

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)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка мероприятий по совершенствованию адаптации персонала организации
(на примере ООО «Альбион-2002»)

Студент

Д.Ю. Агапова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

С.Ю. Данилова

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

Консультант

канд. пед. наук, доцент, Т.С. Якушева

Тольятти 2022

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Д.Ю. Агапова

Тема работы: «Совершенствование управления адаптацией персонала организации ООО «Альбион-2002»

Руководитель: к.э.н., доцент С.Ю. Данилова.

Объект исследования в рамках выпускной квалификационной работы – компания ООО «Альбион-2002».

Предмет исследования – адаптационный процесс специалистов, работающих в компании ООО «Альбион-2002».

Целью исследования является оценка системы адаптации, существующей в настоящее время в компании ООО «Альбион-2002», с изучением ее эффективности и выработкой мер по ее усовершенствованию.

В первом разделе отражены теоретические аспекты процесса адаптации работников, рассмотренные в рамках системы управления персоналом компании. В ней описываются цели и этапы процесса, выделены методики управления адаптацией, показатели, по которым можно определить эффективность управления адаптацией работников.

Второй раздел содержит информацию, важную для усовершенствования системы управления адаптацией компании ООО «Альбион-2002». В ней отражены анализ процесса управления адаптацией в компании, дана оценка его эффективности.

В третьем разделе приведены мероприятия, позволяющие усовершенствовать процесс управления адаптацией сотрудников, работающих в компании ООО «Альбион-2002».

Выпускная работа содержит 29 таблиц, 5 рисунков и 5 приложений.

Abstract

Bachelor's work was completed by: D.Yu. Agapova

Theme of work: "Improving the management of adaptation of the personnel of the organization LLC" Albion-2002 "

Scientific adviser: PhD in Economics, Associate Professor S.Yu. Danilova.

The object of research within the framework of the final qualifying work is the company Albion-2002 LLC.

The subject of the study is the adaptation process of specialists working in the company "Albion-2002" LLC.

The purpose of the study is to evaluate the adaptation system that currently exists in the company LLC "Albion-2002", with a study of its effectiveness and the development of measures to improve it.

The first chapter reflects the theoretical aspects of the process of adaptation of workers, considered within the framework of the company's personnel management system. It describes the goals and stages of the process, highlights the methods of adaptation management, indicators by which it is possible to determine the effectiveness of the management of the adaptation of workers.

The second chapter contains information important for improving the adaptation management system of Albion-2002 LLC. It reflects the analysis of the adaptation management process in the company, and evaluates its effectiveness.

The third chapter presents measures that allow improving the process of managing the adaptation of employees working in the company Albion-2002 LLC.

The graduation work contains 28 tables, 5 figures and 5 applications.

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические аспекты управления адаптацией персонала.....	8
1.1 Понятие и сущность адаптации сотрудников как элемент системы управления персоналом предприятия.....	8
1.2 Методы исследования и критерии эффективности управления адаптацией персонала.....	20
2. Анализ управления адаптацией персонала в ООО «Альбион-2002».....	25
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	25
2.2 Оценка эффективности организации адаптации персонала на предприятии	36
3. Пути оптимизации управления адаптацией в ООО «Альбион-2002».....	48
3.1 Мероприятия по совершенствованию управления адаптацией персонала на предприятии.....	48
3.2 Расчет экономической эффективности.....	57
Заключение.....	64
Список используемой литературы.....	66
Приложение А Бухгалтерский баланс на 31.12.2021г.....	70
Приложение Б Отчет о финансовых результатах за 2021г.....	73
Приложение В Взаимосвязь результатов адаптации персонала и показателей эффективности и их влияние на организационные процессы.....	75
Приложение Г Карта оценки удовлетворенности работой (по В. Смирновой)..	77
Приложение Д Анкета адаптации вновь принятого работника.....	78

Введение

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что эффективность деятельности организаций во многом зависит от отдачи персонала, которая возможна лишь при грамотном приеме на работу новых сотрудников и их адаптации на новом рабочем месте.

Вопросы адаптации новых сотрудников, несмотря на важность и актуальность, остаются мало изученными, особенно это касается молодых специалистов. Несмотря на это, адаптация персонала является одной из важных составляющих системы управления кадрами. Особенно важно это направление в современных экономических условиях. При хорошо налаженной системе адаптации повышается эффективность трудовой деятельности каждого специалиста, а также организации в целом. Она положительно влияет на прибыль и удовлетворённость работников.

Важным моментом является создание таких условий, при которых в коллективе и на новом рабочем месте специалист ощущал бы комфорт. В случае нарушения рабочего режима, безучастия, отсутствия диалога с начальством, человек становится психологически дезадаптированным в новой, не привычной для него обстановке. Важно помнить о необходимости адаптации для уже работающих сотрудников, для которых каким-то образом изменилась привычная рабочая среда.

Данное направление и основные аспекты управления адаптацией персонала рассматривали российские учёные. Они стояли у истоков формирования концепций адаптации персонала. Рассматриваемая тема отражена в трудах Т.Ю. Базарова, А.П. Егоршина, А.К. Зайцева, О. С. Звягинцевой, А. Я. Кибанова, М. А. Корговой, А. Д. Луферовой, М. Р. Мазаевой, В. Р. Энгеловских, С.В. Шекшня и других.

В настоящее время далеко не все российские компании делают акцент на процессы адаптации, внедряют специальные программы и используют методику в своей работе. Чаще при трудоустройстве человек просто знакомится с коллективом, прослушивает инструктаж по рабочим моментам. На начальном

этапе его деятельность контролируется. Но практика показывает, что за счёт существования проблемы текучести кадров, таких мер адаптации недостаточно. При отсутствии поддержки новый сотрудник не может ощутить корпоративный дух и проникнуться им, не почувствует, что коллектив относится к нему доброжелательно. В результате трудовая деятельность складывается без желания, а эффективность труда минимальная и он уволится из компании.

Объект исследования в рамках выпускной квалификационной работы – компания ООО «Альбион-2002».

Предмет исследования – адаптационный процесс специалистов, работающих в компании ООО «Альбион-2002».

Целью исследования является оценка системы адаптации, существующей в настоящее время в компании ООО «Альбион-2002», с изучением ее эффективности и выработкой мер по ее усовершенствованию.

Чтобы реализовать поставленную цель, требуется решить несколько задач:

- изучить суть термина «адаптация», его значение как одной из составляющих системы управления персоналом в организации;
- дать характеристику этапам и методам адаптации персонала компании;
- выделить и описать методику исследования системы адаптации работников компании, а также критерии ее эффективности;
- охарактеризовать предприятие с точки зрения организационно-экономической составляющей;
- проанализировать состав персонала компании;
- изучить систему адаптации сотрудников компании;
- провести анкетирование, дающее возможность оценить систему адаптации, по мнению работников компании;
- выбрать мероприятия для усовершенствования системы;
- рассчитать экономическую эффективность выбранных мероприятий.

В качестве информационной базы выступают монографические исследования ученых России и зарубежья, научные периодические издания.

Также дается оценка на основании опросов, проведенных среди сотрудников компании, по исследуемому вопросу.

Методологической базой служит анализ научных источников, теоретическое обобщение, сравнительный анализ, систематизация и синтез статистических данных, научная классификация, наблюдение за адаптационным процессом работников компании ООО «Альбион-2002», анкетирование.

Практическая значимость исследования состоит в том, что по результатам исследования будут даны рекомендации, которые могут быть использованы с целью повышения эффективности процесса адаптации и управления персоналом компании ООО «Альбион-2002».

В соответствии с поставленными целями и задачами определяется структура работы. Работа включает в себя введение, три раздела, каждая из которых содержит по три параграфа, заключение и список использованной литературы и источников, приложений.

В первом разделе отражены теоретические аспекты процесса адаптации работников, рассмотренные в рамках системы управления персоналом компании. В ней описываются цели и этапы процесса, выделены методики управления адаптацией, показатели, по которым можно определить эффективность управления адаптацией работников.

Второй раздел содержит информацию, важную для усовершенствования системы управления адаптацией компании ООО «Альбион-2002». В ней отражены анализ процесса управления адаптацией в компании, дана оценка его эффективности.

В третьем разделе приведены мероприятия, позволяющие усовершенствовать процесс управления адаптацией сотрудников, работающих в компании ООО «Альбион-2002».

Выпускная работа содержит 29 таблиц, 5 рисунков и 5 приложений.

1 Теоретические аспекты управления адаптацией персонала

1.1 Понятие и сущность адаптации сотрудников как элемент системы управления персоналом предприятия

Термин «адаптация» введен в 19 веке для применения в области биологии. Проблему адаптации озвучили с обоснованиями биологи Ж. Ламарк, Ж. Сент-Илер, Ч. Дарвин [49]. В рамках биологии процесс адаптации представлял собой возможность живых организмов приспособиться к окружающей среде.

Термин «адаптация» в настоящее время применяется и в других сферах. И за счет того, что данный термин применяется в различных областях, он имеет множество определений.

В энциклопедии по философии отражено, что адаптацией называют процесс приспособления, то есть нахождения соответствия (или процесс, который приводит к такому соответствию) между частью или целой живой системой и внешними условиями, действующими на нее.

Адаптацией называют перестройку личности в плане психики за счет влияния на нее объективных факторов среды извне. Также данный термин характеризует способность индивида приспособиться к требованиям окружающего мира, не ощущая при этом личностного дискомфорта и не вступая в конфликт с данной средой [50]. В таком случае рассматривается сторона отдельных процессов явления адаптации, что отличает его от животной адаптации, к которой относят способы преодоления трудностей, формирование определенных свойств индивида, например, определенных качеств для выполнения профессиональной деятельности [51].

Определение адаптации дают по-своему различные современные авторы. Рассмотрим некоторые из них в таблице 1.

Таблица 1 – Понятие адаптации в работах специалистов

Автор	Сущностное понимание
А.А. Михайлова	«Адаптация – это обоюдное привыкание работника и организации, формирующееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно – экономических условиях труда» [22]
М.Н. Низдиминов, А.М. Пыжов	«Адаптация – это процесс активного приспособления человека к новой среде, знакомства с деятельностью организации и особенностями производства, включения в коммуникативные сети, знакомства с корпоративной культурой и изменения собственного поведения в соответствии с требованиями новой среды» [28]
А. Я. Кибанов	«Профессиональная адаптация кроется в активном освоении профессии, ее специфики, тонкостей, необходимых навыков, приемов, способов принятия решений для начала в стандартных ситуациях» [37]
В. Семенова	«Адаптация – многофакторный процесс поэтапного эффективного включения сотрудников в работу в новых условиях на новом месте» [38]
В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко	«Адаптацией персонала – процесс знакомства сотрудника с деятельностью организации и самой организацией, а также изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды» [14]
Е.В. Красавина	«Адаптация персонала – это процесс привыкания работников к условиям работы – применительно и к предприятию, и к участку работы, и к конкретному рабочему месту» [15]

Проанализировав приведенные в таблице 1 данные, стоит отметить, что они схожи между собой в одном направлении. Во всех них отмечается, что адаптацией персонала является процесс приспособления нового сотрудника к различным условиям трудовой и общественной деятельности на новом рабочем месте и в новой организации [52]. Отличием в формулировках, данных различными исследователями, является трактовка процесса (односторонний, взаимный), механизмы, которые лежат в основе процесса адаптации (обучение, идентификация, информирование, выработка новых установок, поведения и др.).

Трудовой адаптацией называют взаимный процесс приспособления работника и компании [54]. В его основе лежит включение работника в процесс производства, которое должно проходить в постепенном режиме [53]. В ходе трудовой адаптации специалист должен приспособиться к новым для него

условиям: профессиональная деятельность, психофизиологическая составляющая, трудовая деятельность в рамках одного определенного коллектива, следование определенному административному регламенту и организации труда, экономическим условиям, санитарно-гигиеническому состоянию в офисе, бытовым условиям.

