие аспекты управления персоналом. Несмотря на ряд преимуществ, предоставляемых адаптацией, многие организации полагают, что сотрудники сами адаптируются и приспособятся к своим обязанностям, поэтому нет особой необходимости поддерживать их адаптивными действиями. В таком случае возникает так называемая спонтанная адаптация [1].

Она характеризуется независимым приобретением знаний о рабочей среде, нормах, обычаях и ценностях, существующих в организации. Иногда такая информация является фрагментарной или ложной. Как следствие, при усвоении это может привести к возникновению ложного представления об организации. Для того чтобы этого не произошло нужно понимать, что адаптация способствует вхождению новичков в рабочую среду и более эффективному выполнению своих обязанностей, облегчает общение в организациях, снижает стресс, связанный со сменой рабочего места, повышает вовлеченность сотрудников и обеспечивает компаниям ощутимую финансовую выгоду [28].

Термин «адаптация» очень широк, что даёт ему возможность применяться в различных областях наук. В управление персоналом он пришёл из биологии, что означает «приспособление к каким-либо условиям» в случае адаптации персонала это «означает приспособление к работе». Это взаимный процесс приспособления нового сотрудника и организации, который

основывается на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда [9].

Простыми словами процесс адаптации персонала - это приспособление человека к условиям трудовой деятельности и социальной среде организации. Адаптация – это комплексный процесс, в который вовлечено много действенных лиц, руководство компании, HR-менеджеры и наставники. Обычно адаптационный процесс совпадает с испытательным сроком. Но также стоит отметить, что длительность адаптационного процесса у разных групп сотрудников отличается. Так у руководителя период адаптации может составлять один-полтора месяца, у специалиста два-три месяца, у менеджера среднего звена три-шесть месяцев [1].

От правильно выстроенного процесса адаптации сотрудник для себя, так же, как и организация, получает выгоду. Это в первую очередь получение полной информации для дальнейшей работы, снижение беспокойства и неопределенности, выстраивание взаимодействия с коллегами и т.д. Для того чтобы разбираться в процессах адаптации нужно понимать какие цели она преследует (рисунок 1).

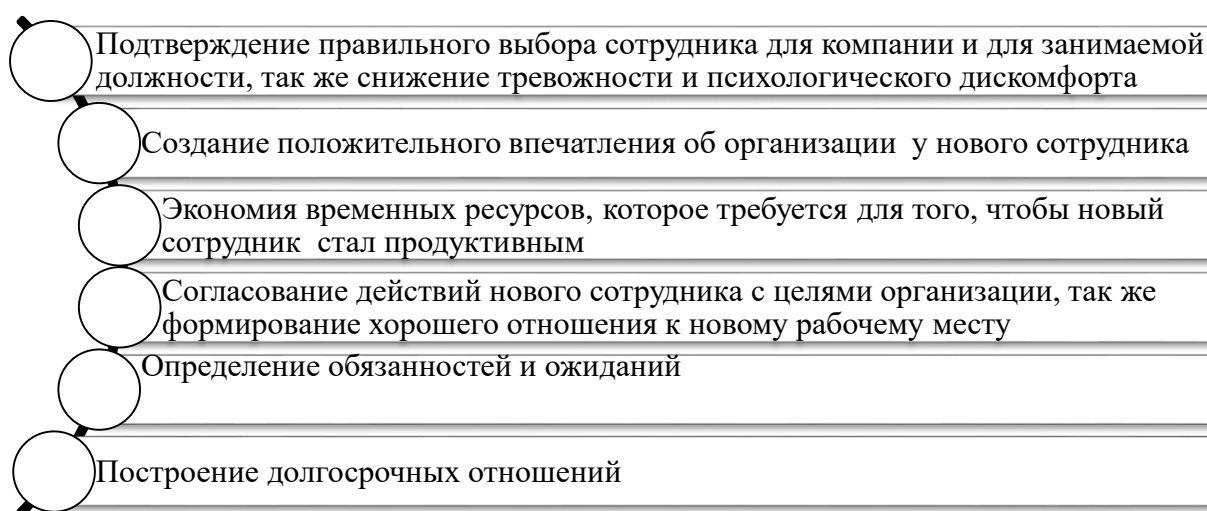


Рисунок 1– Цели адаптации персонала в организации

Исходя из данных целей, можно сказать, что миссия адаптации заключается в том, чтобы вдохновить нового сотрудника на достижение, как его собственных целей, так и целей организации.

Но иногда уже с первых дней работы сотрудники могут задумываться о том, чтобы покинуть организацию. Поэтому если не будет четко структурированного процесса адаптации, организация будет в пустую тратить свои ресурсы на вывод нового сотрудника. Именно поэтому важно понимать, почему процесс адаптации важен и нужен организации. Чтобы это лучше понять нужно, разбираться в том, какие виды адаптации существуют и как распределены роли и обязанности структурных подразделений в организации для адаптации персонала, все они представлены на рисунке 2.

Отдел кадров	<ul style="list-style-type: none">• Заполнение и сбор документов сотрудников, обзор рабочего времени, истории организации.
Отдел обучения	<ul style="list-style-type: none">• Предоставление элементов программы адаптации, проведение лекций и дискуссий об организационной культуре, целях и задачах
Руководитель	<ul style="list-style-type: none">• Обсуждение обязанностей, рабочего поведения, стандартов и ожиданий
Коллеги	<ul style="list-style-type: none">• Рассказ о том, как работает команда, как добиться успеха, а также куда обратиться за поддержкой
Наставник	<ul style="list-style-type: none">• Знакомство с членами команды и другими сотрудниками в организации, обзор неформальных правил и политик, ответы на повседневные вопросы

Рисунок 2 – Роли и обязанности структурных подразделений в адаптации персонала

Адаптация персонала организации – это очень важная задача для любой компании. Правильно настроенный процесс адаптации персонала поможет закрепить на предприятии новых работников, привести к снижению текучести кадров, что в итоге приводит к уменьшению затрат [2].

Текучесть персонала – скорость, с которой компания теряет своих сотрудников. Однако по степени распространения – это довольно частое явление среди организаций. Причины уход нового сотрудника представлена рисунке 3.

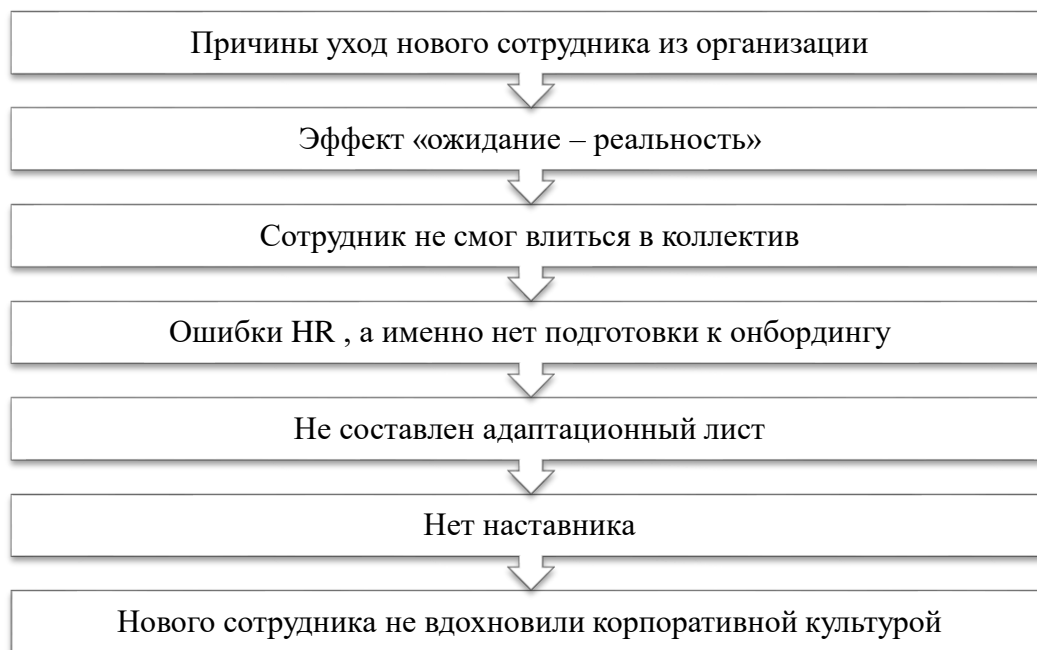


Рисунок 3 – Причины текучести персонала в период адаптации

Для того чтобы адаптация носила управляемый характер, она должна быть чётко сформулирована. Рассмотрим процессы адаптации с точки зрения специалиста отдела кадров и с точки зрения организации, представленные на рисунке 4,5.



Рисунок 4 – Процесс адаптации с точки зрения специалиста отдела кадров

На первом этапе может происходить оценка сотрудника. Это необходимо для того чтобы правильно спроектировать программу адаптации для конкретного человека. Второй этап можно назвать практикой для нового сотрудника, ведь происходит практическое знакомство со своими новыми профессиональными обязанностями. На третьем этапе новый сотрудник должен проявлять активность в различных сферах профессиональной деятельности, используя полученные знания от наставника. А четвёртый этап является заключительным и является преодолением всех профессиональных и личных преград нового сотрудника.

Далее рассмотрим этапы адаптации со стороны организации.

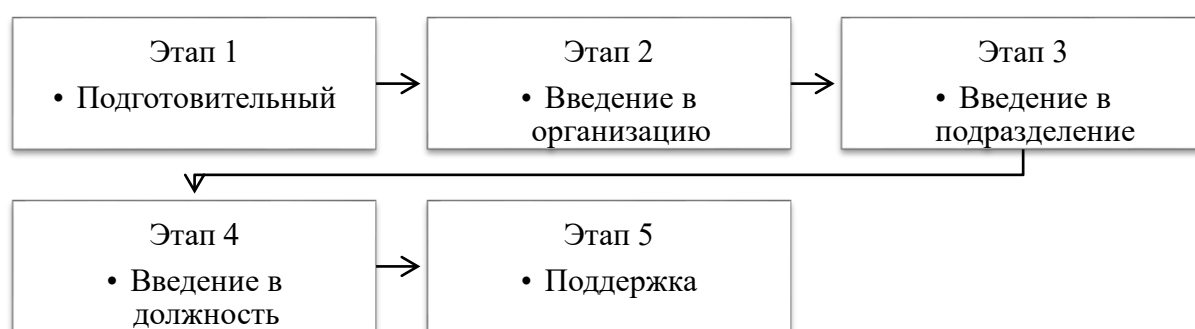


Рисунок 5 – Процесс адаптации с точки зрения организации

На первом этапе происходит составление программы адаптации и определение ответственных специалистов за реализацию. На этом этапе происходит подготовительная беседа с коллективом, о том, что придёт новый сотрудник. На втором этапе главной целью является сформировать у нового сотрудника правильное представление о компании, ознакомление с её ценностями и уставами, возможностями карьерного роста. На третьем этапе новый сотрудник подробнее знакомится с подразделением, в котором ему предстоит работать. На четвертом этапе происходит составление плана работ, которые должен выполнить сотрудник в рамках испытательного срока. На

пятом этапе руководитель и сотрудник отдела по управлению персоналом должны сделать так, чтобы новый сотрудник прошёл путь адаптации с минимальным количеством трудностей и конфликтов [3].

Результатом данных этапов должен стать переход нового сотрудника к стабильной работе.

Итак, процесс адаптации персонала необходим, и новому сотруднику, и самой организации. Она позволяет обеим сторонам лучше узнать и понять друг друга. От успеха обеих сторон на этапе адаптации зависит, останется новый сотрудник в организации или нет [5].

Профессионализм, безусловно, является стержнем для успешной роли в коллективе. Стоит отметить, что, в отличие от таланта, он не дается человеку от рождения, его нужно развивать. Адаптация персонала и успех организации напрямую зависят от психологической совместимости людей. Так, например, интроверты лучше адаптируются наедине с собой, чувствуя и слушая. Они задают вопросы только по делу – только то, чего нельзя достичь в одиночку, или если на это требуется много времени. В итоге, вся информация, которую они получают в ходе личных экспериментов, надежно закрепляется в их сознании. Именно такие сотрудники чаще всего внедряют рационализаторские предложения в производство, благодаря чему процесс адаптации становится обоюдным; экстраверты же лучше усваивают информацию, задавая вопросы, наблюдая и взаимодействуя. Часто им нужен наставник, который будет контролировать каждый шаг, и следить за выполнением особо сложных задач. Такие люди хорошо работают в команде [4].

Но, к сожалению, даже самый опытный HR-менеджер не может подобрать персонал так, чтобы у него больше не было проблем. Ведь так устроена человеческая сущность, что даже в самой успешной команде кто-то будет лучше, а кто-то позади.

Далее рассмотрим виды и эффективные методы адаптации сотрудников. Рассматривают следующие виды адаптации:

- первичная,

- вторичная,
- производственная,
- профессиональная,
- финансовая,
- социальная,
- психофизиологическая.

Представим краткую характеристику видов адаптации в зависимости от признаков, положенных в их классификацию.

Адаптация может делиться в зависимости от предыдущего опыта работы на первичную, что означает первую для человека работу, и вторичную - есть опыт работы, но изменились условия деятельности. Также все организации используют разные подходы к адаптации персонала[2, с.77].

Производственная адаптация заключается в усвоении норм труда, новых для себя правил.

Профессиональная адаптация заключается в том, что сотрудник вливается в новую для себя сферу, оценивает свой профессиональный «багаж».

В финансовой адаптации заключается в изменении экономической составляющей для человека.

В социальной адаптации сотрудник получает для себя новую роль в коллективе и старается ей соответствовать.

В психофизиологической адаптации происходит перестройка не только психика человека, но и особенности его биологического функционирования в новой среде [8, с.108].

Но, к сожалению, единой методики адаптации персонала для всех организаций нет. Поэтому каждая организация разрабатывает подходящую для себя систему адаптации персонала.