Адаптацией персонала называют процесс, в ходе которого специалист изучает цели, задачи, стратегию и особенности деятельности компании, знакомится с работниками. Во время адаптации вырабатывается поведение, которое соответствует установленным в компании требованиям. Иными словами, в этот период налаживаются взаимоотношения между компанией и работником на начальном этапе совместной деятельности [21].

Термин «адаптация» включает в себя основные элементы, за счет которых различные системы будут существовать и развиваться при определенном взаимодействии внутренних и внешних условий. Выделение видов адаптации обусловлено различными критериями [55].

По мнению исследователя В.Н. Пуляевой, профессиональная адаптация имеет важную функцию. Она необходима, чтобы освоить новые, но уже стабильные условия, в которых будет осуществляться профессиональная деятельность. Также адаптация направлена на решение действий адекватных задачам трудовой деятельности в соответствии с традициями, установленными в коллективе [35].

Другие цели адаптации выделяются исследователем Р.В. Романовым:

- снижение уровня издержек на старте работы сотрудника: пока он до конца не знаком со своим рабочим местом, работа отмечается меньшей эффективностью и требует дополнительных вложений;
- уменьшение степени неопределенности, озабоченности у новых сотрудников;
- сокращение текучести кадров: при наличии у новичков чувства дискомфорта на новой работе и ощущения собственной ненужности повышается вероятность их увольнения;
- экономия времени как руководства, так и других сотрудников;

адаптация, проводимая в соответствии с программой, позволяет экономить время каждого из них;

– формирование положительного отношения к работе, создание условий для получения сотрудником удовлетворения от работы [33].

Если рассматривать адаптацию в широком смысле, то выделяется несколько ее видов: социальная, организационная, культурная, личностная. Адаптация работника на новом рабочем месте затрагивает не только самого работника, но и все управленческие отношения, которые должны способствовать взаимосвязи сотрудников между собой [12].

Чтобы проанализировать все стороны адаптации сотрудников в компании, стоит рассмотреть виды адаптации. Самой распространенной является классификация в соответствии с содержанием [2].

Выделяют несколько видов адаптации по содержанию. Каждый из них представлен схематично на рисунке 1

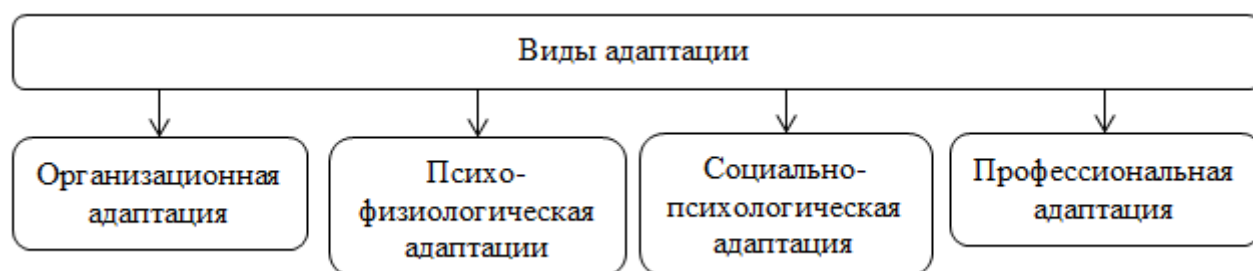


Рисунок 1 – Виды адаптации персонала предприятия [7]

Рассмотрим подробнее каждый из видов.

Организационной адаптацией называют возможность сотрудника приспособиться к имеющимся в компании правилам, распорядку, коллективу и пр.

Психофизиологической называют адаптацию, которая позволяет привыкнуть и адаптироваться к нагрузкам психологического характера, а также возможно физической нагрузке, в том числе режиму дня, гигиеническим условиям и прочим [3].

Для обеспечения эффективной психофизиологической адаптации, рабочее место сотрудника должно быть своевременно, а самое главное – правильно оборудовано. Руководство должно обратить внимание на наличие у сотрудника всего необходимого для работы: офисной мебели компьютера, телефона, канцелярских принадлежностей. Рабочее место должно быть освещено, а в кабинете не должно быть шума, сквозняков. На то, насколько быстро пройдет психофизиологическая адаптация, влияет уровень здоровья работника, степень его реакции на окружающую обстановку характеристики условий [4].

В ходе социально-психологической адаптации работник адаптируется к новому коллективу, к той организационной культуре, которая характерна для данной организации.

Социально-психологическая адаптация выполняет две важные задачи. С одной стороны, она необходима для осознания человеком ценностей организации и усвоения принятых в ней правил, поведенческих норм. С другой – для формирования ощущения принадлежности человека к компании. Но при проведении данного вида адаптации могут появиться некоторые проблемные моменты:

- человек может переоценить значение теоретических знаний и инструкций, отодвигая на второй план живое человеческое общение и практический опыт, снижая их значимость;
- человек может недооценить препятствия, ожидая наступление быстрого успеха [5].

Профессиональная адаптация включает в себя получение знаний теоретического и практического характера, знакомство с профессиональными обязанностями и их освоение, изучение особенностей работы в организации.

Профессиональная адаптация проводится наставником или имеет форму тренинга. Она направлена на поддержание и повышение уровня профессиональной успешности сотрудника. Скорость ее прохождения зависит наличия у сотрудника универсальных профессиональных навыков, знание языка и объекта деятельности [18].

Все виды адаптаций имеют тесную взаимосвязь, существуют совместно. Поэтому для эффективного управления процессом важно выработать единую систему мероприятий, которая позволила бы проводить адаптацию быстро и успешно. Проанализировав теоретические источники, в которых описываются особенности различных видов трудовой адаптации, можно выделить два их направления (таблица 2).

Таблица 2 – Направления адаптации персонала на предприятии [5]

Адаптация	Описание
Первичная	Относится к сотрудникам, только начинающим карьеру
Вторичная	Относится к специалистам, имеющим опыт работы

В соответствии с выделенными направлениями можно определить несколько целей адаптации. Они представлены на рисунке 2.



Рисунок 2 – Цели адаптации персонала предприятия [43]

Исследователь И. Макарова указывает на то, что система адаптации на предприятии призвана для снижения издержек. Это удастся добиться за счет нескольких направлений:

- предотвращение и снижение количества ошибок, которые могут допускать работники при освоении функциональных обязанностей;
- сокращение сроков введения нового сотрудника в должность, что позволит достигнуть эффективных результатов намного быстрее;
- уменьшение количества уволившихся сотрудников, которые не прошли испытательный срок, что в целом позволяет снизить уровень текучести;
- сокращение числа сотрудников, уволившихся в первый год работы [19].

Из вышесказанного можно сделать вывод, что суть адаптации сотрудников – осуществление процесса на профессиональном и психолого-социальном уровнях. Адаптация является управляемым процессом. Она направлена на приспособление сотрудника, трудоустроившегося в компанию, к организационной культуре, распорядку внутри коллектива, требованиям и ожиданиям коллег и руководства к человеку, к рабочему месту. Система адаптации, выстроенная грамотно и профессионально, позволяет сократить временные и финансовые издержки, дает возможность человеку быстро освоиться на рабочем месте и начать трудиться уже на первых этапах с максимальной отдачей. Таким образом, адаптация важна как для руководства компании, так и самого нового сотрудника, что указывает на ее взаимовыгодный характер [5].

Адаптация не может быть проведена за один день. Она включает в себя множество ступеней, которые условно можно разделить на четыре этапа.

Этап 1. Оценка уровня подготовленности

На данном этапе работодатель оценивает, насколько новый сотрудник готов к исполнению своих трудовых обязанностей. Это важно для того, чтобы подобрать для него эффективную программу адаптации.

При наличии опыта и быстрого вхождения в коллектив и трудовую деятельность период адаптации может быть сокращен [16].

Этап 2. Ориентация

На данном этапе новичок знакомится на рабочем месте с обязанностями, которые ему необходимо выполнять, а также требованиями к нему со стороны работодателя [6]. Работа проводится службой управления персоналом, а также начальниками отделов, в которые непосредственно устраивается работник. В ходе ориентации новичок знакомится с информацией, приведенной в таблице 3.

Таблица 3 – Содержание программы ориентации новичка [26]

Раздел программы	Информация
1. Общее представление о компании	нормы, традиции, стандарты; приоритеты, цели, проблемы; продукция и ее потребители, стадии доведения продукции до потребителя; разнообразие видов деятельности; информация о руководителях, организация, связи компании, структура;
2. Политика организации	принципы подбора персонала; принципы кадровой политики; направления повышения квалификации и профессиональной подготовки; содействие работникам в случае привлечения их к судебной ответственности; правила использования различных режимов рабочего времени; правила пользования телефоном внутри компании; правила охраны технической документации и коммерческой тайны.
3. Оплата труда	нормы и формы оплаты труда и ранжирование работников; оплата сверхурочных, выходных.
4. Дополнительные льготы	учет стажа работы, страхование; пособия по материнству, выходные пособия, пособия по временной нетрудоспособности, пособия в случае тяжелых утрат и пр.; поддержка в случае ухода на пенсию или увольнения; возможности обучения на работе; наличие буфетов, столовой; другие услуги организации для своих сотрудников.
5. Охрана труда и соблюдение техники безопасности	места оказания первой медицинской помощи; меры предосторожности; предупреждение о возможных опасностях на производстве; правила противопожарной безопасности; правила поведения при несчастных случаях и порядок оповещения.

Продолжение таблицы 3

Раздел программы	Информация
6. Сотрудник и его отношения с профсоюзом	условия и сроки найма, информирование; обязанности и права работника и руководителя; организации рабочих; политика компании и постановления профсоюзов; руководство и оценка исполнения работы; взыскания и дисциплина, оформление жалоб; коммуникация: распространение новых идей, почтовые материалы, каналы коммуникации.
7. Служба быта	организация питания; наличие служебных входов; условия для парковки автомобилей.
8. Экономические факторы	стоимость рабочей силы; стоимость оборудования; ущерб от несчастных случаев, прогулов, опозданий.

После прохождения общей программы предусматривается прохождение специальной, где более конкретные и профессиональные вопросы (таблица 4).

Таблица 4 – Специальная программа адаптации [34]

Разделы программы	Содержание программы
1. Функции подразделения	приоритеты и цели, структура и организация; направления деятельности; взаимоотношения внутри подразделения; взаимоотношения с другими подразделениями.
2. Рабочие обязанности и ответственность	детальное описание ожидаемых результатов и текущей работы; разъяснение важности данной работы, как она соотносится с другими в подразделении и на предприятии в целом; нормативы качества выполнения работы; расписание и длительность рабочего дня; дополнительные ожидания (например, замена отсутствующего работника).
3. Требуемая отчетность	виды помощи, которая может быть оказана, когда и как просить о ней; отношения с местными и общегосударственными инспекциями.

Продолжение таблицы 4

Разделы программы	Содержание программы
4. Процедуры, правила, предписания	правила, характерные только для данного вида работы или данного подразделения; правила техники безопасности, поведение в случае аварий; информирование о несчастных случаях и опасности; гигиенические стандарты; охрана и проблемы, связанные с воровством; отношения с работниками, не принадлежащих к данному подразделению; правила поведения на рабочем месте; вынос вещей из подразделения и контроль за нарушениями; перерывы (перекуры, обед); телефонные переговоры личного характера в рабочее время; использование оборудования; контроль и оценка исполнения.

Этап 3. Непосредственная адаптация

Этот этап связан с привыканием работника к своему статусу на новом рабочем месте, с началом общения в коллективе. Этот этап требует максимального внимания и поддержки от руководства [7].

Этап 4. Функционирование.

Завершающий адаптационный процесс этап. В ходе него постепенно преодолеваются производственные и межличностные проблемы. В конце этапа человек переходит к стабильной, слаженной работе. Если адаптация происходит хаотично, не имеет структуры, функционирование начинается только спустя 1-1.5 года трудовой деятельности нового сотрудника. При налаживании эффективной адаптации на переход к полноценному функционированию достаточно от двух до четырех месяцев. В случае значительного уменьшения времени процесса адаптации повышается финансовая выгода компании. Особенно это ощущается при наличии большого штата сотрудников компании [8].

Необходимо отметить и ошибки, приводящие к психологической дезадаптации работника. К ним относят:

- состояние недоумения – разрушение позитивных представлений о компании, которые работник имел ранее;

- испуг – невозможность понять, как вести себя на рабочем месте и в коллективе и что делать;
- уныние – мысли о том, что отсутствует необходимость проявления себя;
- возмущение – склонность к проявлению негодования без видимых на то причин;
- потеря цели – работник не понимает, какие возможности дает ему компания для собственного развития;
- пассивное принятие – беспрекословное выполнение любых распоряжений;
- отсутствие диалога с руководством, что приводит к неразрешимости проблем [25].

Выделяют две основные формы адаптации, в основе которых лежит использование различных методов:

- адаптация персонала экономическими методами;
- адаптация персонала непроизводственными методами [30].

Экономические методы подразумевают под собой стимулирование работника: выплата повышенной заработной платы, начисление премий за эффективную работу и др. Каждый работник заинтересован в повышении зарплаты и выделяют данную меру как приоритетную.

На второй план отходят социальные, этические цели. В соответствии с этим экономические методы позволяют значительно снизить текучесть кадров, играя первостепенную роль [9].

Если говорить о непроизводственных методах, то их перечень значительно шире. Их характеристики отражены в таблице 5.

Таблица 5 – Методы оценки адаптации персонала [13]

Методы адаптации	Характеристика
1. Метод неформализованного сопровождения	Данный метод отличается от других тем, что его применение целесообразно лишь при проведении целенаправленных действий. Данный метод достаточно затратен по времени, поскольку требует постоянного сопровождения работника
2. Метод проведения мероприятий	Применение данного метода предполагает проведение в организации определенных мероприятий, в том числе праздников, корпоративов и т.п. На таких мероприятиях новички знакомятся с коллективом. Однако перед корпоративом с новичком проводится инструктаж
3. Метод «корпоративный PR»	Для данного метода характерно формирование определенного корпоративного справочника, где для новичков расписывается информация об организации и правила отношений внутри нее
4. Командный тренинг	В ходе применения данного метода новички проходят различные тренинги. Также данный метод используется в уже сформированном и работающем коллективе для решения наболевших проблем в части внутриорганизационных отношений
5. Инструктаж в подразделениях	Проведение в подразделениях организации инструктажа является наиболее применяемой формой организации адаптации работников на современных предприятиях

В России используется несколько методов адаптации:

- наставничество – наставник (более опытный сотрудник) помогает новичку стать частью коллектива, гармонично вписаться в него, изучить дела компании, консультирует его на начальном этапе работы [10];

- тренинги, семинары – направлены на развитие конкретных навыков сотрудника (подготовка презентаций, ораторское искусство, обучение способам борьбы со стрессом, правилам поведения в стрессовых ситуациях);

- беседа – общение нового сотрудника со специалистами отдела кадров, менеджером по персоналу, непосредственным начальником с целью получения ответов на появившиеся вопросы;

- специальная программа – организация и проведение ролевых игр (цель – сплотить коллектив, усилить командный дух) [11];

- экскурсия – знакомство сотрудника с основными отделами предприятия, демонстрация территории, рассказ об истории фирмы,

корпоративных ценностях и культуре;

– анкетирование – внесение в анкету-отзыв новым сотрудником ответов на вопросы.

Из вышесказанного стоит сделать вывод, что адаптационный процесс является важной составляющей и имеет сложную структуру. В ходе него затрагиваются личные интересы работника, которые не должны идти вразрез с интересами организации [13]. Социально-психологическая адаптация может стать сложным периодом в жизни сотрудника за счет того, что в ходе нее затрагиваются взгляды, принципы, внутренний мир и воззрения человека. Большую эффективность в адаптации сотрудников организаций в настоящее время показывает наставничество. При его закреплении на официальном уровне в организациях можно добиться снижения издержек компании, минимизации текучести кадров [12].

1.2 Методы исследования и критерии эффективности управления адаптацией персонала

Данные проблемы непосредственно изучаются менеджерами, осуществляющими управление персоналом, руководителями компаний, консультантами, имеющими компетенции в этом направлении.

Результаты адаптации напрямую увеличивают или уменьшают эффективность компании. Рассмотрим, какая между ними взаимосвязь, а также как они воздействуют на организационные процессы. Результаты исследования будут отражены в Приложении А.

Эффективность профессиональной адаптации можно оценить по нескольким показателям [32]:

- профессиональная активность;
- дисциплинированность;
- успешность в профессиональной сфере;
- удовлетворенность условиями работы;

- комфортность эмоционального плана;
- психосоматическое состояние;
- готовность к трудовой деятельности в конкретной компании.

Рассмотрим, какие имеются подходы, позволяющие оценить эффективность адаптации. Данные основаны на анализе компаний, действующих на территории России.

а) Результат оценивается за счет удовлетворенности.

Основными критериями являются два показателя: насколько сотрудник удовлетворен работой и насколько организация удовлетворена сотрудником. Специально разработанная анкета позволяет получить необходимую информацию и выявить своеобразные проблемы, которые появляются при осуществлении трудовой деятельности, а также интересы сотрудника профессионального характера, которые формируются с той или иной скоростью. После проведения исследования в результатах отражаются в виде трех индексов:

- 1) удовлетворенности работой;
- 2) интереса к работе;
- 3) удовлетворенности профессией [11].

На основе среднего значения всех индексов складывается интегральный показатель адаптированности.

Данный метод имеет существенный недостаток. С помощью него сложно проанализировать показатели. Ведь индекс удовлетворенности носит субъективный характер [14]. Это обусловлено тем, что человек при ответе на вопросы может заведомо указывать варианты, ожидаемые от него, но при этом которые не отражают реальное положение дел. Но это не останавливает компании применять значение удовлетворенности работой, чтобы оценить производительность труда, эффективность процесса адаптации в качестве основного, анализируя деятельность сотрудника [15]. Изучая уровень удовлетворенности специалиста, можно ассоциировать его с показателем его адаптированности к устройству компании. При этом считается, то если

работник имеет максимальную степень удовлетворения потребностей, уровень адаптации к внутренней среде организации также высокий [16].

Ориентируясь на шкалу удовлетворенности, можно измерить глубину адаптированности в количественном виде. С помощью набора факторов можно определить, насколько сотрудник удовлетворен. Среди таких факторов выделяют условия осуществления трудовой деятельности, статус и должность в компании, возможность продвижения по карьерной лестнице, уровень зарплаты, характер труда, взаимоотношения с коллективом и т.д.

Чтобы оценить данные показатели, сотруднику предоставляется возможность выбрать один из вариантов:

- 1) «совершенно удовлетворен» +1,0;
- 2) «удовлетворен» +0,5;
- 3) «затрудняюсь ответить» - 0,0;
- 4) «не удовлетворен» -0,5;
- 5) «совершенно не удовлетворен» -1,0.

Данная методика имеет существенное ограничение. По формуле расчета невозможно определение степени влияния того или иного аспекта адаптации на протекание адаптационного процесса и его эффективность. После расчетов затруднительным является ответ, как и в какой степени влияют профессиональный, психофизиологический, психологический, социальный аспекты. Также отсутствует возможность проверить, насколько важен или весом отдельный фактор для сотрудника. При этом он может быть решающим или доминирующим при принятии положительного решения работником.

б) Оценка на основании разработки показателей эффективности.

Для оценки эффективности процессов адаптации специалистами определены две группы показателей: объективные и субъективные. Такой подход основывается на том, что целесообразность любого организационного процесса заключается в его эффективности [17]. Объективными показателями являются те, которые характеризуют трудовую деятельность как результативную, сотрудники проявляют активность во всех сферах деятельности [36]. Все показатели данной группы делятся в зависимости от

того, к какому аспекту они принадлежат:

1) профессиональному – насколько квалификационные навыки соответствуют требованиям занимаемой должности;

2) социально-психологическому – насколько поведение человека соответствует установленным в организации нормам и правилам;

3) психофизиологическому – каким образом человек преодолевает стресс, перегрузки, какова степень его утомляемости.

в) Оценка эффективности интегральным способом [24].

Данная система оценки не только включает в себя критерии эффективности. При ее использовании проводится анализ влияния данных критериев на процессы внутри организации. То есть при формировании лояльности, осознании целей стратегии компании с помощью интегральной системы можно понять, как связаны результаты адаптационных процессов персонала и деятельность компании в целом.

Важно сказать, что отмечается сходство субъективных показателей с первым подходом. Но второй подход отличается двойным характером. Объективные показатели нацелены на измерение адаптационного процесса в количественном выражении, а также его интерпретацию. Субъективизм при использовании оценки удовлетворенности имеет несколько меньший показатель [31].

Благодаря интегральному подходу можно создать прозрачный для специалистов механизм, позволяющий взаимодействовать инструментами при управлении как новым, так и опытным персоналом. Также можно говорить о повышении эффективности в плане общей деятельности организации и развитии на конкурентном рынке. По результатам дается комплексная оценка адаптационной системы [23].

Успешная адаптация выгодна как для сотрудника, так и для руководства. Поэтому важна комплексность действий, их целенаправленность на процесс адаптации нового работника.

Первостепенными признаками, позволяющими оценить адаптацию сотрудника как успешную, являются:

- отличное выполнение работником своих должностных обязанностей в соответствии с поставленными задачами;
- демонстрация сотрудником готовности отвечать за последствия своей работы, решения необычных задач;
- хорошая осведомленность сотрудника о структуре компании, знание имен руководителей, коллег, наличие контакта с коллективом;
- умение сотрудника использовать офисную технику, знание принципов ее работы;
- знание правил вынесения наказаний и поощрений;
- соблюдение работником правил межличностных контактов и поведения в различных группах;
- вхождение работника в состав неформальной группы (компания друзей, группы по интересам) [17].

Таким образом, адаптацией является принятие человеком особенностей социально-психологического плана коллектива, организации. Развитие адаптационной системы для новых сотрудников является сложной и ответственной задачей [18]. Особенно в начале карьеры на новом рабочем месте человек сталкивается с процессом адаптации, в которой особенно важны социальные и психологические аспекты. Значимым моментом в данном процессе является осознание и понимание специфики деятельности работы компании. Успешность прохождения адаптационного периода подтверждается направлениями: эффективной трудовой деятельностью и выполнением трудовых обязанностей, полноценным общением межличностного и делового характера [19].

2. Анализ управления адаптацией персонала в ООО «Альбион-2002»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Официально зарегистрированное наименование компании – ООО «Альбион-2002». Дата регистрации в ЕГРЮЛ – 15 апреля 2002. Данное предприятие, в соответствии с Общероссийским классификатором форм собственности (ОКФС), имеет частную форму собственности.

Компания имеет юридический адрес: 603002, обл. Нижегородская, г. Нижний Новгород, ул. Канавинская, 25.