Чаще всего в организациях преобладает один из трех подходов:

- «плыви, если выплывешь». Руководство предоставляет процесс адаптации самому сотруднику, чтобы он мог самостоятельно

справиться в новой ситуации. Такой подход в основном может быть использован менеджерами в состоянии перенасыщения рынка труда, если они не так заинтересованы в этом сотруднике или если его должность незначительна и ее легко заменить [27, с. 34];

- «выживают сильнейшие». Если компания хочет выбрать самых лучших, то она предоставляет возможность вступить в ее ряды как своего рода приз, за упорный труд и прохождение трудных испытаний. В таких компаниях новичков подвергают испытанию со строгими условиями и сложными задачами. Коллектив долго не принимает нового сотрудника и пристально присматривается к нему. Если сотрудник проходит такой жесткий отбор, он занимает «свое» место в организации;
- «Привет, партнер». Самый простой и эффективный подход, который, однако, требует наибольших усилий со стороны руководства. Если в организации требуется много разных сотрудников, кроме того, она стремится обеспечить хороших сотрудников, она будет подходить к вопросу адаптации ответственно. Согласно такому подходу, лучше вложиться в "образование" своего сотрудника, чем постоянно "просеивать" песок персонала в надежде, что вы обнаружите что-то стоящее и, допустив ошибку, начнете процесс сначала. Поиск, найм и постоянное обучение новых сотрудников в конечном итоге будут стоить больше времени, сил и финансов, чем грамотная организация кадровой политики [2].

В этап активного развития персонала, когда текучесть кадров особенно высока, активно возникает вопрос адаптации персонала.

Грамотный руководитель всегда знает, что для высокой производительности своих сотрудников, новых, или тех, кто уже работает в организации, необходима стабильность и равновесие в профессиональной сфере, но достичь этого без использования различных методов будет проблематично [25].

Существует множество методов и программ адаптации персонала, участниками которых могут быть не только новичок и руководитель или наставник, но и весь коллектив. Рассмотрим некоторые из них более подробно [23].

Не существует одного универсального способа адаптировать новых сотрудников, поэтому в каждой фирме свои традиции и правила.

Однако есть несколько традиционных методов, которые доказали свою эффективность во многих компаниях. Они представлены на рисунке 7.

Наставничество	<ul style="list-style-type: none"> • Наставник проводит не только производственную адаптацию, но и знакомит новичка с коллективом, проводит экскурсию по компании, отвечает на его вопросы.
Участие в корпоративе	<ul style="list-style-type: none"> • Второй по популярности метод адаптации — участие новичка в корпоративном мероприятии. Это лучший способ познакомить нового сотрудника с коллективом.
Адаптационная беседа	<ul style="list-style-type: none"> • Несложный, но очень полезный для новичков метод адаптации. HR периодически беседует с новыми сотрудниками на определенные темы.

Рисунок 7 – Традиционные методы адаптации персонала

Представленные методы на рисунке 7 очень популярны в российских организациях.

Наставничество и участие в корпоративном мероприятии помогает новому сотруднику легче адаптироваться в новом коллективе, презентовать себя, познакомиться с новыми коллегами.

Адаптационная беседа помогает в выявлении сложностей, с которыми в первые дни сталкивается новичок, а также ответить на его вопросы.

Наряду с проверенными методами адаптации, есть и новые, но также уже доказавшие свою эффективность. На рисунке 8 представлены два самых инновационных метода.

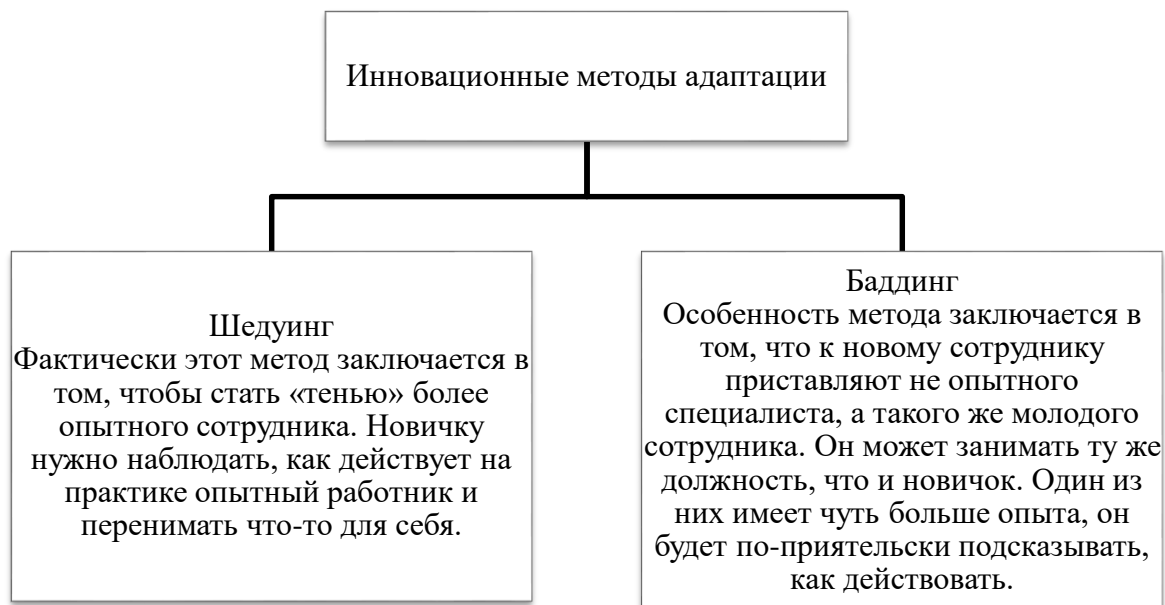


Рисунок 8 – Иновационные методы адаптации

Главное преимущество шедуинга заключается в том, что наставник не тратит свое время, от него не требуются дополнительные усилия. Он просто выполняет свою работу – встречается с клиентами, заключает договоры, выполняет другие рабочие задачи. Новичок везде следует за ним и учится в работе [26].

Главное преимущество баддинга заключается в непринуждённом общении, а значит, новичок быстрее адаптируется и почувствует себя комфортно.

Если процесс адаптации в организации выстроен хорошо и правильно, то адаптационный период и затраты на нее сокращаются в несколько раз и приносит выгоду как организации, так и работнику.

Адаптация персонала включает в себя различные инструменты, одним из них является онбординг. Это комплекс мероприятий по адаптации новых сотрудников. Он может быть, как вводным обучением, так и корпоративной вечеринкой. Его целью является как можно быстрее влить новых сотрудников в работу и в коллектив [6].

Таким образом, в результате изучения учебно-методической литературы и других публикаций, можно прийти к выводу, что адаптация персонала организации очень важный процесс, который может осуществляться различными методами, видами и подходами.

1.2 Онбординг как один из эффективных инструментов адаптации персонала

Рассмотрим различные определения понятия онбординг.

По мнению экспертов популярного сайта по подбору персонала «HeadHunter» онбординг это процесс, направленный на помощь новому сотруднику адаптироваться к новой среде, культуре компании, влиться в команду, быстрее разобраться в процессах и, как результат, снизить уровень стресса от смены места работы и получить удовольствие от достижения результатов.

Онбординг персонала – это новое понятие в сфере HR (HumanResources), которое полностью меняет парадигму процесса адаптации сотрудников [3].

По информации известного сайта «HR-portal» онбордингом называется комплекс мероприятий, которые направлены на быстрое и эффективное включение нового сотрудника в рабочую и социальную жизнь компании [10].

Опишем разницу между понятиями «онбординг» и «адаптация». На самом деле до сих пор существуют споры по поводу того, что единый это термин или всё же разные понятия.

Опишем, в чём заключается разница понятий адаптация и онбординг. Адаптация – процесс, который включает в себя три этапа: onboarding, induction, adaptation. То есть это понятие может употребляться в широком смысле (как синоним), так и в узком значении.

Онбординг является частью адаптации персонала. Термин буквально переводится как «посадка на борт самолета». Поэтому между этими двумя понятиями можно поставить знак равенства.

На западе в основном приятно называть адаптационный процесс – онбордингом. А в России же большинство руководителей считают онбординг только частью адаптации.

Самая главная польза от онбординга в том, что новый сотрудник быстрее входит в работу и не тратит впустую время. А менеджеры и коллеги, в свою очередь, тратят меньше времени на опеку нового сотрудника.

Приходя в компанию, человек получает полный набор информации, которая помогает почувствовать себя своим.

Текучность кадров в испытательный период снижается. Вся необходимая информация легкодоступна – без препятствий и стресса.

Сотрудник усваивает корпоративные ценности и стратегию компании сразу, а не после того как проработает в этой организации. В результате команда движется в одном направлении, новые люди не вносят хаоса.

Сегодня многие организации сталкиваются с динамичными и меняющимися окружающую среду обстоятельствами, что подчеркивает важность повышения организационной гибкости и адаптации. Именно тут для многих организаций становится актуальна тема онбординга персонала. Усиление конкуренции, изменение рынков, инновации и технологический прогресс – вот несколько сил, которые требуют от организаций постоянно меняться и развиваться. В свою очередь, такой быстрый темп экологических и организационных изменений подразумевает повышенное давление на сотрудников. И в данных реалиях они должны быть более адаптируемыми, разносторонними и терпеливыми, чтобы эффективно работать в новых или меняющихся рабочих ситуациях [17].

Каждая организация заинтересована в умном и продуктивном сотруднике, но, если испытательный срок подходит к концу, а работник нервничает из-за возложенных на него обязанностей и боится совершить

малейшую ошибку, может свидетельствовать только о том, что процесс адаптации был неудачным, поскольку выбранные методы были не совсем подходящими или вообще не использовались. Компетентный менеджер знает, что от действий в адаптации персонала зависит судьба не только сотрудника, но и всей организации [14].

Технология эффективного управления адаптацией предполагает составление алгоритма организации данного процесса.

Правильно составленный алгоритм в результате должен помочь решить следующие задачи:

- уменьшение негативных последствий для нового сотрудника;
- улучшение отношений в рабочем коллективе после прихода нового сотрудника;
- рациональное распределение действий всех участвующих в процессе адаптации.

Профессиональную адаптацию молодых специалистов можно определить, как процесс вхождения в новую трудовую ситуацию, в которой личность и рабочая среда взаимно влияют друг на друга, формируя новую систему взаимодействий и отношений внутри коллектива [12].

Рассмотрим вариант использования онбординга персонала в ситуации, когда сотрудникам приходится работать дистанционно.

Согласно аналитическому отчету Министерства труда, представленного в статье газеты «Известия» процент российских сотрудников на удалённой работе, за время локаута вырос в 110 раз: с 30 тысяч официальных дистанционных сотрудников в 2019 году до 3,5 миллиона в ноябре 2020 года [10].

COVID-19 стал движущей силой перехода россиян на удаленную работу: до пандемии такие работники составляли около 2% от общего числа опрошенных, а сейчас 16% полностью или частично перешли на удаленную работу.

Это означает, что HR-специалисты все чаще набирают персонал на основе контракта с дистанционной работой, а HR-менеджерам все чаще приходится искать и набирать персонал, который на 100% готов работать, хоть частично, но в дистанционном формате.

Доля сотрудников нанятых, без личного знакомства с кем-либо из действующих сотрудников компании, стремительно растет, а вместе с ней растет и количество проблем адаптации: некоммуникабельность, непринятие удаленным сотрудником норм культуры компании, невозможность прохождения испытательного срока и так далее [18].

Некоторые сотрудники справляются с данными проблемами лучше, а некоторые хуже, в зависимости от их психологического типа, но подавляющее большинство новых сотрудников компаний обязательно проходят через это испытание.

Поскольку онбординг и адаптация, как большинство других процессов перешли в режим онлайн, у многих HR-специалистов возникли вопросы как вообще это всё адаптировать к реалиям сегодняшнего дня.

Онлайн онбординг отличается от обычного не столько удаленным способом работы, сколько дополнительными проблемами, с которыми сталкивается новичок. Помочь ему может HR-специалист, который представлен сотруднику в качестве проводника, и так же его ближайшие коллеги в качестве «команды адаптации».

Но везде присутствует положительная сторона. В данной ситуации — это искусственный интеллект, который активно развивается в меняющейся рабочей среде, помогает HR-специалистам более эффективно проводить предварительный отбор кандидатов и использовать его для лучшего прогнозирования их успеха или неудачи в компании.

Первый месяц работы в компании очень важен для нового сотрудника: в этот период принимается обоюдное решение между работником и компанией— работать вместе или продолжать поиски. Система приема сотрудников в организации оказывает большое влияние на результат. Это может либо

помочь, либо помешать успешной интеграции новых сотрудников в рабочие процессы и коллектив.

Онбординг в компании прошёл не эффективно, если появляются следующие признаки:

- ценные сотрудники уходят во время испытательного срока;
- новые сотрудники начинают работать без энтузиазма или быстро теряют его, так же они отказываются участвовать в мероприятиях компании;
- снижается общая производительность компании;
- появляется внутренний конфликт между руководителем подразделения и новым сотрудником, что в итоге может повлечь за собой текучесть персонала.

Чтобы убедиться в том, что адаптация удаленного сотрудника, которого вы с таким трудом выбрали после просеивания сотен резюме и десятков собеседований, пройдет успешно, нужно структурировать этот процесс. Первый, подготовительный этап – это предварительный прием специалиста на работу.

Период предварительной подготовки начинается, когда новый сотрудник принимает предложение, и заканчивается, когда он впервые присоединяется к компании. Обычно это длится от нескольких дней до двух-трех недель, в зависимости от срочности задания и усвоения новым сотрудником новой информации. Предварительная подготовка включает в себя следующие четыре этапа (таблица 1).

Таблица 1 – Этапы предварительной подготовки адаптации сотрудника, работающего удалённо

Этап	Описание действий HR-специалиста
Этап 1:	Удаленное рабочее место HR-специалист должен узнать у потенциального сотрудника о наличии всего необходимого на рабочем месте. Если чего-то не хватает, компания должна предоставить это сотруднику.

Продолжение таблицы 1

Этап	Описание действий HR-специалиста
Этап 2:	Настройка доступа к корпоративной среде Предоставление новому сотруднику доступа ко всем внутренним службам компании, которые понадобятся ему для выполнения своей работы. Если сотрудник не знает, как использовать некоторые инструменты компании, его должны обучить работе с ними.
Этап 3:	Составьте план работы на испытательном сроке Нужно обозначить новому сотруднику то, что считается успешным или неуспешным завершением испытательного срока. Это позволит прояснить и облегчить принятие окончательного решения, как для HR-специалиста, так и для работника.
Этап 4:	Выбор наставника на период испытательного срока В некоторых случаях наставником может оставаться специалист отдела кадров, но чаще это линейный руководитель либо более опытный коллега.