На основании ОКВЭД компания ООО «Альбион-2002» указала несколько видов деятельности. Основной вид деятельности – торговля розничная алкогольными напитками, включая пиво, в специализированных магазинах

Срок функционирования общества не ограничен за счет частной формы собственности, вкладов учредителей в уставной капитал на добровольной основе. Компания действует в соответствии с Уставом в рамках установленного в РФ законодательства [20].

Структура управления ООО «Альбион-2002» относится к линейно-функциональным. В основные обязанности директора магазина входит управление, увеличение оборота товара, налаживание бесперебойной работы и функционирования магазина, а также координация деятельности всех подразделений, входящих в структуру организации [21].

Структура организации компании ООО «Альбион-2002» рассмотрена на рисунке 3.

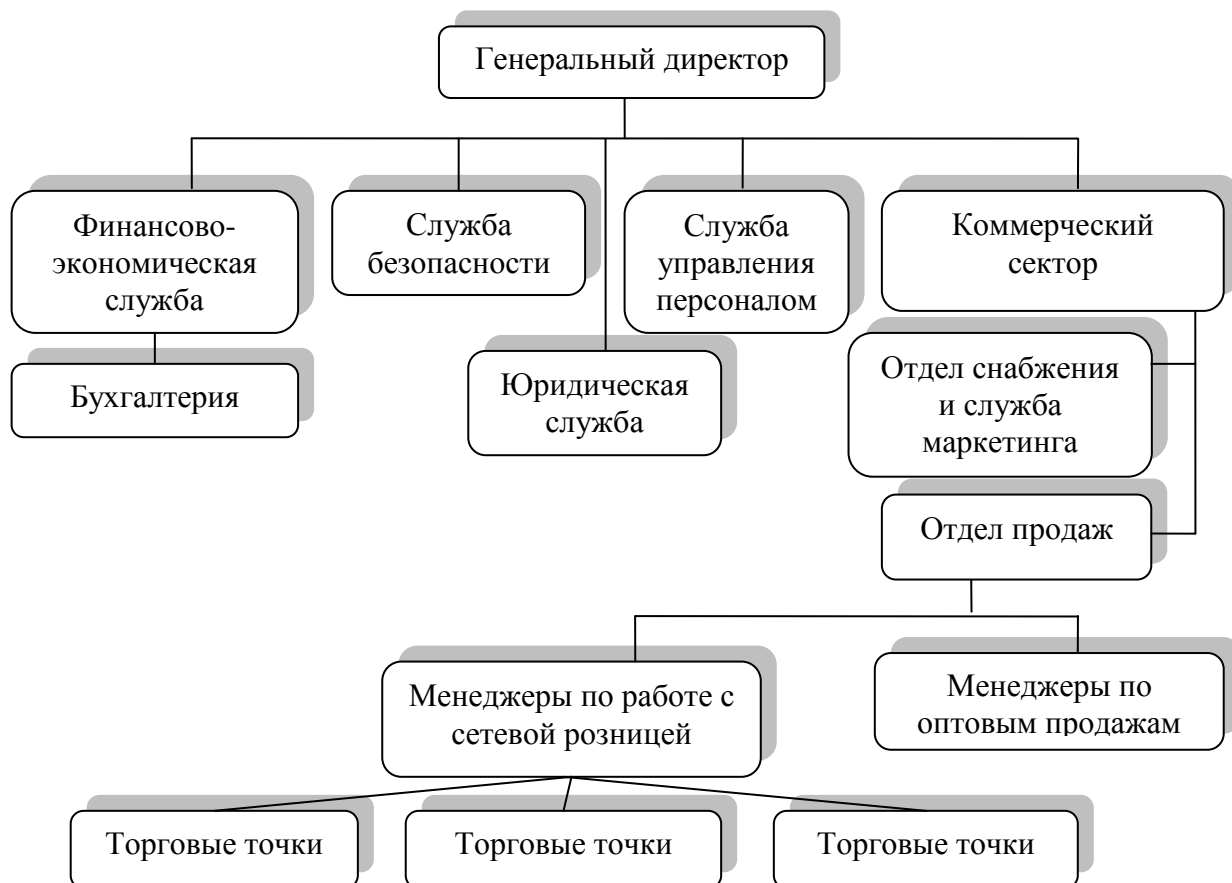


Рисунок 3 – Организационная структура компании ООО «Альбион-2002»

В торговом зале работает управляющий, следящий за исполнением заданий, которые даны директором магазина, сотрудниками. Также он контролирует выполнение целевых показателей за счет налаживания товарооборота, следит за произведением списаний, осуществляет возвраты и контролирует выкладку товара [22].

В каждом из отделов имеются менеджеры, контролирующие работу своих сотрудников. Они делают заказы, осуществляют возврат и списание.

На складе по логистике работает старший менеджер. Он контролирует прием товаров, следит за его своевременностью и качеством, проводит инвентаризацию во всех отделах [24]. В его функциональные обязанности входит оформление актов приема товара, поступающего на склад, контроль оформления документации при наличии разногласий в ходе приемки товаров из распределительных центров. В подчинении старшего менеджера находятся

сотрудники, которые непосредственно принимают и возвращают товар [23].

Одним из ключевых звеньев структуры является расчетно-кассовый узел. Главный кассир следит за тем, чтобы кассовые узлы работали бесперебойно. Ему подчиняются старшие кассиры и кассиры-продавцы, имеющие сменный график работы.

На любом торговом предприятии имеется служба безопасности. Компания ООО «Альбион-2002» не является исключением. Служба призвана для обеспечения сохранности товара и материальных ценностей.

Для бесперебойной работы торговых точек в плане инженерных систем имеется служба эксплуатации объекта [25].

Таким образом, компания ООО «Альбион-2002» имеет расширенную и эффективную организационно-управленческую структуру. Она построена таким образом, чтобы следовать поставленной цели и исполнять задачи компании. Также структура позволяет обеспечить взаимодействие всех структурных подразделений.

Руководством магазина и ответственными сотрудниками ООО «Альбион-2002» выработан план продаж. Он имеет несколько направлений [26]:

- для конкретного менеджера, осуществляющего продажи: в плане отражена точная сумма, которая должна быть выручена сотрудником за месяц;
- для отдела продаж: служит оценкой профессионализма конкретной группы специалистов. В общий план входят индивидуальные планы, а также небольшая надбавка сверху, которая используется как средство мотивации персонала;
- для компании в целом (совокупный план): включает в себя объем продаж всей компании. Он имеет большие показатели, чем те, которые отражены в планах сотрудников и подразделений. Значения, выделенные для специалистов и отделов, суммируются [27].

Работа менеджеров по продажам подвергается тщательному анализу. Это осуществляется с использованием CRM-системы, содержащей в себе отдельно по каждому сотруднику данные по воронке продаж. При использовании данной

системы можно определить, в какой момент потенциальные покупатели теряются. После этого этап, когда это происходит, анализируется. Для этого рассматриваются карточки по каждой сделке [28].

Информационные технологии, используемые в торговой отрасли, являются неотъемлемой частью. Требования торговых организаций к информационным потокам о движении товаров увеличиваются при повышении объемов торговли. Это дает возможность принимать правильные управленческие решения. Экономические показатели деятельности компании ООО «Альбион-2002» и их динамика в период с 2019 по 2021 год отражены в таблице 6.

Таблица 6 – Динамика экономических показателей деятельности компании ООО «Альбион-2002» в 2019-2021гг.

Показатели	2019г.	2020г.	2021г.	Отклонение 2020г. от 2019г.		Отклонение 2021г. от 2020г.	
				Сумма	%	Сумма	%
Выручка, тыс. руб.	1594126	1569818	1795705	-24308	98,48	225887	114,39
Себестоимость, тыс. руб.	1459869	1350965	1769721	-108904	92,54	418756	131,00
Валовая прибыль, тыс. руб.	134257	218853	25984	84596	163,01	-192869	11,87
Среднегодовая стоимость основных производственных фондов	217865	165805	167071	-52060	76,10	1267	100,76
Среднесписочная численность персонала	412	413	415	1	100,24	2	100,48
Прибыль от реализации, тыс. руб.	63587	140096	-41216	76509	220,32	-181312	-29,42
Налог на прибыль, тыс. руб.	17117	35265	134	10136	140,34	-35131	0,38
Чистая прибыль, тыс. руб.	68235	114570	6912	46335	167,91	-107658	6,03
Рентабельность производства продукции, %	8,42	13,94	1,45	5,52	165,53	-12,49	10,38
Рентабельность продаж, %	3,99	8,92	-2,30	4,94	223,73	-11,22	-25,72
Материалоотдача, руб.	1,34	1,48	1,23	0,14	110,07	-0,25	83,28
Фондоотдача, руб.	7,32	9,47	10,75	2,15	129,39	1,28	113,52
Фондорентабельность, %	31,32	69,10	4,14	37,78	220,62	-64,96	5,99
Продолжение таблицы Средняя величина оборотных средств, тыс. руб.	573624	748753	683766	175129	130,53	-64987	91,32
Оборачиваемость оборотных средств	2,78	2,10	2,63	-0,68	75,44	0,53	125,26
Длительность оборота, в днях	131	174	139	43	132,55	-35	79,83

В соответствии с указанными в таблице 6 данными выручка компании ООО «Альбион-2002» в 2021 году имеет большие показатели и увеличивается. В конце анализируемого периода доход составил 1795705 тыс. руб. Мы можем говорить о росте выручки компании в 2021 году на 114,39% по сравнению с уровнем 2020 года [30].

Компания ООО «Альбион-2002» использует несколько сервисов, позволяющих повысить качество обслуживания. К ним относят:

- системы, позволяющие сделать заказ товара автоматизировано;
- объединенные информационные системы продавца и клиента;
- оперативное информирование покупателя об этапах выполнения его заказа.

Если клиент принимает решение купить товар, опираясь на данные из Интернета, то такой способ приобретения считается онлайн-покупкой. При этом неважно, как была подготовлена торговая сделка: через сайт интернет-магазина, по телефону с выставлением счета покупателю онлайн. Онлайн-торговля развивается, в том числе, за счет того, что идет активное использование пользователями мобильного интернета.

Компания ООО «Альбион-2002» разработала стратегию дальнейшего развития. В нее входят:

- расширение сети за счет открытия новых магазинов и покрытия ключевых рынков присутствия, распространение и органическое развитие в регионах России, которые ранее были менее освоены;
- формирование повышенного уровня лояльности со стороны основной аудитории к деятельности компании;
- использование дополнительных мер, позволяющих оптимизировать издержки и улучшить рентабельность.

В ходе исследования нами была проанализирована структура кадрового штата компании ООО «Альбион-2002». В таблице 7 отразили ее, ориентируясь на возрастной состав специалистов [31].

Таблица 7 – Структура кадров компании ООО «Альбион-2002» по возрастному составу в 2019-2021гг.

Наименование	На конец 2019г.		На конец 2020г.		На конец 2021г.		Отклонение 2020г. от 2019г.		Отклонение 2021г. от 2020г.	
	Кол-во, чел.	%	Кол-во, чел.	%	Кол-во, чел.	%	(+;-)	%	(+;-)	%
до 20 лет	10	2,00	22	4,00	27	4,00	12	2,00	5	0,00
от 20 до 25 лет	48	10,00	54	10,00	73	11,00	7	0,00	19	1,00
от 26 до 35 лет	128	27,00	130	24,00	160	24,00	2	-3,00	30	0,00
от 36 до 45 лет	143	30,00	174	32,00	213	32,00	31	2,00	40	0,00
46-55 лет	109	23,00	130	24,00	160	24,00	21	1,00	30	0,00
55 лет и старше	38	8,00	33	6,00	33	5,00	-5	-2,00	1	-1,00
Всего	475	100	543	100	667	100	68	0,00	124	0,00

Согласно данным таблицы 7 мы делаем вывод, что основной состав персонала компании – сотрудники возрастом от 36 до 45 лет. Данная категория в 2019 году была представлена 60,53% сотрудников, в 2020 году – 57,09%, а в 2021 году – 55,29%.

На протяжении периода с 2019 по 2021 годы происходит снижение доли сотрудников возрастом от 36 до 45 лет. Это обусловлено увеличением количества работников в возрасте 45 лет и старше. Меньшую часть среди кадрового персонала занимают сотрудники возрастом младше 20 лет.

На рисунке 4 представлено, как происходила динамика кадров компании ООО «Альбион-2002» с 2019 по 2021 годы по возрастному критерию.

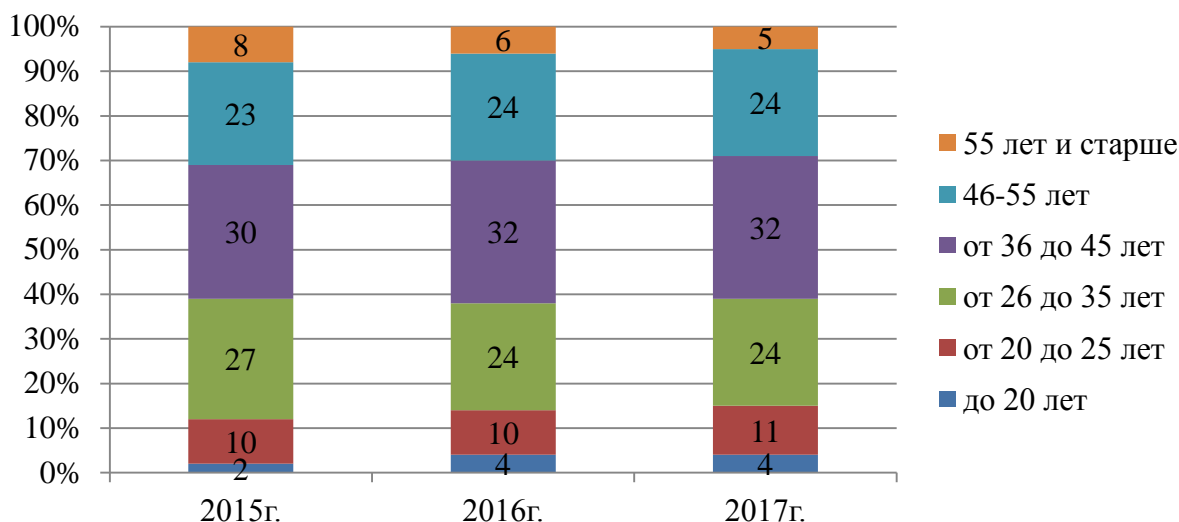


Рисунок 4 – Динамика структуры кадров компании ООО «Альбион-2002» по возрасту в 2015-2017 гг., %

Также нами была рассмотрена структура кадрового состава компании ООО «Альбион-2002» по половому признаку. Данные отражены в таблице 8.

Таблица 8 – Структура кадров компании ООО «Альбион-2002» по половому признаку в 2019-2021 гг.

Пол сотрудников	2019г.		2020г.		2021г.		Отклонение	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	2020г. от 2019г.	2021г. от 2020г.
Мужчины	323	68,00	348	64,00	420	63,00	25	73
Женщины	152	32,00	195	36,00	247	37,00	43	51
Итого	475	100,00	543	100,00	667	100,00	68	124

За период с 2019 по 2021 годы в компании больше всего работало мужчин, о чем говорят показатели: в 2019 году – 68%, в 2020 году – 64%, в 2021 году – 63%.

В рассматриваемый период произошло увеличение общего количества мужчин, работающих на предприятии, на 98 человек. Доля женщин, трудоустроенных в компании, увеличилась незначительно – всего на 5%.

Нами был проанализирован кадровый состав по критерию стажа работы. Данные отражены в таблице 9.

Таблица 9 – Структура кадров компании ООО «Альбион-2002» по стажу работы в 2019-2021гг.

Наименование	2019г.		2020г.		2021г.		Отклонение 2020г. от 2019г.		Отклонение 2021г. от 2020г.	
	Кол- во, чел.	%	Кол- во, чел.	%	Кол- во, чел.	%	(+;-)	%	(+;-)	%
более 20 лет	24	5,00	27	5,00	33	5,00	3	0,00	6	0,00
от 10 до 20 лет	299	63,00	342	63,00	420	63,00	43	0,00	78	0,00
от 5 до 10 лет	100	21,00	114	21,00	147	22,00	14	0,00	33	1,00
от 1 до 5 лет	43	9,00	49	9,00	53	8,00	6	0,00	4	-1,00
менее 1 года	10	2,00	11	2,00	13	2,00	1	0,00	2	0,00
Всего	475	100,00	543	100,00	667	100,00	68	0,00	124	0,00

Согласно данным таблицы 9, структура кадров компании ООО «Альбион-2002» по стажу работы за период с 2019 по 2021 годы не изменилась. Большинство сотрудников имеют стаж работы от 10 до 20 лет, что составляет 63% за исследуемый период.

В ходе исследования выявлена группа сотрудников, которые имеют стаж менее 1 года. Но они составляют наименьшую долю. К ним относят сотрудников, которые были приняты на работу после окончания обучения в вузах и средних профессиональных учебных заведениях. Еще один критерий исследования кадрового состава – образование сотрудников. Распределение по этому показателю отражено в таблице 10.

Таблица 10 – Распределение работников компании ООО «Альбион-2002» по образованию в 2019-2021гг.

Наименование	2019г.		2020г.		2021г.		Отклонение 2020г. от 2019г.		Отклонение 2021г. от 2020г.	
	Кол- во, чел.	%	Кол- во, чел.	%	Кол- во, чел.	%	(+;-)	%	(+;-)	%
высшее	81	17,00	92	17,00	120	18,00	12	0,00	28	1,00
неполное высшее	71	15,00	81	15,00	93	14,00	10	0,00	12	-1,00
среднее профессиональное	285	60,00	326	60,00	394	59,00	41	0,00	68	-1,00
среднее	38	8,00	43	8,00	60	9,00	5	0,00	17	1,00
Всего	475	100,00	543	100,00	667	100,00	68	0,00	124	0,00

В соответствии с данными таблицы 10 можно сделать вывод, что большинство сотрудников компании ООО «Альбион-2002» – лица со средним профессиональным образованием. В 2019 году их доля составила 60% (285 человек), в 2020 – 60% (326 человек), в 2021 году – 59% (394 человека) (рисунок 5).

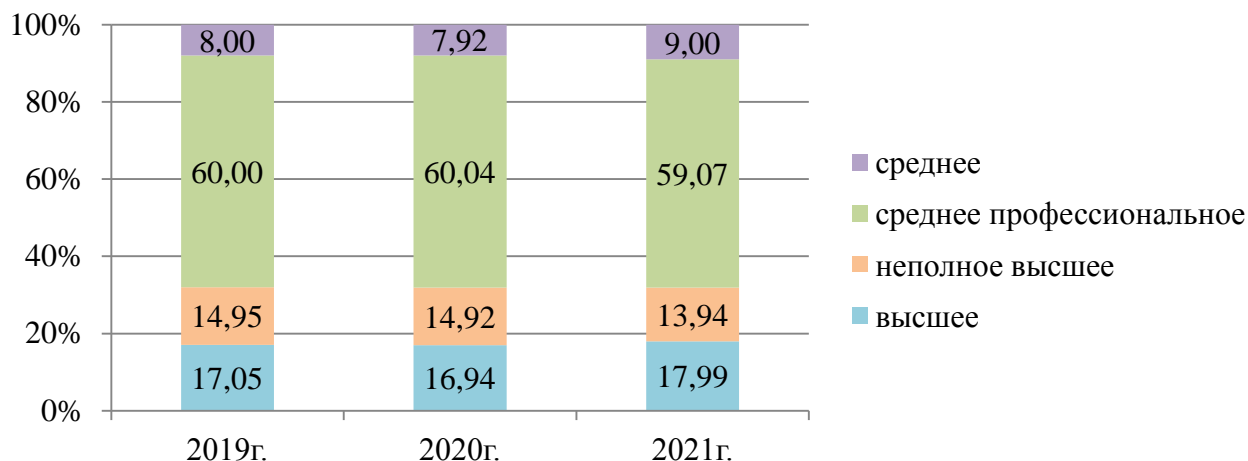


Рисунок 5 – Структура кадров компании ООО «Альбион-2002» по образованию

Отмечается положительная динамика, которая проявляется в увеличении количества сотрудников, имеющих высшее образование. Она достигается путем сокращения количества сотрудников со средним и средне-профессиональным образованием. В 2020 году отмечается рост количества сотрудников с высшим образованием на 12 человек, а в 2021 году – на 28 человек.

В таблице 11 приведена структура кадров компании ООО «Альбион-2002» с разделением на категории за исследуемый период.

Таблица 11 – Структура кадров компании ООО «Альбион-2002» по категориям работников в 2019-2021гг.

Наименование	2019г.		2020г.		2021г.		Отклонение 2020г. от 2019г.		Отклонение 2021г. от 2020г.	
	Кол-во, чел.	%	Кол-во, чел.	%	Кол-во, чел.	%	(+;-)	%	(+;-)	%
Рабочие всего, в том числе:	361	76,00	407	75,00	500	75,00	46	-1,00	93	0,00
Основные	290	61,00	326	60,00	400	60,00	36	-1,00	74	0,00
Вспомогательные	71	15,00	81	15,00	100	15,00	10	0,00	19	0,00
Служащие всего, в том числе:	114	24,00	136	25,00	167	25,00	22	1,00	31	0,00
Руководители	38	8,00	43	8,00	60	9,00	5	0,00	17	1,00
Специалисты	76	16,00	92	17,00	107	16,00	16	1,00	14	-1,00
Всего	475	100	543	100	667	100	68	0,00	124	0,00

На основании данных таблицы 11 можно сделать вывод, что основную долю занимают сотрудники рабочих специальностей: в 2019 году – 76% (361 человек), в 2020 году – 75% (407 человек), в 2021 году – 75% (500 человек). Большая часть представлена основными рабочими специальностями. Руководство осуществляется группой, занимающей 8-9% от всего персонала компании ООО «Альбион-2002». Возросло число специалистов, которых стало 107 человек в 2021 году (в 2019 году – 76 человек). Значительное увеличение численности персонала компании за период с 2019 по 2020 годы обусловлено тем, что компания ООО «Альбион-2002» расширила свою деятельность и осваивала новые рынки.

В таблице 12 отражены показатели движения и постоянства кадрового состава компании ООО «Альбион-2002».

Таблица 12 – Динамика показателей движения персонала компании ООО «Альбион-2002» в 2019–2021 гг.

Показатели	2019г.	2020г.	2021г.	Отклонение 2020г. от 2019г.	Отклонение 2021г. от 2020г.
Количество сотрудников в организации на начало года, чел.	475	475	543	0	68
Количество сотрудников, принятых в течение года на работу в организацию, чел.	11	82	143	71	61
Количество сотрудников, которые выбыли из штата компании, чел., в том числе:	11	14	19	3	5
по собственному желанию	11	14	18	3	4
уволено за нарушение трудовой дисциплины	0	0	0	0	0
по согласованию сторон	0	0	1	0	1
Численность персонала на конец года, чел.	475	543	667	68	124
Среднесписочная численность персонала, чел.	475	509	605	34	96
Количество работников, проработавших весь год, чел	464	461	524	-3	63
Коэффициент оборота по приему работников	0,023	0,161	0,236	0,138	0,075
Коэффициент оборота по выбытию работников	0,023	0,028	0,031	0,004	0,004
Коэффициент текучести кадров	0,023	0,028	0,030	0,004	0,002
Коэффициент (стабильности) постоянства кадров	0,977	0,906	0,866	-0,071	-0,040

Как мы видим из таблицы, коэффициент оборота по приему растет. Это обусловлено значительным увеличением численности персонала в 2021 году. Именно в этот период компания начала осваивать новые рынки сбыта товаров. А данное направление требовало увеличить объемы производства, открыть два новых производственных цеха.