В любом случае, новые сотрудники должны знать, что есть хотя бы один человек, у которого они могут спросить обо всем, с чем сталкиваются, включая новые для них элементы культуры компании. Это, и все выше перечисленные шаги должны быть подчеркнуты в программе адаптации нового сотрудника.

Работа на дому не так сложна, как может показаться. Главное создать правильный алгоритм по адаптации новых сотрудников как на офлайн работе, так и дистанционной, тогда он сможет облегчить такие задачи как: обучение нового сотрудника, его вовлеченность в рабочий процесс. Специально для этого были разработаны чат-боты, помогающие в адаптации новых сотрудников. Ведь у сотрудников, пришедших в компанию впервые, возникает много вопросов, а организация обычно выдает ему памятку, в которой можно найти на них ответы. Но чаще всего эти памятки никто не дочитывает до конца, поэтому чат-бот один из лучших решений и изобретений для адаптации новичка.

Еще несколько инструментов для адаптации новых сотрудников онлайн:

- быстрая коммуникация: Telegram, Viber, Whatsapp ;
- опросы в HRM- системах или с помощью Google forms;
- онлайн игры для поддержки корпоративного духа: «мафия», «крокодил».

Эффективно разработанный удаленный онбординг поможет превратить перспективного новичка в лояльного сотрудника, которому понятны и близки ценности компании. Такой сотрудник быстро освоит все жесткие и мягкие навыки, чтобы уметь решать задачи на благо компании и строить продуктивное общение даже удаленно.

Принято считать, что введение в должность или onboarding – это процесс ознакомления нового сотрудника с рабочими процессами, командой и текущими проектами, который занимает несколько дней после приема на работу. По сути, это процесс изучения культуры компании, ее подхода к решению проблем и налаживания эффективной коммуникации с коллективом [11].

Если адаптация проходит успешно, новый сотрудник быстро вливается в коллектив и приносит пользу компании в течение длительного времени. Однако если процесс адаптации проходит неудачно, около 50% сотрудников меняют работу в течение шести месяцев после трудоустройства. Оставлять этот процесс на волю случая слишком рискованно.

Чем отличается удалённый онбординг от онбординга в офисе подробно рассмотрено в таблице 2.

Таблица 2 – Отличия удалённого онбординга от онбординга в офисе

Вид	Онбординг в офисе	Удалённый онбординг
Знакомство с руководством	Экскурсия, личная беседа, живое общение	Связь через онлайн платформы, находишься в своём доме, низкая вовлеченность
Знакомство с командой	Живое общение, попытка с кем-то сразу сдружиться	Онлайн общение, не видя собеседника,
Подписание договора	Живой контакт, подписывается в офисе	Приходит на электронную почту, подписывается электронной подписью
Тимбилдинг, торжественное мероприятие	Вечеринка, совместное времяпрепровождение	Онлайн общение

Несмотря на то, что удалённая адаптация на всех пунктах идёт через онлайн общение без живого контакта, HR – специалист не должен допустить, чтобы это все происходило скучно, рутинно и однообразно.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что пандемия сильно изменила жизнь людей и многих организаций в мире. Компании всё чаще стали набирать сотрудников с условиями дистанционной работы, именно поэтому сотрудникам приходится адаптироваться к удалённой работе, а HR-специалистам помогать им в этом используя инструменты адаптации персонала.

Рассмотрев теоретические основы адаптации и онбординга персонала в организации можно сделать вывод, что онбординг является одним из эффективных инструментов адаптации персонала организации. Это очень важный процесс, который может осуществляться различными методами, видами и подходами.

2 Управление системой адаптации персонала в АНО «ХК ЛАДА»

2.1 Общая характеристика АНО «ХК ЛАДА»

АНО ХК ЛАДА – автономная некоммерческая организация хоккейный клуб «Лада».

Одной из наиболее популярных организационно-правовых форм некоммерческих организаций, создаваемых в последнее время, является автономная некоммерческая организация, основное предназначение которой в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации заключается в предоставлении услуг в сферах образования, здравоохранения, культуры, науки, права, физической культуры и спорта и иных сферах [16].

Согласно п.1.Статье 123.24. Основные положения об автономной некоммерческой организации ГК РФ, Автономной некоммерческой организацией признается унитарная некоммерческая организация, не имеющая членства, и может быть создана одним лицом (может иметь одного учредителя) [23]. Учредителем АНО «ХК «ЛАДА» является правительство самарской области,

С созданием в Тольятти команды мастеров в городе случился самый настоящий хоккейный бум. Хоккей стал спортом номер один в городе и знаменем АВТОВАЗа. Сам хоккейный клуб «Лада» был основан 31 августа в 1976 году. Сначала своего существования клуб носил название «Торпедо», а в 1990 году сменил его на новое «Лада». По названию самой популярной в России марки автомобиля, выпускаемого владельцем команды – акционерным обществом АВТОВАЗ, который на данный момент является титульным спонсором команды [27].

Изначально клуб базировался во дворце спорта «Волгарь» вплоть до 2013 года, в котором было 2908 посадочных мест. В 2013 году распахнула свои двери новая ледовая площадка «Лада-Арена», вместимость которой составляет 6200 посадочных мест.

Основные сведения об АНО «ХК «ЛАДА» представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Общие сведения об АНО «ХК «Лада»

Наименование показателей	Значение показателей
Полное наименование организации	Автономная некоммерческая организация «хоккейный клуб «Лада»
Свидетельство о внесении в реестр федерального имущества реестровый номер	1146300001110
Дата присвоения реестрового номера	23.04.2014
Юридический адрес	445000, Самарская обл., город Тольятти, улица Ботаническая, дом 5.
Основной вид деятельности	93.19 Деятельность в области спорта прочая
Дополнительные виды деятельности	49.3 Деятельность прочего сухопутного пассажирского транспорта 93.11 Деятельность спортивных объектов
Учредитель	Правительство самарской области
Спонсоры и партнеры	АО «АВТОВАЗ», ООО «новое радио», ООО «2ГИС», ООО «ЧОП ТТ»

АНО «ХК ЛАДА» осуществляет свою деятельность в соответствии с Уставом.

На данный момент команда «Лада» выступает в ВХЛ (Высшей хоккейной лиге) в сезоне 21/22 заняла 7 место в регулярном чемпионате и дошла до 1/6 финала плей-офф [20].

Помимо административного персонала к хоккейному клубу Лада относятся:

- молодежная команда «Ладья». Выступает в МХЛ (Молодежной хоккейной лиге),
- юниорская команда «Лада-Веста». Выступает в ЮХЛ (Юниорской хоккейной лиге),
- детско-юношеская спортивная школа «Лада».

Основные виды деятельности АНО «ХК «ЛАДА» представлены на рисунке 9.

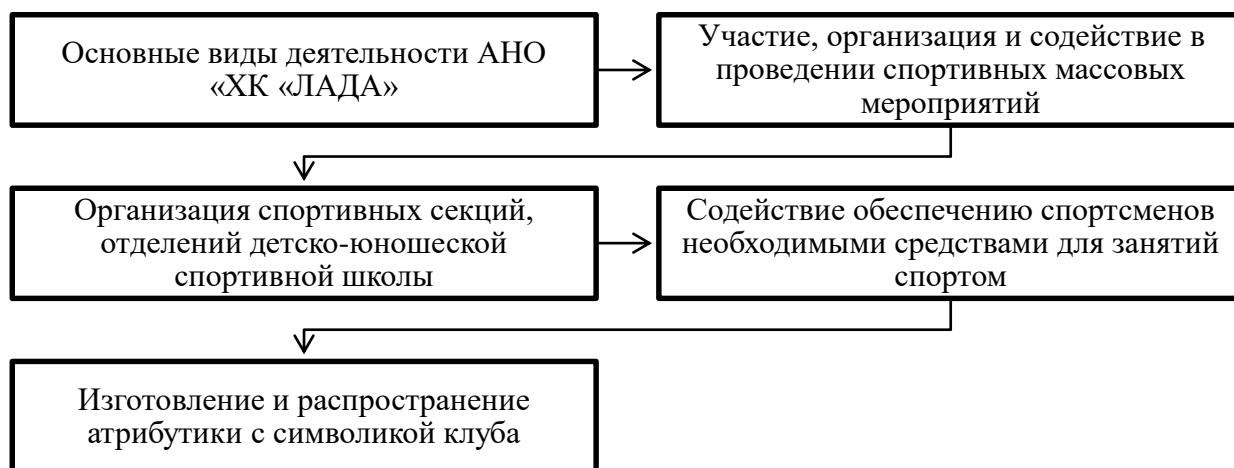


Рисунок 9 – Основные виды деятельности АНО «ХК «ЛАДА»

В ходе осуществления своей деятельности хоккейный клуб проводит благотворительные акции и осуществляет следующие виды предпринимательской деятельности:

- организует конкурсы и розыгрыши;
- осуществляет реализацию билетов, абонементов и атрибутики с символикой клуба;
- организует спортивные мероприятия, соревнования и учебно-тренировочный процесс.

В хоккейном клубе «ЛАДА» успешно реализуется линейная структура управления (представлена в Приложении 1).

Линейная структура управления образуется в результате построения аппарата из взаимоподчинённых отделов предприятия.

Преимущества данной системы заключаются в единстве и четкости распорядительства, простом контроле и быстрой реакции в ответ на прямые указания.

Данная структура управления характеризуется признаками, представленными на рисунке 10:

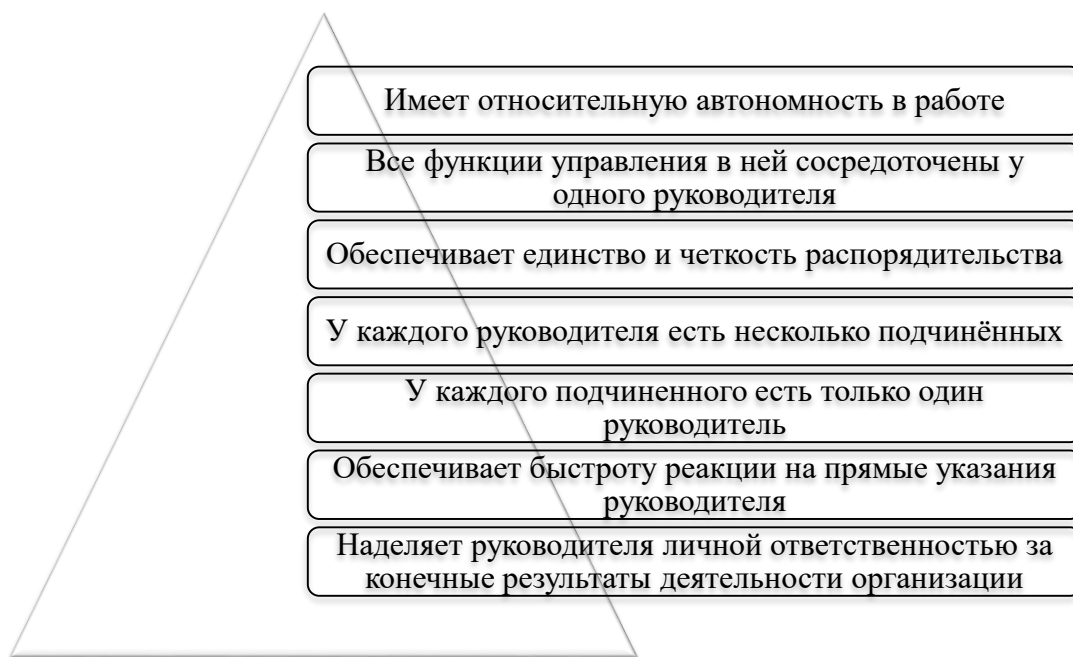


Рисунок 10 – Признаки линейной структуры управления

Наряду с преимуществами также существует и недостатки линейной системы управления. Высокие требования к уровню знаний и опыта у руководителя; перегрузка руководителей высшего уровня большим объёмом получаемой и анализированной информации; отсутствие в организациях подразделений планирования и контроля [19].

При данной организационной структуре управления любой начальник реализует руководство нижестоящими подразделениями по всем видам деятельности. Линейная структура управления представляет организацию как набор взаимосвязанных элементов. Каждый элемент имеет свои функции.

Основными функциями генерального детектора являются: планирование деятельности клуба, принятие управленческих решений, контроль.

Основными функциями заместителя генерального директора являются: совместная координация работ всех отделов организации с генеральным директором.

Технический отдел занимается вопросами использования материально-технических ресурсов организации.

Основной функцией тренерского отдела является организация и проведение учебно-воспитательной работы.

Основными функциями отдела маркетинга является улучшение имиджа спортивной организации, проведение социальной политики, улучшения качества предоставляемых услуг.

Финансовый и юридический отделы отвечают за все денежно-правовые вопросы организации.

Клининговый отдел отвечает за поддержание чистоты на ледовой площадке и во всех помещениях АНО «ХК «ЛАДА».

Главной целью отдела кадров является обеспечение организации необходимыми кадрами и эффективное использование потенциала всего персонала.

Рассмотрим основные организационно-экономические показатели деятельности АНО «ХК «ЛАДА» за 2019-2021гг. представленные в таблице 4.

Таблица 4 – Основные организационно-экономические показатели деятельности АНО «ХК «ЛАДА» за 2019-2021гг.