Но, как показало исследование, есть и отрицательная динамика. Увеличился коэффициент оборота по выбытию и текучести. Это говорит о том, что эффективность социальной политики компании снизилась. Возможно, руководство выбрало неоптимальные методы управления кадрами. Анализ деятельности компании ООО «Альбион-2002» показал, что организация обладает достаточно эффективным кадровым потенциалом. В дальнейшем он

может быть развит и усовершенствован. Это было подтверждено показателями состава персонала, повышением количества работников и уровня их образования.

Компания имеет договор, который дает сотрудникам возможность осуществить добровольное медицинское страхование. Он включает в себя следующие программы: амбулаторно-поликлиническое обслуживание; плановая и экстренная стационарная помощь; санаторно-курортное лечение. В 2021 году сумма договора ДМС составила 34 825,45 тыс. руб. Было осуществлено страхование 8 498 человек.

2.2 Оценка эффективности организации адаптации персонала на предприятии

Компания ООО «Альбион-2002» разработала такую кадровую политику, при которой руководство имеет обоснованные прогнозы ее развития, а также методы, средства воздействия на персонал. Но при этом менеджер отдела кадров компании не может полноценно разработать антикризисные кадровые программы, осуществлять мониторинг сложившейся ситуации и корректировать программу за счет изменений внутренней и внешней ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды.

Структура и штат предприятия закреплены документально. Они представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Документальное закрепление структуры и штата в компании ООО «Альбион-2002»

Название документа	Содержание (наполнение)
Структура и штатная численность	Документ, согласно которому построена структура организации, с указанием численности по каждой должности
Штатное расписание (форма Т-3)	Документ, закрепляющий перечень структурных подразделений и должностей

Управление персоналом компании ООО «Альбион-2002» осуществляется

в соответствии со стратегией. Она основывается на отраженных в таблице 14 принципах.

Таблица 14 – Принципы стратегии управления персоналом в компании ООО «Альбион-2002»

№	Принципы	№	Принципы
1	Каждое подразделение осуществляет свою деятельность на основании регламента, где прописаны цели и текущие задачи данного подразделения	4	Постоянное улучшение и оптимизация условий труда работников
2	составление и повторное улучшение организационной структуры управления, связанное с уточнением численности подразделений и высоко– функциональных органов управления, положений, регулирующих деятельность, формальных, регламентированных правовыми актами связей между ними, профессиограмм для любого должностного лица, включая должностные наставления и модели должностей	5	непрерывное улучшение экономической деятельности подразделения, создание оптимальных условий для оптимальной комбинации коллективных, личных интересов с интересами организации, путем непрерывного обновления систем и норм стимулирования
3	прогнозирование и планирование потребности в кадрах	6	прогнозирование и планирование потребности в квалификации, обучении и переобучении кадров

На основании данных принципов работа коллектива является открытой, сотрудники нацелены на взаимное уважение. В результате каждый работник может реализовать свой творческий потенциал, а также вырасти в профессиональном плане. В компании трудится коллектив, сочетающий в себе знания опытных специалистов и энергию, здоровые амбиции молодых сотрудников.

Адаптационная программа компании ООО «Альбион-2002» состоит из общей и специальной программы. Общая затрагивает все предприятие и нацелена на то, чтобы работник усвоил основные нормы и правила, по которым живет организация. Это касается и тех, которые приняты коллективом, но не внесены в официальные документы.

Чтобы квалификация сотрудников постоянно соответствовала требуемому уровню, профессиональные навыки повышались, а работы по

внедрению новых технологий обслуживания клиентов осуществлялись на должном уровне, руководство проводит целенаправленную работу. Данные о проводимом обучении, выбранных формах и видах обучения персонала в компании ООО «Альбион-2002» отражены в таблице 15.

Таблица 15 – Формы и виды обучения персонала в компании ООО «Альбион-2002»

Форма обучения	Вид обучения	Место обучения	Субъект обучения	Объект обучения
На рабочем месте (внутреннее)	семинары	предприятие	В зависимости от специальности	специалисты
Вне рабочего места (внешнее)	Курсы, семинары	Сторонние учебные учреждения	В зависимости от специальности	руководители

В соответствии с приведенной в таблице 15 информации мы можем сделать вывод, что в компании ООО «Альбион-2002» реализуется обучение в двух формах: внешнее, внутреннее.

Специальная программа адаптации включает в себя вопросы по организации рабочего места и трудовой деятельности в конкретном подразделении компании ООО «Альбион-2002»:

– до новичка руководителем подразделения доводится информация о специфике работы, конкретных задачах отдела. Например, используются информационные объявления о приеме новых сотрудников, буклеты, содержащие данные о структуре компании ООО «Альбион-2002», списки административной группы с номерами телефонов, правила внутреннего распорядка;

– новый сотрудник знакомится с другими специалистами отдела, для него проводится экскурсия по офису, помещениям. Такие меры позволяют исключить появление у нового сотрудника чувства обособленности, чужеродности в коллективе.

Сотрудники, входящие в руководящий состав компании ООО «Альбион-2002», проходят обучающие семинары на базе высших учебных заведений.

Навыки и информация, полученные ими на обучении, передаются подчиненным внутри отдела. Для сотрудников организуются учебные дискуссии.

Сами сотрудники компании ООО «Альбион-2002» управляют своей карьерой в соответствии с поставленными целями. К ним относят:

- возможность карьерного роста и получения новой должности в компании, повышения размера оплаты труда;
- доступ к более содержательной и интересной работе;
- развитие профессиональных способностей и навыков в рамках своих должностей и смежных.

Принципы системы развития карьеры в компании ООО «Альбион-2002»:

- необходимость построения трудовой карьеры таким образом, чтобы знания, опыт сотрудника использовались с максимальной пользой;
- необходимость доведения до сотрудников информации о возможностях карьерного роста и перспективах.

При прохождении адаптации каждый новый сотрудник может использовать нормы и льготы, предоставляемые основному составу работников.

Компания ООО «Альбион-2002» дает возможность подключиться к системе добровольного медицинского страхования. Сделать это можно после прохождения испытательного срока, который составляет 3 месяца. ДМС включает в себя расходы на следующие направления:

- обслуживание в поликлинике;
- стоматологическая помощь;
- стационарное лечение;
- использование здравпункта, физиотерапевтического кабинета.

В компании можно получить единовременную материальную помощь и компенсацию при наступлении следующих случаев:

- погребение умершего работника, неработающего пенсионера, близких членов семьи;

- наступление временной нетрудоспособности;
- декретный отпуск по уходу за ребенком;
- оплачиваемый отпуск, работа в праздничные дни;
- наступление вреда здоровью при исполнении трудовых обязанностей;
- личные торжества, круглые даты трудовой деятельности, праздники.

Также компания производит отчисления в Пенсионный фонд, оплачивает минимальный размер оплаты труда, заботится об экологической безопасности и охране здоровья на производстве.

Работа по развитию персонала компании ООО «Альбион-2002» имеет несколько направлений:

- обучение, подготовка и повышение квалификации сотрудников, составленные с учетом перспектив развития Общества;
- формирование комплекса мероприятий, направленного на повышение мотивации к труду работников любых категорий в соответствии с выполняемыми ими задачами, а также укрепление дисциплины труда и производства, материальное стимулирование, рационализация структур и штатов.

Программа адаптационных мероприятий выполняется как специалистами отдела управления персоналом, так и непосредственным руководством структурного подразделения, куда трудоустраивается сотрудник.

Процедура адаптации проводится только в направлении предоставления новому сотруднику информации о компании, структурном подразделении, в котором он будет работать. Также проводится знакомство с его непосредственным руководителем. Для каждого сотрудника не предусматривается отдельный план адаптации.

Новые сотрудники получают внимание в первый месяц работы, пока недостаточно знакомы с профессией. В этот период ощущается напряжение при знакомстве с объемами требуемой работы.

Кроме того, не все сотрудники получают ожидаемое в плане приложений труда и выбранной профессии.

Специалисты, которых принимают на работу на постоянной основе, должны пройти испытательный срок в течение 3 месяцев. По истечении данного периода руководитель отдела принимает решение: оставить специалиста или уволить по причине непрохождения испытательного срока.

В регламентирующих документах не прописаны критерии, по которым оцениваются результаты труда новых специалистов. Поэтому решение основывается на субъективной оценке руководителя структурного подразделения, который ориентируется на выполнение объема и качество работы сотрудника.

Целесообразно охарактеризовать порядок введения в должность новых сотрудников, устраивающихся на работу в компанию ООО «Альбион-2002». Он описан нами ниже. Новый специалист знакомится с руководителем подразделения через работника отдела управления персоналом.

Руководитель отдела назначает ответственного сотрудника (наставника) из числа опытных специалистов. Наставник должен оказывать всестороннюю помощь новому работнику, консультировать его по вопросам, входящим в его профессиональную деятельность. Контролировать процесс адаптации наставник не должен. Он следит за тем, чтобы новый работник качественно и в срок выполнял требуемый от него объем работы.

Проанализировав процесс адаптации новых работников, мы выделили некоторые недостатки. Они отражены в таблице 16.

Таблица 16 – Основные недостатки процесса адаптации вновь принятых специалистов в компании ООО «Альбион-2002»

Недостатки процесса адаптации	Методика выявления
Не разработаны локальные нормативные акты по адаптации. Нет Положения об адаптации вновь принятых специалистов	Анализ документов
Отсутствует система стимулирования наставников	Анализ документов
Нет адаптации вновь принятого специалиста к социальным нормам поведения, установлению отношений сотрудничества нового работника и коллектива	Анализ результатов опроса «Интервью с вновь принятыми специалистами»

Таким образом, как показал анализ, адаптация новых работников не является частью стратегии компании ООО «Альбион-2002».

В таблице 17 приводятся данные анализа эффективности управления персоналом в компании ООО «Альбион-2002» за период с 2019 по 2021 годы.

Таблица 17 – Анализ эффективности труда работников в компании ООО «Альбион-2002» за 2019-2021 гг.

Показатели	2019г.	2020г.	2021г.	Отклонение (+, -)	
				2020г. от 2019г.	2021г. от 2019г.
Выручка от продажи товаров продукции, работ, услуг, тыс. руб.	1 594 123	1 569 818	1 795 705	-24 305	225 887
Среднесписочная численность работников, чел	412	413	415	1	2
Отработано работниками за год, тыс. чел./ час.	915876	938501	953297	22 625	14 795
Производительность труда 1 работника, тыс. руб.	3869,23	3801,01	4327,00	-68,22	525,99
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	189849,6	195762	199698	5912,40	3936,00
Среднегодовая заработная плата 1 работника, тыс. руб.	460,8	474	481,2	13,20	7,20
Чистая прибыль, тыс. руб.	68232	114570	6912	46 338	-107 658
Получено прибыли, тыс. руб.	-	-	-	0	0
- на 1 работника	165,61	277,41	16,66	111,80	-260,75
- за 1 чел./час	0,07	0,12	0,01	0,05	-0,11

В соответствии с указанными данными мы можем сделать вывод, что за период с 2019 по 2021 годы увеличивается количество часов, отработанных специалистами. При этом отмечается рост и производительности труда: с 3869,23 тыс. руб. / чел. в 2019г. до 4327,00 тыс. руб. /чел. в 2021г (Приложение Б).