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение			
				2020-2019гг.		2021-2020гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка, тыс. руб.	178477	180579	174343	2102	1,17	-6236	-3,45
1.Себестоимость продаж, тыс. руб.	214421	184539	177518	-29882	-13,93	-7021	-3,8
2.Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	-35944	-3960	-3175	31984	-88,98	785	-19,82
4.Управленческие расходы, тыс. руб.	49906	47831	43769	-2075	-4,15	-4062	-8,49
5.Коммерческие расходы, тыс. руб.	33	1766	1321	1733	5251,51	-445	-25,19
6.Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	-85883	-53557	-48265	32326	-37,63	5292	-9,88

Продолжение таблицы 4

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение			
				2020-2019гг.		2021-2020гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
7.Чистая прибыль, тыс. руб.	26206	20133	36460	-6073	-23,17	16327	81,09
8.Основные средства, тыс. руб.	24914	27124	30120	2210	8,87	2996	11,04
9.Оборотные активы, тыс. руб.	60865	57828	39118	-3037	-4,98	-18710	-32,35
10.Численность , чел.	135	127	123	-8	-5,92	-4	-3,14
11.Фонд оплаты труда , тыс. руб.	19450,92	17683,08	17515,56	-1767,84	-9,08	-167,52	-0,94
12.Производительность труда работающего, тыс. руб.	1322,05	1421,88	1417,42	99,83	7,55	-4,45	-0,31
13.Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	144,08	139,23	142,40	-4,84	-3,36	3,16	2,27
14.Фондоотдача	7,16	6,65	5,78	-0,5	-7,06	-0,86	-13,05
15.Оборачиваемость активов, раз	2,93	3,12	4,45	0,19	6,49	1,33	42,72
16.Рентабельность продаж, %	-0,48	-0,29	-0,27	0,18	-38,36	0,01	-6,65
17.Рентабельность производства, %	-0,32	-0,22	-0,21	0,09	-29,58	0,01	-5,21
18.Затраты на рубль выручки, коп	148	129	127	-18	-12	-1	-1

Таким образом, динамика основных организационно-экономических показателей деятельности АНО «ХК «ЛАДА» за 2019-2021года показывает, что в 2021 году численность персонала сократилась на 4 человек по сравнению с прошлыми годами.

Выручка в 2020 году по сравнению с 2019 увеличилась на 1,17%. Увеличение выручки может, значит то, что компания востребована. Себестоимость уменьшилась на 13,93%. Прибыль от продаж уменьшилась на 37,63%. В свою очередь валовая прибыль уменьшилась на 88,983%. Это может свидетельствовать о снижении рентабельности производства.

В 2021 году по сравнению с 2020 выручка АНО «ХК «ЛАДА» уменьшилась на 3,45%. Себестоимость уменьшилась на 3,8%. Прибыль от

продаж уменьшилась на 9,88%. Темпы прироста выручки должны превышать темпы прироста расходов на производства, это будет приводить к росту прибыли от продаж. Валовая прибыль уменьшилась на 19,82%. Произошло увеличение чистой прибыли на 81,09%. Полностью сократить и увеличить показатели не удалось, но удалось привести их к минимуму.

Представим графически основные организационно-экономические показатели. На рисунке 1 изображена динамика выручки, себестоимости продаж и валовой прибыли за 2019-2021 год.

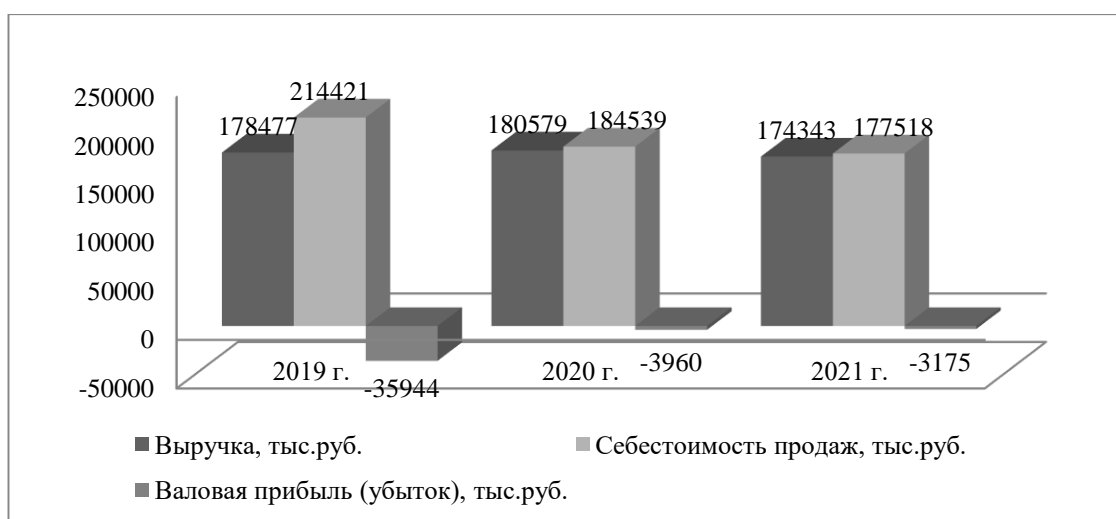


Рисунок 11 – Динамика финансовых показателей «выручка», «себестоимость продаж» и «валовая прибыль» за 2019-2021 год.

Основным источником выручки и прибыли от продаж хоккейного клуба являются поступления от матчей, то есть продажа билетов и атрибутики с символикой клуба.

Динамика финансовых показателей «прибыль (убыток)» и «чистая прибыль» за 2019-2021 годы представлены на рисунке 12.

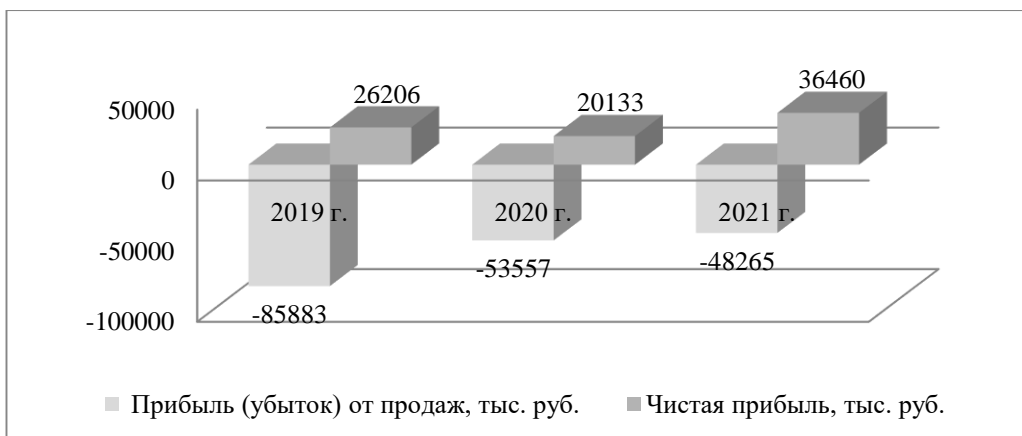


Рисунок 12 – Динамика финансовых показателей «прибыль (убыток)» и «чистая прибыль» за 2019-2021 год.

Исходя из рисунка 12, можно увидеть, что в 2020 году чистая прибыль уменьшилась на 23,17%.

На рисунке 13 представлена динамика численности персонала АНО «ХК «ЛАДА».

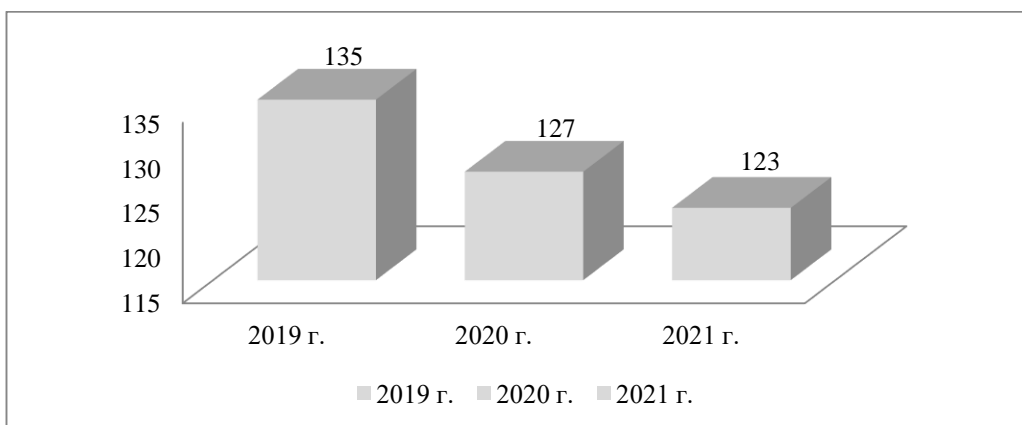


Рисунок 13 – Динамика численности персонала в АНО «ХК «ЛАДА»

Исходя из таблицы 4 и рисунка 13 видно, что среднесписочная численность работников в 2019 была 135 человек, в 2020 году уменьшилась на 8 человек, а в 2021 снизилась ещё на 4 человек.

На рисунке 14 показана динамика фонда оплаты труда и производительности труда.

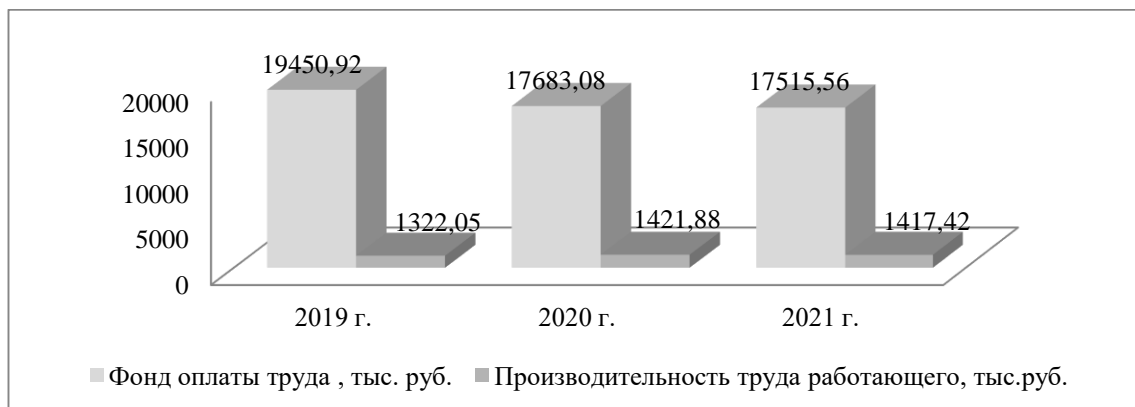


Рисунок 14 – Динамика производительности и фонда оплаты труда АНО «ХК «ЛАДА»

Таким образом, можно сделать вывод о том, что АНО «ХК «ЛАДА» с 2019 года испытывает сложности в финансовом положении, но они не критичны, и в целом организация имеет стабильное финансовое и экономическое положение.

2.2 Анализ адаптации персонала в АНО «ХК «ЛАДА»

Рассмотрим основные направления системы управления персоналом в АНО «ХК «ЛАДА».

Кибанов А.Я. считает: «Управление персоналом организации – это целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом» [7, с.85].

Цели и задачи управления персоналом в АНО «ХК «ЛАДА» достигаются посредством кадровой политики и стратегических целей, направленных в первую очередь на сохранение высокопрофессионального кадрового потенциала.

Функции управления персоналом предусматривают четыре основных направления, представленных на рисунке 1.



Рисунок 15 – Основные направления системы управления персоналом

На рисунке 6 изложены принципы кадровой политики АНО «ХК «ЛАДА»:

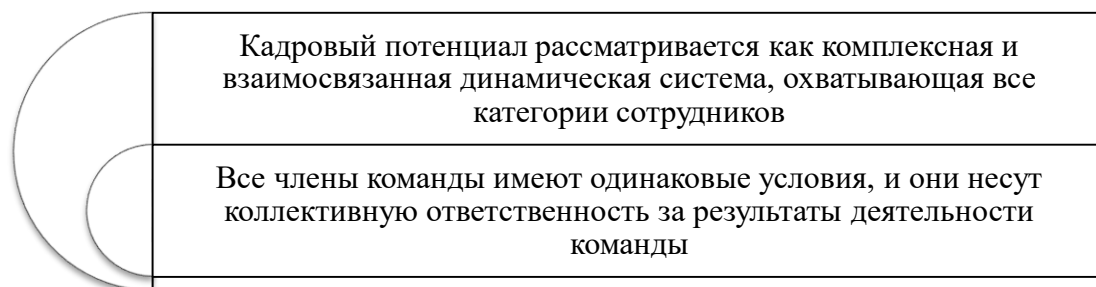


Рисунок 16 – Принципы кадровой политики АНО «ХК «ЛАДА»

Специфика деятельности административного персонала в спортивной сфере заключается в сезонности, то есть если с апреля по июнь сотрудники могут отправляться в отпуска, а с начала июля – предсезонные сборы, и все сотрудники должны быть на своих местах.

Исходя из организационной структуры, представленной в приложении 1, можно сделать вывод что отдел, занимающийся всеми вопросами по персоналу, в рассматриваемой организации присутствует.

Деятельность по управлению персоналом в АНО «ХК «ЛАДА»: координируется экспертом по кадрам, который подчиняется непосредственно директору.

К функциям в работе специалистов отдела кадров можно отнести следующее:

- подготовка документов, связанных с приемом, увольнением, переводом сотрудников, заключением трудовых договоров и контрактов, оформлением должностных инструкций;
- подготовка и оформление индивидуального учета в системе государственного пенсионного страхования;
- ведение и хранение личных дел, личных карточек формы Т-2, трудовых книжек сотрудников, а также своевременность и точность их изменений;
- исследование потребности в обучении, планирование переподготовки и повышение квалификации персонала;
- подготовка установленных статистических отчетов по кадровым вопросам;
- консультирование сотрудников по вопросам трудового законодательства.

Весь управленческий, административный и тренерский персонал в своей работе руководствуется регламентами Высшей хоккейной лиги и Молодёжной хоккейной лиги. Поскольку в этих правилах много спорных моментов, возникает много трудностей. Эти спорные моменты часто противоречат трудовому законодательству (в основном в отношении режима рабочего времени и использование труда несовершеннолетних граждан, которые являются частью молодёжной команды «Ладья»).

Ключевые функции специалиста отдела кадров в АНО «ХК «ЛАДА» предоставлены на рисунке 17.

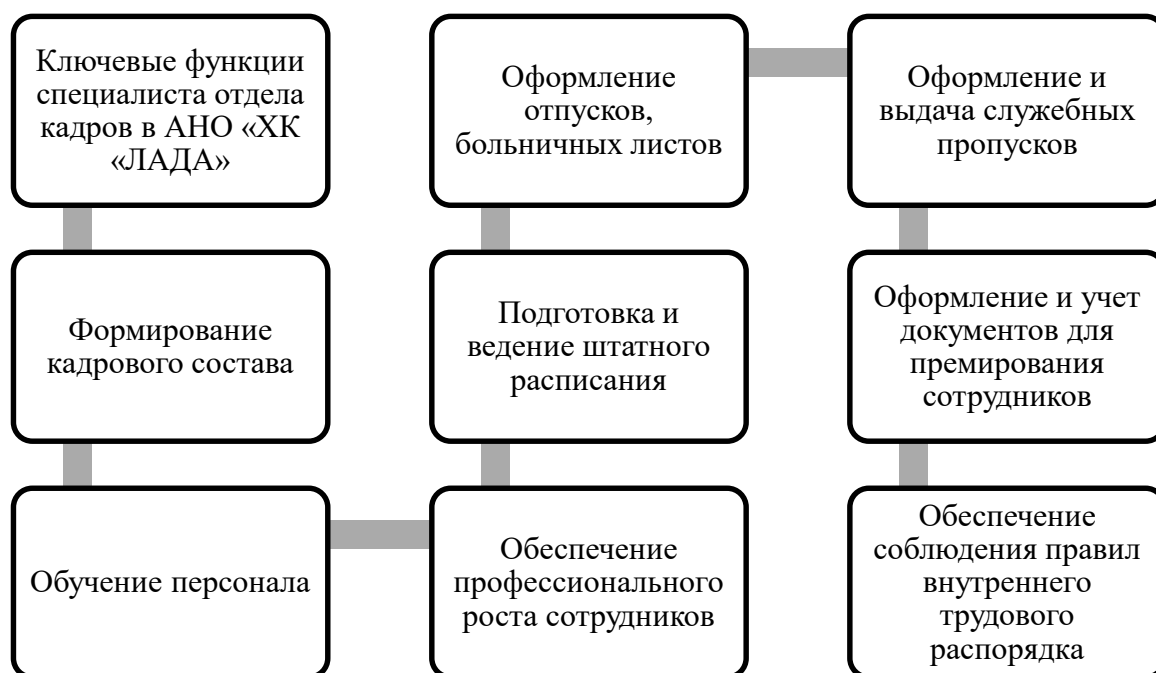


Рисунок 17 – Ключевые функции специалиста отдела кадров в АНО «ХК «ЛАДА»

Работу с личным составом игроков осуществляется тренерским штабом, руководителем команды и спортивным директором.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что документационным обеспечением деятельности и подбором административно-обслуживающего персонала организации занимается специалист отдела кадров, а вопросы, связанные со спортсменами, тренерами, инструкторами, решает спортивный директор и тренерский состав, за исключением оформления кадровых документов.

Цикл управления персоналом в АНО "ХК "ЛАДА" можно разделить на несколько этапов (рисунок 18).



Рисунок 18 – Цикл управления персоналом в АНО "ХК "ЛАДА"

Документы, которые регламентируют процедуру управления персоналом в АНО «ХК «ЛАДА» представлены на рисунке 19.

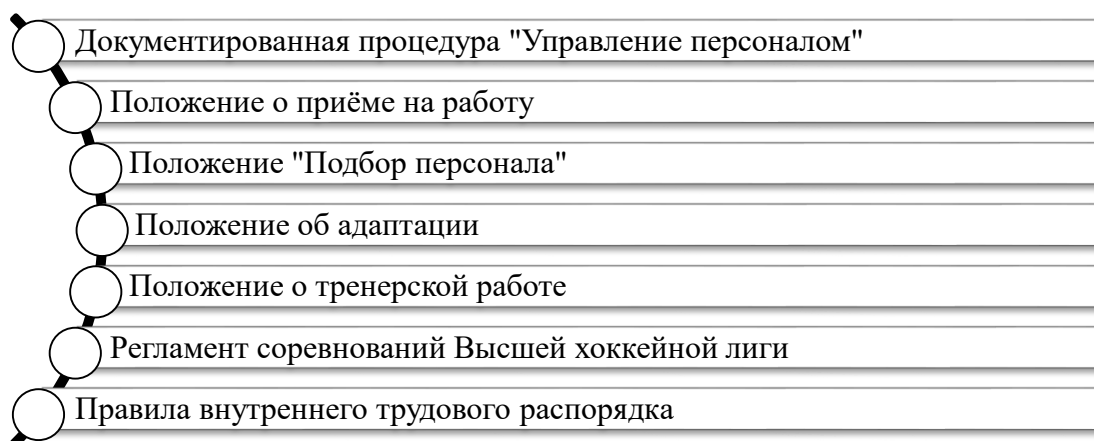


Рисунок 19 –Документы, регламентирующие деятельность по управлению персоналом в АНО «ХК «ЛАДА»

Ниже опишем назначение каждого документа.

Задokumentированная процедура «Управление персоналом» описывает полный цикл работы с персоналом.

Положение о приёме на работу – определяет порядок действий людей, которые отвечают за приём на работу и документационное оформление сотрудников.

Положение «Подбор персонала» –устанавливает порядок подбора и отбора сотрудников.

Положение об адаптации – регламентирует сроки и виды адаптации.

Положение о тренерской работе – устанавливает организацию, порядок и осуществление тренировочного процесса. Также объясняет функции и задачи, стоящие перед тренерским составом (права и обязанности).

Регламент соревнований Высшей хоккейной лиги – является основным документом, регулирующий организацию и проведение Чемпионата ВХЛ, определяет права и обязанности всех заинтересованных сторон, связанных с проведением Чемпионата, включая условия и порядок участия хоккейных команд клубов, хоккеистов, тренеров, судей, руководителей, и иных должностных [15].

Правила внутреннего трудового распорядка устанавливают порядок приема и увольнения, основные права, обязанности и ответственность руководителя и сотрудников, режим рабочего времени, и иные вопросы, связанные с трудовыми отношениями.

Из цикла управления персоналом в АНО «ХК «ЛАДА» представленного на рисунке 18 видно, что на первом этапе проводится подбор персонала. От данного этапа напрямую зависит успех деятельности организации.

За последние три года основными позициями поиска и подбора персонала являются спортсмены-инструкторы и тренерский персонал, что обосновывается спецификой деятельности в АНО «ХК «ЛАДА».

Вторым этапом является приём на работу. Регулируется документами «Стандарт по приему» и «Правила внутреннего трудового распорядка».

Будущий сотрудник самостоятельно собирает все необходимые для трудоустройства документы. В отделе кадров трудоустраивают нового сотрудника и направляют его в соответствующее подразделение, к руководителю, для начала трудовой деятельности.

С целью проверки соответствия работника поручаемой ему работы устанавливается испытательный срок, который не может превышать трех месяцев. При заключении трудового договора на срок от двух до шести месяцев испытание не может превышать двух недель. Условие об испытательном сроке указывается в трудовом договоре и приказе о приеме на

работу. Отсутствие в трудовом договоре условия об испытании означает, что работник принят на работу без испытания.

Третьим этапом является адаптация. «Положение об адаптации персонала» достаточно подробно регламентирует виды и сроки адаптации, порядок адаптации специалистов, впервые трудоустроившихся в организацию и специалистов, переведенных внутри компании на другую работу.

Проявления адаптации к спортсменам многообразны. В тренировке приходится сталкиваться с адаптацией к физическим нагрузкам самой различной направленности, координационной сложности, интенсивности и продолжительности, использованием широчайшего арсенала упражнений, направленных на развитие физических качеств, совершенствование технико-тактического мастерства, психических функций. Поэтому, отдельное слово надо сказать об адаптации спортсмена. Смена команды, соревнования, особенно главные, связаны не только с предельными физическими нагрузками, но и с наличием экстремальных условий (жесткая конкуренция, сложные климатические и погодные условия, особенности судейства, поведение зрителей), определяющих формирование адаптационных реакций [13, с.8].

Особенностью адаптации спортсменов является необходимость приспособления к экстремальным условиям и многоступенчатость адаптации к усложняющимся условиям внешней среды. Действительно, каждый очередной этап многолетнего спортивного совершенствования, тренировочный год или отдельный макроцикл, каждые соревнования всевозрастающего масштаба ставят перед спортсменом необходимость преодоления очередного адаптационного скачка, диалектического отрицания ранее достигнутого уровня адаптационных реакций. Это предъявляет особые требования к человеческому организму [21].

Процедура адаптации спортсменов АНО «ХК «ЛАДА» в основном соответствует всем требованиям и это подтверждается тем, что текучесть

спортсменов, за три года исследования, в данном клубе минимальна и соответствует минимальной границе принятой нормы.

Процесс же адаптации для административно-управленческого персонала в АНО «ХК «ЛАДА» проходит в ускоренном режиме. Но если говорить о системе адаптации для административно-управленческого персонала и её использовании, то можно выделить то, что она, как таковая, отсутствует.

Система адаптации административного персонала имеет целый ряд недостатков, которые будут рассмотрены ниже.

На этапе адаптации линейный руководитель знакомит нового сотрудника, относящегося к категории административно управленческого персонала, со следующими элементами:

- трудовыми обязанностями,
- требованиями и задачами,
- иерархией внутренних структурных подразделений,
- общими правилами внутреннего трудового распорядка,
- ознакомление со зданием организации в виде экскурсии.

Однако процесс адаптации в данной организации не предусматривает:

- составление плана обучения на период адаптации,
- прикрепление наставника к новому сотруднику,
- информирование о корпоративной культуре,
- оценка достижений нового сотрудника в период адаптации.

Отсутствие этих элементов адаптации приводит к тому, что процесс вхождения в организацию сотрудников, относящихся к административно-управленческому персоналу будет сложным и длительным.

Положение, об адаптации персонала, существующее в АНО «ХК «ЛАДА» в основном предусматривает подробную процедуру адаптации спортсменов, а адаптация такой категории персонала как административно управленческий состоит лишь из отдельных элементов.

Элементы адаптации, которые проходит новый сотрудник в данной организации, включают этапы, представленные на рисунке 21.

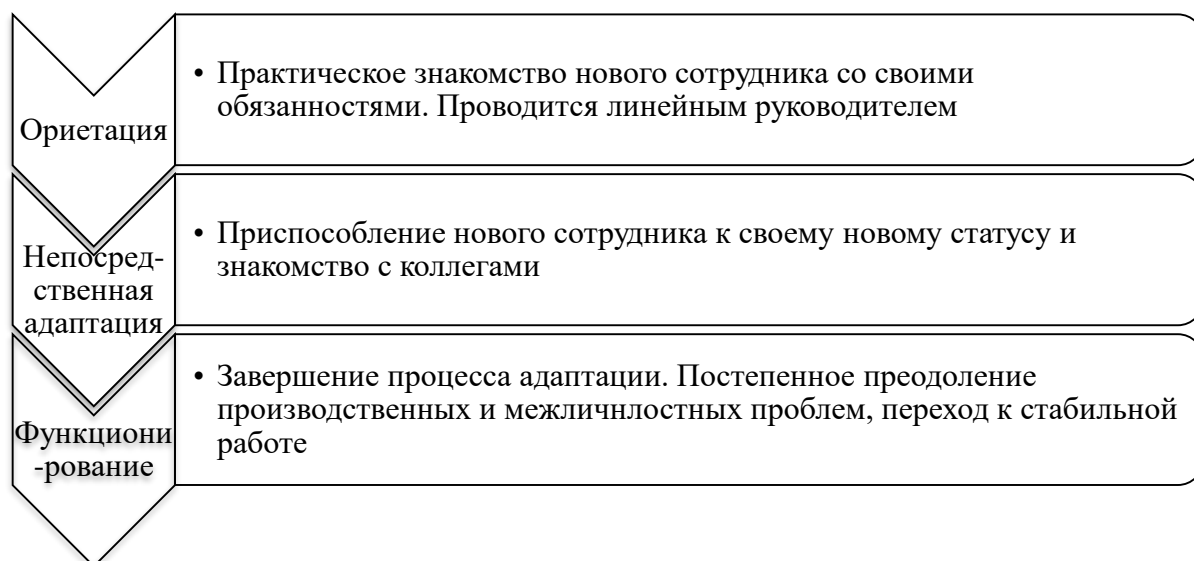


Рисунок 21 – Этапы адаптации административно-управленческого персонала, присутствующие в АНО «ХК «ЛАДА»

Но данных элементов недостаточно для полной адаптации административно-управленческого персонала, о чем свидетельствует высокая текучесть данного персонала.

Из рисунка 21 следует, что на всех этапах адаптации сотрудник предоставлен сам себе.

Поскольку адаптация спортсменов проходит в организации успешно, о чем свидетельствует низкий показатель текучести данной категории персонала, представленный в таблице 6 – Показатели текучести спортсменов в АНО «ХК «ЛАДА». Большая проблема с текучестью персонала связана с административно-управленческим персоналом.

В связи с тем, что существуют проблемы в процессе адаптации административно-управленческого персонала организации, определим текучесть среди данной категории персонала.

Для анализа адаптации административно-управленческого персонала АНО «ХК «ЛАДА» рассмотрим динамику текучести кадров за 2019-2021гг. и исследуем результаты анонимного пульс-опроса.

Представим динамику текучести административно-управленческого персонала АНО «ХК «ЛАДА» за 2019-2021 гг. в таблице 7.

Проанализировав текучесть персонала среди спортсменов и административно-управленческого персонала, предоставим в таблице 5 динамику кадров АНО «ХК «ЛАДА» за 2019-2021.

Таблица 5 – Динамика кадров АНО «ХК «ЛАДА» за 2019-2021

Показатели	2019г.	2020г.	2021г.	Изменение			
				2020-2019гг.		2021-2020гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
Среднесписочная численность, чел.	135	127	123	-8	-5,92	-4	-3,14
Выбытие персонала, чел	8	8	9	0	0	1	12,5
Прибытие персонала, чел	4	6	5	2	50	-1	-16,6
Коэффициент текучести кадров, %.	5,92	6,29	7,31	0,37	6,29	1,01	16,15

Исходя из таблицы 5, можно сделать вывод, что текучесть кадров в 2020 году снизилась на 6,29%, по сравнению с 2019. Однако в 2021 году текучесть кадров увеличилась на 16,15%, что может свидетельствовать о том, что сотрудники не удовлетворены адаптацией персонала.

Динамика кадров в АНО «ХК «ЛАДА» за 2019-2021 представлен на рисунке 22.