Анализ позволил выявить изменения в размере фонда оплаты труда. Он вырос на 3936,00 тыс. руб. в 2021 году (с 5912,40 тыс. руб. в 2020 году). Это частично обусловлено тем, что увеличилась среднесписочная численность работников. Но также рост фонда оплаты повлиял на увеличение средней

заработной платы сотрудников компании.

Таким образом, анализ деятельности компании ООО «Альбион-2002» показал, что компания имеет эффективный потенциал кадрового состава, который может в дальнейшем развиваться и усовершенствоваться. Данные основываются на показателях состава персонала, росте количества работников, повышении уровня образования кадрового состава. Но решения, которые принимает руководство компании ООО «Альбион-2002» в отношении развития и организации работы, не имеют обоснованных расчетов и основываются на интуитивном уровне.

Сильной стороной компании ООО «Альбион-2002» является качество оказываемых услуг. Но при этом имеются и недостатки: недостаточный контроль со стороны руководства за исполнением распоряжений, приказов, слабое планирование трудовой деятельности, отсутствие четких разграничений прав, обязанностей и ответственности между работниками.

Как показал анализ, компания ООО «Альбион-2002» не имеет документальных локальных актов, на которых должен основываться процесс адаптации. Отсутствует Положение об адаптации, процедура не описана, как и ее особенности для вновь принятых сотрудников. Это является существенным недостатком адаптационной системы. Чтобы оценить уровень адаптации в компании ООО «Альбион-2002», было проведено несколько тестирований. Исследование предполагало заполнение 20 исследуемых карты, демонстрирующей, насколько они удовлетворены работой. Данная система была предложена В. Смирновой (Приложение Г). Карта оценки удовлетворенности представлена в таблице 18.

Таблица 18 – Карта оценки удовлетворенности работой молодых специалистов компании ООО «Альбион-2002»

Отметьте, насколько вас удовлетворяют перечисленные аспекты	Количество баллов, предоставленных респондентами в количестве 20 человек									
	1в	2в	3в	4в	5в	6в	7в	8в	9в	10в
Организация и условия труда	3	2	4	3	3	3	2	2	2	3
Содержание труда (выполняемая работа)	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4
Степень вашего участия в принятии решений	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Продолжение таблицы 18

Отметьте, насколько вас удовлетворяют перечисленные аспекты	Количество баллов, проставленных респондентами в количестве 20 человек									
	1в	2в	3в	4в	5в	6в	7в	8в	9в	10в
Заработная плата	4	3	3	4	3	4	2	2	2	2
Распределение премий	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Отношения в коллективе	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
Отношения с руководителем	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Стиль и методы работы руководителя	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3
Возможность влиять на дела коллектива	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Отношение администрации к нуждам сотрудников	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2
Перспективы роста	2	3	3	2	3	2	2	4	2	5
Перспективы повышения квалификации	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2
Объективность оценки вашей работы руководителем	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3
Оцените по 10-ти бальной шкале Вашу общую удовлетворенность профессиональной деятельностью	5	5	7	6	3	4	8	2	10	5
Итого баллов	37	37	41	39	39	41	42	41	47	49

После анализа полученных данных можно отметить низкий уровень удовлетворенности трудом молодых специалистов (60%).

При этом работники, имеющие достаточный стаж трудовой деятельности, продемонстрировали в целом удовлетворенность, показав высокую долю таких ответов – 50%. И только 16,6% респондентов практически не удовлетворены работой совсем (Приложение Д).

Полученные данные являются яркой демонстрацией того, что адаптационная система имеет явные пробелы. Это обусловлено тем, что именно данная категория работников – новички – не удовлетворены трудом. Можно говорить об отсутствии эффективной адаптации сотрудников в компании.

Самая низкая оценка была дана по таким показателям, как:

- возможность принимать участие в вынесении решений;
- премирование и распределение средств;
- возможность влияния на коллективные дела.

Становится понятно, что вновь прибывшие молодые специалисты не

считают себя причастными к работе коллектива. Среди проявляемых ими чувств выделяют отчужденность, неспособность сделать что-то для компании.

На втором этапе было проведено анкетирование сотрудников. Оно было направлено на анализ нюансов их адаптационного процесса в компании (Приложение В).

По результатам ответов можно сделать такие же выводы, как на предыдущем этапе.

Большинство, что составляет 70%, специалистов, недавно трудоустроившихся в компанию, практически не адаптировались в социальном и психологическом плане. Они не чувствуют, что интегрированы в коллектив, не ощущают важность и находятся в состоянии дискомфорта.

Далее проанализирована возможность осознания работниками задач, которые поставлены перед ними, а также методик их выполнения. Данные исследования заключаются в следующем:

- низкий уровень понимания – у 55% молодых специалистов;
- средний уровень – у 20% респондентов;
- высокий уровень – у 25% опрошенных.

Такие данные говорят о том, что молодые специалисты должны более активно вводиться в курс дела при поступлении на работу. При этом работники, имеющие достаточный стаж, продемонстрировали похожий результат:

- средний уровень – у 53,3%;
- высокий уровень – у 33,3%.

Далее в исследовании проанализировано, насколько работники ощущают результат и эффективность своей работы. Также вопросы были направлены на оценку реакций на замечания руководства компании ООО «Альбион-2002».

Большая часть сотрудников (65%) дает среднюю оценку своей работе. Аналогичная ситуация складывается и при анализе ответов работников со стажем – 53%. В данном случае можно говорить, что инструменты оценки качественной составляющей работы отсутствуют. Так же, как и нет внимания со стороны руководящего состава к результатам труда вновь принятых работников.

При оценке уровня собственных знаний 80% новых специалистов указали на достаточность уровня знаний и профессиональных компетенций, продемонстрировав слегка завышенные амбиции. При этом не все работники со стажем (40%) отметили, что их уровень знаний достаточен.

Динамика специалиста оценивалась на основании того, как он сам ощущает себя на рабочем месте. Также в основе лежало осознание своего места в коллективе, взаимодействие с другими специалистами, налаживание рабочего процесса. 60% молодых специалистов показали средний результат, а более 50% работников со стажем – высокий результат. Это может говорить о недостаточном внимании к новичкам, их развитию в компании ООО «Альбион-2002». У молодых специалистов отмечается высокий уровень самоощущения, что связано с амбициями, и низкая степень самостоятельно принимать решения. Это говорит о том, что трудовая и психофизиологическая адаптация должна проводиться на должном уровне.

Результаты исследования отражены в таблице 19.

Таблица 19 – Результаты исследования

Методы исследования	Выявленные достоинства	Выявленные проблемы и недостатки
Анализ документов	Разработано штатное расписание, должностные инструкции, регламенты, технологические карты	Не разработаны локальные нормативные акты по адаптации. Отсутствует система стимулирования наставников. Не разработаны мероприятия по адаптации вновь принятого работника к социальным нормам поведения, установлению отношений сотрудничества нового работника и коллектива
Анкетирование	У работников есть уверенность в собственных силах, принятые работники со стажем достаточно хорошо вливаются в коллектив	У молодых специалистов наблюдается отчуждение, низкий уровень социальной адаптации в коллективе, удовлетворенности трудом, непонимание целей и задач.

Согласно данным анкетирования, значительная часть вновь принятых работников не адаптировалась к компании полностью. Это обусловлено низким уровнем контроля за адаптационным процессом, за который должны отвечать

ответственные лица.

Таким образом, проведенное нами исследование динамики основных показателей продемонстрировало отсутствие у новых работников мотивации для налаживания эффективной трудовой деятельности. Они не готовы принимать решения и исполнять их со всей полной ответственности. Становится понятным, что многие работники не отождествляют себя с организацией в целом, не осознают, что их личные интересы совпадают с интересами компании. Выявленные нами недостатки устранимы при внедрении ряда мероприятий, то есть проектных решений.

3. Пути оптимизации управления адаптацией в ООО «Альбион-2002»

3.1 Мероприятия по совершенствованию управления адаптацией персонала на предприятии

Прохождение адаптации в короткие сроки после трудоустройства сотрудника – лучший вариант как для работника, так и самой компании ООО «Альбион-2002». В соответствии с проведенным опросом, новые сотрудники стремятся как можно скорее оправдать свои ожидания: материальные, социальные, продвижения по карьерной лестнице [32].

Компания заинтересована в проявлении сотрудниками их деловых качеств. Работодатель желает получить отдачу профессионального плана от работников.

В качестве основной цели разрабатываемой программы, учитывая производственные особенности, выступает внимательное отношение к работникам, только что трудоустроившимся. Вторым важным моментом – оказанием им помощи, чтобы вступление их в должность проходило безболезненно, а трудовые обязательства исполнялись в требуемом от них объеме [33].

Для достижения этой цели должна быть введена в штатное расписание новая должность. Требуется сотрудник, осуществляющий подбор специалистов (менеджер), в обязанность которого и будет входить проведение адаптационной программы для новых работников в коллективе [34].

Рассмотрим основные этапы проведения адаптационного процесса, которые должны быть учтены при разработке программы помощи.

Адаптация сотрудника при обычном режиме проходит в течение периода от 1 года работы до 1,5 лет. Если будет разработана действующая программа адаптации, срок может существенно уменьшиться. Сотрудник почувствует себя комфортно уже через 3–6 месяцев после трудоустройства [35]. В этом случае он сможет проявить себя как профессионал в своей области, продемонстрировать организационные качества, которые необходимы для выполнения задач,

определенных руководством, и осуществления результативной работы.

Разработка программы требует проведения нескольких мероприятий:

- формирование реальных представлений о наличии вакансий, выработка требований в рамках квалификации к персоналу [36];
- анализ действующей системы адаптации, которая имеется в компании;
- составление плана мероприятий, учитывая законодательные нормы и имеющихся в компании внутренних документов (инструкции о наставничестве, собеседования с кандидатами на замещение вакантной должности);
- установление четких сроков адаптации, определение перечня лиц, которые будут реализовывать программу, составление формы адаптационной программы в зависимости от того, сотрудник какой категории принимается на работу;
- составление перечня вопросов для проведения тестирования нового специалиста [48].

После того, как данные мероприятия будут проведены, требуется составить программу для менеджера по подбору специалистов. Она должна быть направлена на то, чтобы сотрудник как можно скорее вошел в новую должность и производственную среду [37].

Выделим четыре этапа прохождения адаптационной программы:

- Оценка профессиональных навыков, умений работника, его знаний и квалификационного уровня.
- Помощь сотруднику с целью ускорения процесса ориентирования на требования, которые предъявляются к нему в соответствии с занимаемой должностью [38].
- Вовлечение и включение нового сотрудника в производственный процесс, налаживание взаимоотношений социального и трудового характера с коллегами.
- Оценка прохождения человеком адаптации и начала стабильной работы.

В таблице 20 указываются, какие проектные мероприятия должны

проводиться в компании ООО «Альбион-2002» при трудоустройстве новых сотрудников.

Таблица 20 – Проектные мероприятия адаптации молодых специалистов в компании ООО «Альбион-2002»

Проблема/ недостаток	Мероприятие по устранению недостатков	Документационное обеспечение
Не разработаны локальные нормативные акты по адаптации	Разработка комплекта локальных нормативных актов по адаптации: Проект «Положение об адаптации вновь принятых работников»; Проект «План работы вновь принятого работника»; Проект «Оценочный лист вновь принятого работника»; Проект «Положение о наставничестве».	Проект «Положение об адаптации вновь принятых работников»; Проект «План работы вновь принятого работника»; Проект «Оценочный лист вновь принятого работника»; Проект «Положение о наставничестве».
Отсутствует система стимулирования наставников	Включение в Положение о наставничестве специального раздела, связанного с мерами стимулирования наставников.	Раздел в Проекте «Положение о наставничестве»
Не разработаны мероприятия по адаптации вновь принятого работника к социальным нормам поведения, установлению отношений сотрудничества нового работника и коллектива	Проведение тренингов для новых сотрудников по адаптации	Проект «Программа тренинга для новых сотрудников по адаптации».