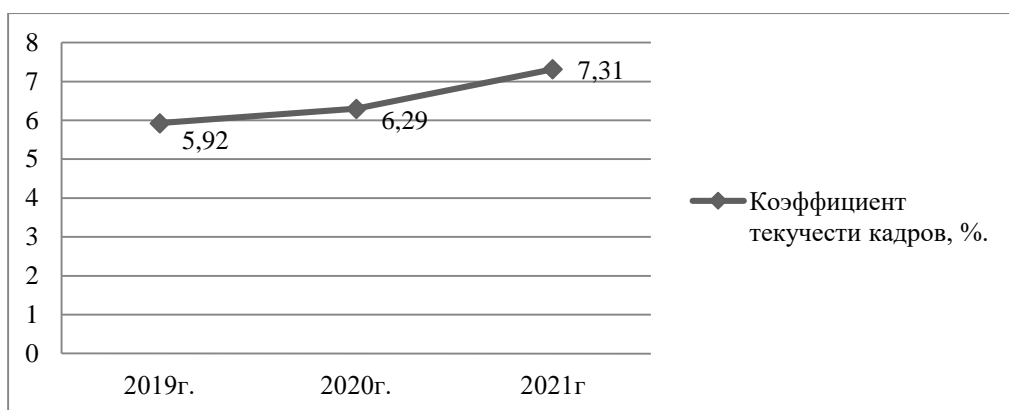


Рисунок 22 – Динамика кадров АНО «ХК «ЛАДА» за 2019-2021

Определим коэффициент текучести персонала за каждый год.

Для того, чтобы определить коэффициент текучести кадров нужно воспользоваться формулой 1.

$$K_{\text{ТК}} = \frac{Ч_{\text{сп}}}{Ч_{\text{ув}}} * 100, \% \quad (1)$$

где, $K_{\text{ТК}}$ – коэффициент текучести кадров, %;

$Ч_{\text{ув}}$ – число уволенных работников, чел.;

$Ч_{\text{сп}}$ – среднесписочная численность, чел.

$$K_{19} = \frac{8}{135} * 100 = 5,92 \%$$

$$K_{20} = \frac{8}{127} * 100 = 6,29 \%$$

$$K_{21} = \frac{9}{123} * 100 = 7,31\%$$

Проблема с адаптацией персонала, относящаяся к категории спортсменов, не выявлена, так как проходит достаточно успешно. О чем свидетельствует динамика текучести спортсменов, представленная в таблице 6.

Таблица 6 – Показатели текучести спортсменов в АНО «ХК «ЛАДА»

Показатели	2019г.	2020г.	2021г.	Изменение			
				2020-2019гг.		2021-2020гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
Среднесписочная численность спортсменов, чел.	60	60	60	0	0	0	0
Выбытие персонала, чел	3	4	4	1	33,3	0	0
Прибытие персонала, чел	3	4	4	1	33,3	0	0
Коэффициент текучести кадров, %.	5	6,6	6,6	1,6	33,3	0	0

Исходя из таблицы 6, можно сделать вывод, что текучесть спортсменов в 2020 году составила 33,3%, по сравнению с 2019. Однако в 2021 году текучесть кадров составила 0%, что может свидетельствовать о том, что спортсмены удовлетворены процессом адаптации.

График динамики текучести спортсменов представлен на рисунке 23.

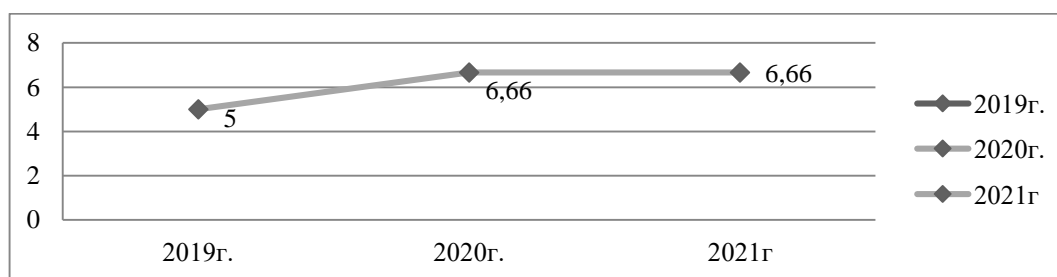


Рисунок 23 – Динамика текучести спортсменов в АНО «ХК «ЛАДА»

По формуле 1 определим коэффициент текучести спортсменов за каждый год.

$$K_{19} = \frac{3}{60} * 100 = 5\%$$

$$K_{20} = \frac{4}{60} * 100 = 6,6\%$$

$$K_{21} = \frac{4}{60} * 100 = 6,6\%$$

Основная текучесть персонала в АНО «ХК «ЛАДА» связана с тем, что за последние три года больше всего уволилось сотрудников, относящихся к категории административно-управленческого персонала. Об этом свидетельствуют данные представленные в таблице 7.

Таблица 7 – Динамика текучести административно-управленческого персонала АНО «ХК «ЛАДА» за 2019-2021гг.

Показатели	2019г.	2020г.	2021г	Изменение			
				2020-2019гг.		2021-2020гг.	
				Абс. изм	Темп прироста, %	Абс. изм	Темп прироста, %
Среднесписочная численность АУП, чел.	75	67	63	-8	-10,6	-4	-5,97
Выбытие персонала, чел	5	4	5	-1	-20	1	25
Прибытие персонала, чел	1	2	1	1	100	-1	-50
Коэффициент текучести кадров, %.	6,66	5,97	7,93	-0,69	-10,4	1,96	32,93

Исходя из таблицы 7, можно сделать вывод, что текучесть кадров в 2020 году снизилась на 10,44%, по сравнению с 2019. Однако в 2021 году текучесть кадров увеличилась на 32,93%, что может свидетельствовать о том, что сотрудники не удовлетворены адаптацией персонала.

Представим графически текучесть административно-управленческого персонала АНО «ХК «ЛАДА» за 2019-2021гг.

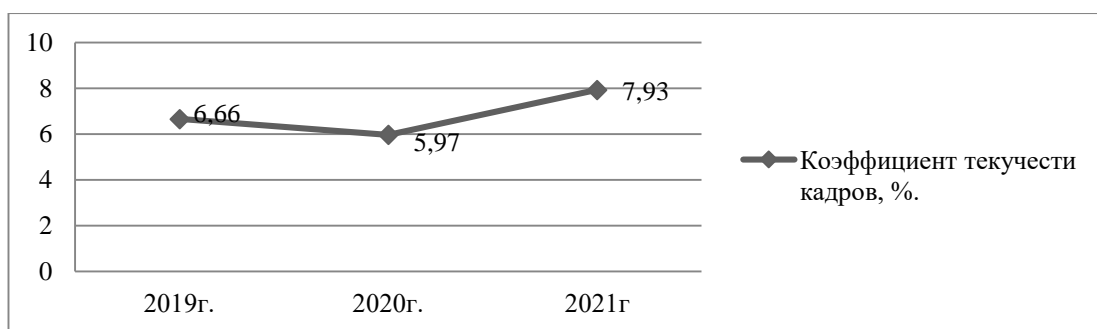


Рисунок 24 –Динамика текучести административно-управленческого персонала АНО «ХК «ЛАДА» за 2019-2021гг.

По формуле 1 определим коэффициент текучести административно-управленческого персонала за каждый год.

$$K_{19} = \frac{5}{75} * 100 = 6,6\%$$

$$K_{20} = \frac{4}{67} * 100 = 5,97\%$$

$$K_{21} = \frac{5}{63} * 100 = 7,93\%$$

Исходя из проведённого анализа динамики персонала категории спортсменов и категории административно-управленческого персонала, можно сделать вывод, что основные проблемы в процессе адаптации, обоснованные текучестью, связаны именно с административно-управленческим персоналом.

Для выявления причин текучести административно-управленческого персонала проведем анализ анонимного пульс-опроса данных сотрудников.

Пульс-опрос - краткий опрос сотрудников, в котором содержится от 5 до 10 вопросов на конкретную тему, после чего проводится анонимный анализ для выявления проблемы. От обычных тестов он отличается краткостью (занимает около 5 минут) и регулярностью. С помощью данного опроса можно:

- увидеть различные нюансы в поведении сотрудника,
- проанализировать отношения в коллективе,

- проанализировать слабые стороны в адаптации персонала.

Данный пульс опрос прошли 57 человек, что составляет 91% от численности административно-управленческого персонала. Анкета пульс-опроса предоставлена в Приложении 2.

Исходя из результатов проведённого опроса, можно сделать следующие выводы:

Таблица 8 – Выводы по результатам анализа пульс-опроса

Результат пульс опроса	Процент ответов сотрудников, %
сотрудников устраивает режим работы	97
сотрудники понимают к кому они могут обратиться с возникающими трудностями	78
все, из прошедших опрос, сотрудники отметили, что им не предоставлялся наставник в период адаптации	0
многим оказалось недостаточно взаимодействия с непосредственным руководителем	18
большинство сотрудников чувствуют себя «как дома»	68
все сотрудники, прошедшие опрос, отметили, что коллеги всегда готовы помочь по рабочим вопросам	100
сотрудники отметили, что в организации царит приятный, легкий, спокойный, радушный морально- психологический климат	94
многие сотрудники отметили, что не удовлетворены условиями и организацией труда	20

Анализ результатов пульс-опроса показал, что административный персонал не удовлетворён большей частью элементов процесса адаптации, существующего в АНО «ХК «ЛАДА».

Так, например:

- 20% не удовлетворены условиями и организацией труда;
- 18% не удовлетворены взаимодействием с непосредственным руководителем.

Таким образом, проанализировав процесс управления адаптацией персонала в АНО «ХК «ЛАДА», были выявлены проблемы на разных этапах адаптации, представленные в таблице 9.

В параграфе 1.1 на рисунке 5 данной бакалаврской работы был рассмотрен процесс адаптации с точки зрения организации, который включает в себя 5 этапов. В соответствии с рассмотренным процессом адаптации в исследуемой организации из 5 возможных этапов адаптации персонала соответствуют требованиям только 2 этапа это – введение в должность и введение в организацию. Остальные 3 этапа – подготовительный этап, введение в подразделение и поддержка – нуждаются в доработке.

Таблица 9 – Выявленные проблемы адаптации персонала в АНО «ХК «ЛАДА»

Проблемы	Обоснование	Мероприятия
Отсутствует план адаптации	Анализ адаптации персонала в АНО «ХК «ЛАДА», проведённый в 2.2 показал, что как таковой план адаптации в данной организации отсутствует, а существуют лишь минимальные действия по адаптации сотрудника. К тому же существует высокий процент текучести среди административно-управленческого персонала	1. Разработать эффективный онбординг в формате плана адаптации.
Отсутствует процесс наставничества	Анализ пульс-опроса по удовлетворённости процессом адаптации персонала в АНО «ХК «ЛАДА», показал, что все опрошенные сотрудники на вопрос №4 (Был ли Вам назначен наставник?) ответили, что нет. На вопрос №5 (Достаточно ли Вам взаимодействия с непосредственным руководителем?) так же большинство высказались отрицательно. Подтверждаются также анализом текучести административно-управленческого персонала, представленного в таблице 2.4.	2. Автоматизировать процесс адаптации в формате чат-бота.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что проблемы адаптации персонала в АНО «ХК «ЛАДА» связаны с отсутствием плана адаптации и процесса наставничества.

Определив проблемы по адаптации персонала в рассматриваемой организации, проведя их анализ и обоснование, в следующем разделе будет представлена разработка мероприятий по решению выявленных проблем, а также расчет их социально-экономической эффективности.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию адаптации персонала

3.1 Разработка мероприятий по адаптации персонала с применением онбординга.

По результатам анализа поведённого во втором разделе бакалаврской работы были обнаружены проблемы в адаптации персонала, представленные в таблице 9 – Выявленные проблемы адаптации персонала в АНО «ХК «ЛАДА». Для эффективной работы организации они должны быть устранены.

Проведённый анализ позволил выявить ряд недостатков в адаптации административного персонала и понять, что она проходит в ускоренном и неполном формате. Но для того чтобы добиться высоких показателей деятельности АНО «ХК «ЛАДА» необходимо сформировать эффективный процесс адаптации административно-управленческого персонала. Не стоит забывать, что работа по адаптации персонала не только функция специалиста отдела кадров, но и всего коллектива организации. Только благодаря совместным усилиям можно помочь новому сотруднику как можно скорее влиться в коллектив, получать удовольствие от работы и приносить пользу организации.

Для более эффективной адаптации персонала в АНО «ХК «ЛАДА» рекомендуется разработать следующие мероприятия:

- разработать эффективный онбординг в формате плана адаптации;
- автоматизировать процесс адаптации в формате чат-бота.

Разработка данного мероприятия объясняется тем, что в рассматриваемой организации существует проблема наставничества в период адаптации новых сотрудников.

Мероприятие 1. Разработка плана адаптации персонала.

Данное мероприятие представлено в виде плана адаптации нового сотрудника.

Как было сказано в пункте 1.2 онбординг – это процесс знакомства нового сотрудника с организацией, который помогает ощутить все её ценности и культуру. Это не просто обучение и введение в компанию. Правильно поставленный онбординг поможет показать новому сотруднику максимальное вовлечение в работу с организацией и заложит базу для удержания и хороших отношений. И начать онбординг лучше всего с составления плана адаптации.

Содержание плана адаптации персонала представлено на рисунке 24.

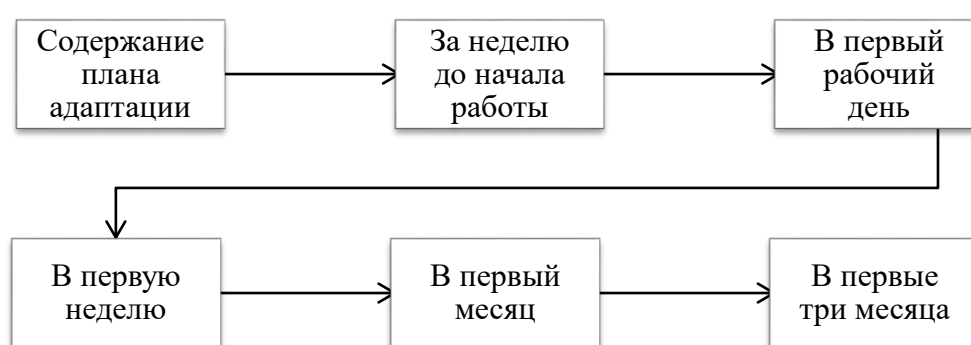


Рисунок 25 – Содержание плана по адаптации персонала

Исходя из рисунка 25, можно сделать вывод о том, что на первом этапе должен описываться план действий в период до начала рабочего процесса.

В этом пункте должно быть отражено:

- дата и время выхода нового сотрудника на работу,
- весь перечень необходимых документов для заключения трудового договора,
- подготовка плана развития и адаптации на ближайшие два-три месяца,
- подготовка рабочего места для нового сотрудника.

На втором этапе в первый рабочий день должна быть проведена подробная экскурсия по организации, оформление документов о приёме на

работу, ознакомление с должностной инструкцией, создание рабочей почты нового сотрудника и добавление его в рабочие чаты, приветственное письмо, знакомство с командой.

На следующем этапе описывается план первой недели работы, а именно: запланировать очные встречи один на один, обеспечить первую обратную связь по первоначальным рабочим задачам и рассказать каких ожидаете результатов. На данном этапе новый сотрудник погружается в свои обязанности.

На следующем этапе описывается план на первый месяц. В нём должно быть отражено следующее: планирование очных встреч один на один с начальником для обсуждения задач, успехов и вопросов, встречи с HR-специалистом для заполнения пульс-опроса по адаптации. На данном этапе сотрудник погружается в деятельность организации и может показать первые результаты своей работы.

На завершающем этапе должен описываться план на первые три месяца по адаптации, а именно: продолжать встречи с руководителем один на один для обсуждения успехов и задач. На данном этапе нужно подвести итоги онбординга, оценить эффективность и качество работы, а также определить прогресс адаптации нового сотрудника в коллективе.

План адаптации представлен в Приложении 3.

План по адаптации персонала значительно облегчит новому сотруднику вхождение в должность, а HR-специалисту поможет не забыть какие-либо важные моменты для его адаптации.

Разработкой и внедрением плана адаптации будет заниматься руководитель отдела кадров.

Мероприятие 2. Чат-бот для адаптации административно-управленческого персонала.

Чат-бот или иногда его называют онбординг-бот или HR-бот.

Сейчас в мире преобладает автоматизация всех процессов, в том числе и в управлении персоналом. Если на предприятиях этого не происходит, то, скорее всего, уходит много времени на рутину и снижается продуктивность.

Чат-бот — это новый для HR-специалистов инструмент в адаптации персонала. Его самый главный плюс состоит не столько в автоматизации, экономии времени и сил специалистов отдела кадров, сколько в возможности сформировать процесс адаптации системно, снизить текучесть и получить статистику онлайн [24].

Разберём подробнее функционал и преимущества данного инструмента.

У сотрудника, пришедшего в компанию впервые, возникает много вопросов. Обычно ему выдают памятку, в которой можно найти ответы. Но чаще всего случается так, что большинство людей эту памятку не дочитывают до конца, поэтому чат-бот один из лучших решений и изобретений для адаптации новых сотрудников.

В рассматриваемой организации существует проблема с наставничеством в период адаптации у категории административно-управленческого персонала организации, а именно, его нет. И тут подходит чат-бот, ведь он может заменить наставника.

Чат-бот предоставляет сотрудникам всю нужную информацию об организации, не перегружая человека ненужной информацией. Информация приходит дозированно, сотрудник всегда может к ней вернуться. В свою очередь организация может всегда проверить насколько она оказалась доступной и полезной. Он не только делится полезной информацией с сотрудником, но и помогает сформировать карту организации в голове работника.

Чат-бот можно назвать помощником, который всегда под рукой. Он не только будет узнавать о работе наставника, но и спросит, что было непонятно и комфортен ли процесс адаптации. Это все показывает, что работодатель заботится о своих сотрудниках, не загружает их информацией начиная с

истории компании в первый рабочий день, а выдаёт дозированные порции полезной информации через чат-бота.

Преимущества чат-бота для специалиста по кадрам представлены на рисунке 26.



Рисунок 26 – Преимущества чат-бота для специалиста по кадрам

Разберем каждое преимущество подробнее.

Меньше времени на нового сотрудника. Обычно происходит так, что специалист отдела кадров водит каждого нового сотрудника из кабинета в кабинет, на что уходит много времени, а информация усваивается фрагментарно. Даже если ввести стартовый обходной лист, они могут не сработать.

Если чат-бот сделать в формате квеста по организации будет очень даже интересно. Например, новый сотрудник знакомится с коллегами в формате игры, информацию получает порционно, кто-то из коллег должен назвать кодовое слово, по которому чат-бот подсказывает, куда нужно двигаться дальше.

Меньше времени на вопросы коллег. Рутинные вопросы по поводу отпусков, ремонта компьютеров с которыми коллеги обычно обращаются к HR-специалистам или к своим коллегам. Специалист по кадрам не всегда доступен, а коллеги не всегда отвечают правильно. Чат-бот прекрасно справится с этим и даст правильный ответ.

Эффективнее работа наставников. Помимо нужной информации – куда бежать, кого искать – чат-бот может задавать вопросы по поводу работы с руководителями отделов, ведь чаще всего наставниками являются они. В результате новички оценивают работу наставника по 10-бальной шкале, по итогу можно получить рейтинг руководителей отделов, выявить их ошибки в работе с новыми сотрудниками и скорректировать дальнейший план действий.

Помимо всего этого чат-бот является хорошим инструментом для получения аналитики по всем входящим сотрудникам. Кроме того, он может существенно повысить эффективность обратной связи от нового сотрудника, потому что пропадает неловкость личного общения. Ведь у сотрудников в личной беседе с HR-специалистом часто возникают трудности или непонимание. Особенно данный инструмент придётся по душе людям – интровертам.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что чат-бот позволяет оставаться на связи с кандидатом на протяжении всего оформления сотрудника в организацию. Один-два раза в неделю чат-бот сможет уведомлять, на какой стадии находится оформление сотрудника в организацию. Это формирует у сотрудника чувство заинтересованности руководства по отношению к данному работнику.

Далее будет проведена социально-экономическая оценка предложенных мероприятий.

3.2 Социально-экономическая оценка предложенных мероприятий по адаптации персонала

Для того чтобы оценить эффективность предложенных в предыдущем параграфе мероприятий по совершенствованию адаптации персонала в АНО «ХК «ЛАДА», необходимо рассчитать основные экономические показатели.

Социально-экономическая оценка будет произведена по следующим мероприятиям:

- разработать эффективный онбординг в формате плана адаптации;
- автоматизировать процесс адаптации в формате чат-бота.

Анализ показал, что адаптация персонала в рассматриваемой организации проходит фрагментарно, а это значит, что новые сотрудники испытывают некоторые сложности в период прохождения адаптации. Для этого было предложено разработать план адаптации.

Как показал пульс-опрос в АНО «ХК «ЛАДА», одной из проблем в адаптации для сотрудников является отсутствие наставничества. В пункте 3.1 был предложен чат-бот по адаптации персонала. Мероприятия по совершенствованию процесса адаптации персонала в АНО «ХК «ЛАДА» представлен в таблице 10.

Таблица 10 – Расчет затрат на мероприятия по совершенствованию процесса адаптации персонала в АНО «ХК «ЛАДА»

Мероприятие	Затраты, руб. год
Чат-бот	75600
План адаптации	5000
Итого	80600

Первое мероприятие, связанное с разработкой плана адаптации, не предусматривает постоянных затрат так как это входит в функции руководителя отдела кадров. Однако руководство предложило единовременное вознаграждение в виде премии для специалиста, разработавшего план адаптации административно-управленческого персонала, в размере 5000 рублей. Специфика чат-бота по адаптации заключается в том, что организация может разработать его сама, а может заказать на одной из известных платформ.

Рассмотрим вариант с заказом чат-бота. На таком сайте как «Personik», который специализируется на HR-ботах сказано следующее: стоимость зависит от подключенных сотрудников, которые пользуются чат-ботом.

Тарифицируется стоимость платформы в виде пакетов, которые включают в себя фиксированное количество сотрудников. Базовая стоимость подключения – 100 рублей за одного сотрудника в месяц [22].

Рассчитаем стоимость чат-бота для всего персонал за месяц:

$$C = Ч_c * Б_{см} \quad (2)$$

где, C – стоимость чат-бота за один месяц, руб.,

$Ч_c$ – численность административно-управленческого персонала, чел.,

$Б_{см}$ – базовая стоимость чат-бота за одного сотрудника в месяц, руб.

$$63 * 100 = 6300 \text{ руб.}$$

Рассчитаем стоимость чат-бота за год:

$$C = C_{чб} * K_m \quad (3)$$

где, C – стоимость чат-бота за год, руб.,

$C_{чб}$ – стоимость чат-бота за один месяц, руб.,

K_m – количество месяцев

$$6300 * 12 = 75600 \text{ руб.}$$

Исходя из этого, общая сумма затрат на внедрение мероприятий по адаптации персонала составляет 80600 рублей. Для расчёта экономической эффективности предложенных мероприятий рассчитаем производительность труда административного персонала в рассматриваемой организации до и после внедрения мероприятия (формула 2). Производительность труда административно-управленческого персонала будет складываться из количества проданных билетов на спортивные мероприятия, из объёма рекламного материала представленного от продажи рекламы партнёров и от продажи атрибутики с символикой хоккейного клуба. Динамика производительности труда административно-управленческого персонала представлена в таблице 11.

Таблица 11 – Динамика производительности труда административно-управленческого персонала за 2019-2021

Показатели	2019г	2020г	2021г	Изменение			
				2020-2019гг.		2021-2020гг.	
				Абс. Изм.	Темп прироста, %	Абс. Изм.	Темп прироста, %
Выручка от продаж, тыс.руб.	3950	3645	3550	-305	-7,72	-95	-2,6
Расходы на оплату труда, тыс.руб.	1050	960	885	-90	-8,57	-75	-7,8
Транспортные расходы, тыс.руб.	50	46	48	-4	-8	2	4,3
Расходы на рекламу, тыс.руб.	820	678	786	-142	-17,31	108	13,74
Расходы на организацию мероприятий, тыс.руб.	700	822	814	122	17,42	-8	-0,98
Прибыль от продаж тыс.руб.	2804	2876	2705	72	2,56	-171	-5,9
Среднесписочная численность, чел	75	67	63	-8	-10,6	-4	-5,9
Производительность труда, тыс.руб.	52,6	54,4	56,34	1,73	3,29	1,94	3,57

Показатель выручки, представленный в таблице 4 – Основные организационно-экономические показатели деятельности АНО «ХК «ЛАДА» за 2019-2021гг., складывается не только из данных таблицы 11, но и из трансферов игроков. Представим графическую интерпретацию роста выручки от продаж на рисунке 27.

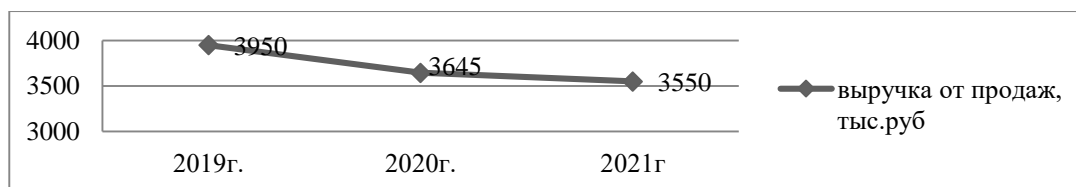


Рисунок 27 – Графическая интерпретация роста выручки от продаж за 2019-2021гг.

Производительность труда рассчитывается по следующей формуле:

$$ПТ = \frac{В}{Ч_{сп}} \quad (4)$$

где, ПТ – производительность труда, тыс.руб.;

В – выручка, тыс.руб.;

Ч_{сп} – среднесписочная численность, чел.

$$ПТ = \frac{3550 \text{ тыс. руб.}}{63 \text{ чел.}} = 56,349 \text{ тыс. руб.}$$

После внедрения предложенных мероприятий ожидается снижение текучести кадров, потому что сотрудники будут удовлетворены адаптацией. Рассчитаем по формуле 5 численность АУП (административно-управленческого персонала) после внедрения мероприятий.

$$Ч_{сп} = \left(\frac{Ч_{ув}}{К_{тк}} \right) * 100 \quad (5)$$

где, Ч_{сп} – среднесписочная численность, чел;

Ч_{ув} – число уволенного персонала, чел;

К_{тк} – коэффициент текучести, %;

$$Ч_{сп} = \left(\frac{6 \text{ чел}}{7,93} \right) * 100 = 75 \text{ чел.}$$

Далее по формуле 2 рассчитаем производительность труда после внедрения мероприятий.

$$ПТ_2 = \frac{56349 \text{ руб.}}{63 \text{ чел}} = 894 \text{ руб.}$$

Рассчитаем экономическую эффективность:

$$Э_э = \frac{Р_д}{З_в} * 100 \quad (6)$$

где, Э_э – экономическая эффективность, %.,

Р_д – результат деятельности предприятия на, тыс.руб.,

З – текущие затраты, тыс.руб.

$$\frac{2705 \text{ тыс. руб.}}{2533 \text{ тыс. руб.}} * 100 = 106$$

То есть, экономическая эффективность в процентном соотношении, составит 6%.

Выручка в 2021 году составила 3550 тыс.руб. После внедрения мероприятий она составит: $3550 \cdot 1,06 = 3763$ тыс. руб. Данный рост выручки даст организации возможность покрыть расходы, связанные с реализацией чат-бота.

Рассчитаем экономический эффект:

$$\mathcal{E} = P - Z \quad (7)$$

Где, \mathcal{E} – экономический эффект, тыс.руб.,

P – результат, получаемый в результате внедрения мероприятий, тыс. руб.,

Z – затраты связанные с внедрением мероприятия, тыс. руб.

$$3763 \text{ тыс. руб.} - 80,6 \text{ тыс. руб.} = 3682,4 \text{ тыс. руб.}$$

Рассчитав социально-экономическую эффективность по совершенствованию адаптации персонала, предложенные в третьем разделе можно подвести следующий итог.

Согласно оценкам специалистов по кадрам АНО «ХК «ЛАДА» внедрение предложенных мероприятий окажет положительное влияние на производительность труда в организации. Так после реализации предложенных мероприятий производительность труда административно-управленческого персонала в организации увеличится на 894 рубля. Совокупная величина ожидаемых затрат на реализацию предложенных мероприятий составит 80,6 тыс.руб. Был определен экономический эффект, который составит 3682,4 тыс.руб., а экономическая эффективность составит 6%, что свидетельствует о целесообразности внедрения данных мероприятий.

Помимо экономического эффекта от мероприятий ожидается также и социальный эффект:

- снижение текучести кадров;
- процесс адаптации станет более правильным, что поможет сотрудникам пройти его максимально комфортно и эффективно;
- раскрытие трудового потенциала и своих возможностей у каждого сотрудника, вследствие правильно выстроенного процесса адаптации;

- формирование благоприятного эмоционально-психологического климата в организации.

Таким образом, в третьем разделе были разработаны мероприятия по совершенствованию адаптации административно-управленческого персонала для АНО «ХК «ЛАДА» и по оценкам специалистов по кадрам АНО «ХК «ЛАДА» их внедрение окажет положительное влияние на производительность труда в организации.

На основании проведённого исследования можно сделать вывод о том, что предлагаемые мероприятия эффективны и могут быть использованы для адаптации административно-управленческого персонала АНО «ХК «ЛАДА».

Заключение

Адаптация персонала очень ответственный и важный процесс в организации, которому следует уделять отдельное внимание. Это не только процесс знакомства нового сотрудника с компанией, но и обучение, социализация в новом коллективе. Но, к сожалению, обычно ей уделяется недостаточно внимания.

Полноценный процесс адаптации персонала выгоден как для персонала, так и для организации. Для организации это полезно, тем, что сокращает период привыкания сотрудников, помогая ему достичь необходимого уровня производительности. Кроме того, система адаптации снижает возможность серьёзных ошибок, которые может совершить новый сотрудник. Для сотрудников она важна тем, что помогает быстрее влиться в организацию, побороть стресс и обрести новые знания и навыки для работы.

В ходе написания данной бакалаврской работы были достигнуты все задачи, проведён анализ процесса адаптации персонала в АНО «ХК «ЛАДА», а также предложены мероприятия по совершенствованию адаптации персонала.

В процессе работы были решены следующие задачи:

- проанализированы теоретические основы адаптации и онбординга персонала;
- рассмотрен онбординг как эффективный инструмент адаптации персонала;
- проведён анализ адаптации персонала в АНО «ХК ЛАДА»;
- разработаны мероприятия по совершенствованию адаптации персонала организации;

Теоретический анализ в первом разделе помог выявить основные цели, задачи и виды адаптации персонала.

Аналитическая часть во втором разделе представляет собой анализ процесса адаптации персонала в АНО «ХК ЛАДА», которая является

фрагментарной и требует усовершенствования. Была дана характеристика организации, организационная структура, основные организационно-экономические показатели, а также рассмотрен процесс адаптации персонала в данной организации.

В третьем разделе были выявлены проблемы в процессе адаптации персонала и предложены мероприятия по её совершенствованию, такие как:

- разработать эффективный онбординг в формате плана адаптации;
- автоматизировать процесс адаптации в формате чат-бота.

Показатель общей экономической эффективности составил 6%. Экономический эффект составил 3682,4 руб. Выручка в 2021 году составила 3550 тыс. руб., после внедрения мероприятий она возрастет до 3763 тыс. руб. Рост прибыли даст организации возможность покрыть расходы, связанные с реализацией чат-бота.

Таким образом, можно подвести следующий итог, благодаря предложенным мероприятиям может произойти повышение производительности труда предприятия, снизится текучесть кадров, снизится стресс у новых сотрудников при вхождении в новую рабочую среду в АНО «ХК «ЛАДА».

Список используемой литературы

1. Адаптация персонала. Система, методы и виды адаптации работников. [Электронный ресурс]. Режим доступа: // URL: <https://assistantus.ru/sotrudniki/adaptaciya-personala/>
2. Александрова Н. А., Васильцова Л. И., Воронин Б. А., В. И. Набоков. Управление персоналом организации: учебник / под ред. Н.А. Александровой. – Екатеринбург: Изд-во УрГАУ, 2017. 225 с.
3. Володина Н. В. Адаптация персонала. Российский опыт построения комплексной системы / Н. В. Володина М.: Эксмо, 2017. – 240 С.
4. Г. В. Погодина. - Новосибирск : Сибирское унив. изд-во, 2009. – 382
5. Егоршин, А.П. Управление персоналом: Учебник. – 3–е изд. – Н.Новгород: Нимб, 2015. – 430 с.
6. И. О. Лысенко, В. П. Толоконников, А. А. Коровин, Е. Б. Гридчина. Экология человека: [Электронный ресурс]: курс лекций / [И. О. Лысенко, В. П. Толоконников, А. А. Коровин, Е. Б. Гридчина]; ФГОУ ВПО Ставропольский гос. аграрный ун-т. - Ставрополь: АГРУС, 2013. - 120 с.; 20 см.; ISBN 978-5-9596-0907-8 ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭ и У, 2014. - 492 с.
7. Кибанов А.Я. Управления персоналом организации: учебник / А.Я. Кибанов. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2021. — 695 с.
8. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия / Е.В. Маслов. - М.:
9. Онбординг. Адаптация персонала в условиях удалённой работы. [Электронный ресурс]. Режим доступа:// URL: <https://hr-portal.ru/article/onboarding-adaptaciya-sotrudnikov-v-usloviyah-udalyonnoy-raboty>
10. Онлайн-онбординг. [Электронный ресурс]. Режим доступа:// URL: <https://www.yva.ai/ru/blog/onboarding-na-udalyonke>

11. Основы HR: онбординг/ адаптация персонала. [Электронный ресурс]. Режим доступа: // URL: <https://hurma.work/rf/blog/onboarding-and-adaptation-basics-2/>
12. Основы менеджмента: учебное пособие / Э. М. Коротков [и др.]; под ред. И. Ю. Солдатовой, М. А. Чернышева. – Москва: Дашков и К; Ростов-на-Дону: Наука пресс, 2013 (Люберцы (Моск. обл.) : ПИК ВИНТИ). – 254с.
13. Платонов В.Н. Теория адаптации и резервы совершенствования системы подготовки спортсменов (часть 1). // Вестник спортивной науки. – 2010. – № 2. – С. 8–15. [Электронный ресурс]. Режим доступа: // URL: https://www.vniifk.ru/content/files/VSN/2010/2_2010.pdf
14. Полузин, С.А. Содержание и уровни кадрового планирования в организации // ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет экономики и торговли». Статья в сборнике трудов конференции. – 2018. – С. 261–265.
15. Регламент париматч высшей хоккейной лиги – кубка шелкового пути (всероссийского соревнования по хоккею среди мужских команд) сезон 2021/2022 [Утверждён Правлением Ассоциации «ВХЛ» протокол № 5/2021-Пр от 31.08.2021] – Москва, 2021. – 377 с.
16. Статья 123.24. Гражданского кодекса Российской Федерации [Электронный ресурс]. Режим доступа: // URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/2d5c3e7ade277916ba566670dcab3450bc8dfde1/
17. Статья Додоева А.К «Организационная адаптация фирм в условиях динамичных изменений внешней среды». [Электронный ресурс]. Режим доступа: // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnaya-adaptatsiya-firm-v-usloviyah-dinamichnyh-izmeneniy-vneshney-sredy/viewer>
18. ТК РФ Глава 49.1. Особенности регулирования труда дистанционных работников. [Электронный ресурс]. Режим доступа: // URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/e3109974293f0702a9260fd10cf35a0ca2968319/

19. Хасбулатова, О. А. Управление персоналом организации : учебное пособие / О. А. Хасбулатова, А. Б. Берендеева, О. О. Коробова. — Иваново :ИВГУ, 2020. — 300 с.

20. Хоккейный клуб «Лада» : официальный сайт. – Тольятти. – // URL: <https://hclada.ru/club/info/>

21. Хурамшина, А. З. Социология физической культуры и спорта : учебное пособие / А. З. Хурамшина, И. Г. Хурамшин. — Казань : Поволжский ГУФКСиТ, 2020. — 141 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/154990>(дата обращения: 12.05.2022). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

22. Чат-боты для адаптации сотрудников.[Электронный ресурс]. Режим доступа: // URL:<https://personik.ai/solutions/adaptation>

23. Alfes K, Shantz, AD, Bailey, C, Conway, E, Monks, K, Fu, N. Perceived human resource system strength and employee reactions toward change: Revisiting human resource's remit as change agent. 2019. [Электронный ресурс]. Режим доступа: // URL:https://kclpure.kcl.ac.uk/portal/files/103290071/Perceived_HR_system_strength_ALFES_Accepted21November2018_GREEN_AAM.pdf

24. Чат-боты для адаптации персонала – умные помощники HR. [Электронный ресурс]. Режим доступа: // URL:<https://hr-academy.ru/hrarticle/chatbotyi-dlya-adaptatsii-personala---udobnyie-pomoschniki-hr.html>

25. Gary Dessler. Human Resource Management, Global Edition [Print Replica] Kindle Edition. Print Length: 720 pages/Simultaneous Device Usage: Up to 2 simultaneous devices, per publisher limits. Publisher: Pearson; 15 edition (March 28, 2017).[Электронный ресурс]. Режим доступа: // URL: <https://evergreenvmw.files.wordpress.com/2015/03/gary-dessler-human-resource-management-nicebrothers-blogspot-com.pdf>

26. Monika Tomčíková, Peter Živčák, The proceedings of adaptation process in the company [Электронный ресурс]. // URL:

http://www.acs.pollub.pl/pdf/v8n1/58_%20vol_8no_1_2012.pdf (датаобращения 10.05.2022).

27. Njegovan B.R., Kostic V. Impact of organizational socialization towards.[Электронныйресурс]. Режим доступа: // URL:<https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/2334-9638/2014/2334-96381401034R.pdf>

28. Spector, P. E., Rosen, C. C., Richardson, H. A., Williams, L. J., & Johnson, R. E. (2017). A new perspective on method variance (online first). *Journal of Management*. [Электронныйресурс]. Режим доступа: // URL:https://www.researchgate.net/publication/304498950_Who_Strikes_Back_A_Daily_Investigation_of_When_and_Why_Incivility_Begets_Incivility

Приложение А
Организационная структура АНО «ХК «ЛАДА»

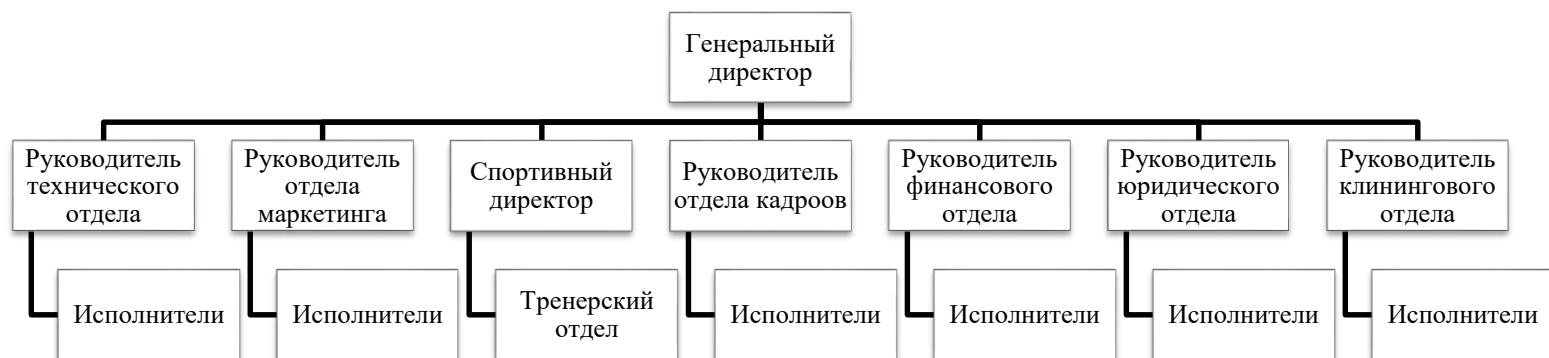


Рисунок А.1 - Организационная структура АНО «ХК «ЛАДА»

Приложение Б

Пульс-опрос по адаптации персонала

* Обязательно

1. Можете ли Вы сказать, что уже полностью адаптировались в новом коллективе?*

- Да
- Нет

2. Устраивает ли вас режим работы?*

- Да
- Нет

3. Вы знаете, к кому можете обратиться с возникающими сложностями?*

- Да
- Нет

4. Был ли Вам назначен наставник?*

- Да
- Нет

5. Достаточно ли Вам взаимодействия с непосредственным руководителем?*

- да
- нет

6. Чувствуете ли Вы себя в организации «как дома»?*

- Да
- Нет

7. Готовы ли Ваши коллеги помочь Вам по рабочим вопросам?*

- Да
- Нет

8. Комфортно ли Вам общаться с коллегами по рабочим вопросам?*

- Да
- Нет

Продолжение Приложения Б

9.Как Вы оцениваете морально- психологический климат в организации?*

- Тяжелый, нервозный, непостоянный, отталкивающий
- Приятный, легкий, спокойный,радушный
- Веселый, доброжелательный, искренний
- Ужасный, враждебный, напряженный

10.Знаете ли вы своих коллег из других подразделений и по именам?*

- Да, многих
- Только тех с кем работаю в одном кабинете
- Нет, меня никому не представляли

11.Устраивает ли вас условия и организация труда?

- Да
- Нет

Приложение В

План адаптации новых сотрудников

Этапы можно подразделить на 4 этапа.

Длительность каждого этапа - 1 неделя.

Начальный подготовительный.

После приёма нового сотрудника руководитель знакомит его с остальными сотрудниками. А также происходит знакомство с новым рабочим местом, назначается наставник, заканчивается оформление всех оставшихся документов, происходит знакомство с историей и корпоративной культурой организации.

Второй этап называется теоретическим.

На данном этапе нового сотрудника знакомят с теоретическими аспектами его новой работы, требованиями к выполнению его дальнейших работ и функциональными обязанностями.

Третий этап называется практический.

Новый сотрудник выполняет какие-либо практические задания сначала под присмотром наставника, позже самостоятельно.

Четвертый этап называется заключительным.

Данный этап заключается в подведении итогов выполненных задач нового сотрудника. Должна произойти оценка того, как успешно человек влился в новый коллектив. На данном моменте уже можно рассмотреть сильные и слабые стороны нового сотрудника. На основании всего руководство уже принимает решение, остаётся новый сотрудник в компании или нет.