Итак, чтобы усовершенствовать адаптационный процесс новых работников в компании ООО «Альбион-2002» требуется разработка Положения о технологии адаптации и развития новых работников. Основной акцент важно сделать на том, чтобы молодые специалисты закрепились в коллективе. Кадры в организации постепенно устаревают, поэтому важная задача – удержать молодых специалистов [39].

Программа по адаптации сотрудников отражена в таблице 21.

Таблица 21 – Адаптационная программа сотрудников

Период	Мероприятия
1 день	Ознакомление специалиста с графиком работы, должностной инструкцией, нормами охраны труда, положениями об оплате труда и премировании, привлечении к дисциплинарной ответственности. Представление сотрудника начальнику и работникам отдела, службам, непосредственно связанным в процессе деятельности. Проведение экскурсии по территории предприятия.
2 день	Предоставление списка контактных телефонов и сведений о начальниках структурных подразделений. Непосредственное ознакомление с рабочими документами.
3-20 дни	Работа под руководством начальника отдела и куратора. Оценка способностей специалиста и его взаимоотношений с коллегами.
21- 30 дни	Выполнение обязанностей самостоятельно. Оценка профессиональных способностей, внимательности, манеры поведения в коллективе. Принятие окончательного решения о дальнейшем сотрудничестве по итогам испытательного срока. Ответственный за проведение программы – начальник отдела.

Руководитель подразделения должен определить, кто будет являться для новичка наставником [40]. Права и обязанности, а также его основные функции при работе с новыми сотрудниками должны быть прописаны в Положении о наставничестве.

Руководитель отдела, где будет осуществлять свои трудовые функции новый работник, должен провести ряд мероприятий:

- составить план адаптации сотрудника;
- ознакомить новичка с планом адаптации;
- передать план и форму оценки трудовой деятельности нового работника наставнику [41].

В ходе адаптации должна поддерживаться связь руководителя с новым работником. Это необходимо для того, чтобы в нужный момент была оказана помощь в рамках его компетенции [29].

В период адаптации должна действовать программа совершенствования обучения персонала.

Подобная программа для компании ООО «Альбион-2002» приведена в таблице 22.

Таблица 22 – Программа совершенствования обучения персонала компании ООО «Альбион-2002» в период адаптации

№	Вид обучения	До мероприятий	После мероприятий
1	Длительность периода наставничества, дней	10	30
2	Периодичность проведения профессиональной оценки сотрудников (новые сотрудники освобождаются от этого на 1 год своей профессиональной деятельности в организации)	1 раз в 3 года	1 раз в год
3	Обучение по техническим направлениям, час	При прохождении адаптации	16
		В ходе осуществления трудовых полномочий	-
4	Нетехническое обучение, час	При прохождении адаптации	16
		В ходе осуществления трудовых полномочий	-

При прохождении процедуры нетехнического обучения в программу обязательно должны быть включены следующие темы:

- цели и принципы работы компании, правила, принятые в ней, этикет, политика конфиденциальности;
- методы, повышающие эффективность коммуникаций, командная работа;
- управление конфликтными ситуациями и др.

Планирование должно происходить с включением аутсорсинга. При его использовании компания ООО «Альбион-2002» должна самостоятельно разработать учебные материалы для внедрения процесса нетехнического обучения и предоставить Консультанту. Также возможен вариант совместной разработки программы. Обучение сотрудников осуществляется консультантом. Для этого компания должна выделить средства оплаты нетехнического обучения. Расходы на это составят в среднем 1500 рублей на человека [42].

Аттестация рабочих мест должна проводиться с привлечением компании ООО «Консалт», которая является специализированной и аккредитованной для выполнения данных мероприятий. За одного сотрудника придется заплатить

1700 рублей.

В соответствии с приведенной программой обучения важно изменить план обучения сотрудников компании, а также скорректировать Положение об обучении персонала компании ООО «Альбион-2002».

Компания может субсидировать обучение. Возможности выделения средств на развитие в профессиональном плане сотрудников отражены в таблице 23.

Таблица 23 – Возможности субсидирования обучения сотрудников компании ООО «Альбион-2002»

Стаж работы в компании	Тип обучения				
	Внутренние тренинги	Цикловой тренинг	Краткосрочное обучение	Курсы повышения квалификации	Высшее образование
До окончания испытательного срока	Все категории сотрудников		-	-	-
С момента окончания испытательного срока до 1 года работы	Все категории сотрудников			-	-
В течение 1-2 лет с момента окончания испытательного срока	Все категории сотрудников				-
Более 2 лет с момента окончания испытательного срока	Все категории сотрудников				Руководители, начальники отделов, специалисты
Более 3 лет работы	Все категории сотрудников				Руководители, начальники отделов

Перед тем, как начинать работу со специалистом, сотрудник отдела управления персоналом должен провести его ознакомление с правилами компании: внутренним трудовым распорядком, нормативными актами организации, порядком оплаты труда, социальными льготами, режимом отдыха, а также структурой и историей компании [43].

Работник вместе с непосредственным руководителем изучает место работы и роль подразделения, в которое он трудоустроился, в общей структуре организации. Важно донести до него задачи и функции отдела,

продемонстрировать взаимосвязь с другими подразделениями. Руководитель должен познакомить сотрудника с коллективом и наставником, распределить должностные обязанности, донести способы внутриколлективной коммуникации, традиции [44].

Непосредственный руководитель должен познакомить работника с его должностными обязанностями и правами, инструкцией, документами, требуемыми для осуществления работы. Важно донести до него все моменты, которые ему потребуются для грамотного налаживания трудового процесса.

Также непосредственный руководитель должен составить план работы, основывающийся на должностной инструкции, который будет реализовываться в период его адаптации. Сделать это необходимо в течение первых трех дней после выхода работника на новое место. План передается наставнику для реализации.

Ознакомление нового работника с планом осуществляется наставником. Он же доносит до специалиста критерии, по которым будет оцениваться эффективность выполнения плана. Молодой специалист должен подтвердить ознакомление, поставив свою подпись. План готовится в трех экземплярах и передается работнику, наставнику и непосредственному руководителю [46].

Наставник показывает работнику, где располагаются производственные, служебные, бытовые помещения. Он осуществляет контроль выполнения работником плана, а при возникновении проблем с решением производственных задач – оказывает помощь.

Насколько эффективно новый сотрудник осуществляет свои полномочия в периоде прохождения адаптации должно оцениваться дважды:

- по истечении первой половины месяца;
- по истечении второй половины месяца [45].

Итогом становится предварительный анализ. В предварительном анализе задействованные в адаптации лица (наставник, непосредственный руководитель и специалист отдела управления персоналом) дают ответы на следующие вопросы:

- как проходит адаптация работника в компании, какие слабые места

в его адаптации;

- насколько эффективно он выполняет свои трудовые обязанности в период индивидуального плана работ;
- какие сильные и слабые стороны имеет работник – возможен перевод сотрудника в подразделение или на должность более соответствующую способностям данного работника;
- какие моменты требуют улучшения;
- какую помощь может оказать организация работнику [47].

После проведения предварительного анализа непосредственный руководитель, изучив результаты, проводит коррекцию плана работы. Наставник, основываясь на появившихся затруднениях в процессе адаптации, принимает дополнительные меры для их устранения.

За неделю до окончания адаптационного периода проводится заключительный анализ. В нем дается оценка работы сотрудника, а также анализируется, насколько эффективна была использована система управления адаптацией. К ключевым факторам успеха относят:

- безболезненную, в короткие сроки интеграцию сотрудника в трудовой коллектив, что приводит к увеличению производительности труда;
- формирование социально-психологического климата, который будет благоприятен для нового сотрудника.

Оценить эффективность системы управления адаптацией можно по следующим показателям:

- увольнение малого количества работников, которые отработали менее 1 года;
- увеличение процента сотрудников, выразивших удовлетворение социальными программами [27].

Особенное внимание должно быть уделено адаптации молодых специалистов. Для оценки их работы в оценочном листе важно отразить эффективность их деятельность в первые полгода работы в компании [48].

По оценочному листу можно проследить динамику основных показателей трудовой деятельности молодых специалистов. Также он позволяет внести

коррективы в адаптационный процесс, чтобы улучшить работу нового специалиста.

В Положении о наставничестве должен быть сделан акцент на обучении сотрудников, которые только пришли в организацию или имеют стаж работы менее 1 года.

Чтобы усовершенствовать систему адаптации, важно пройти несколько этапов. Проект их реализации компании ООО «Альбион-2002» представлен в таблице 24.

Таблица 24 – Этапы реализации проекта совершенствования системы адаптации персонала в компании ООО «Альбион-2002»

Наименование этапа	Ответственный	Сроки
Разработка Положения об адаптации, Положения о наставничестве, вспомогательных документов	Отдел управления персоналом	10.05.2022–31.06.2022
Согласование Положений и форм документов с вышестоящим руководством	Отдел управления персоналом	01.07.2022
Разработка адаптационного тренинга	Отдел управления персоналом	12.05.2022–26.05.2022
Согласование программы тренинга с вышестоящим руководством	Отдел управления персоналом	07.06.2022
Социально-психологическая подготовка к внедрению проекта:		
Ознакомление руководителей структурных подразделений с порядком адаптации вновь принятых работников в соответствии с Положениями и программой тренинга	Отдел управления персоналом	18.06.2022–25.06.2022
Общее собрание коллектива	Директор	июль 2022
Начало реализации проекта	Отдел управления персоналом, руководители структурных подразделений	01.08.2022
Контроль за реализацией проекта	Отдел управления персоналом	01.05.2022–31.12.2022
Оценка результатов внедрения проекта	Директор	Конец 2022 года

Также нами была рассчитана стоимость системы адаптации в рамках проекта для новых сотрудников компании ООО «Альбион-2002». Она отражена в таблице 25.

Таблица 25 – Затраты на предполагаемую систему обучения вновь принимаемых сотрудников компании ООО «Альбион-2002»

Наименование мероприятия	Число сотрудников, чел.	Затраты на проведение обучения (на 1 чел.), руб.	Периодичность в год	Всего расходы, руб.
Проведение обучения, относимого к нетехническим	75	1500	4	450000
Организация и проведение мероприятия аттестации	75	2700	1	202500
Усиление программы адаптации и обучения молодых специалистов	3	10000	1	30000
Итого	-	-	-	682500

Система обучения новых сотрудников требует расширение бюджета компании ООО «Альбион-2002» на 682500 рублей.

Если заключается договор страхования на период, равный 1 году, то выплачивается страховая премия в 100% размере от суммы платежа за год. Страхование сотрудников от несчастных случаев, возникших на производстве, осуществляется с применением процентов от 0,1% до 10%. Окончательный расчет проводится на основании степени риска предприятия. Сумма годового платежа при страховом тарифе 0,7928% составит:

$$77635,56 \times 0,7928\% = 615,5 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, предполагаемые мероприятия требуют дополнительных затрат в размере 1298 тыс. руб. в год.

3.2 Расчет экономической эффективности

Объем продаж компании ООО «Альбион-2002», по нашему предположению, должен увеличиться. Он составит:

$$1\,795\,705 \times 1,02 = 1\,831\,619 \text{ тыс. руб.}$$

Основные трудовые показатели компании ООО «Альбион-2002» и их динамика отражены в таблице 26.

Таблица 26 – Динамика основных показателей по труду в компании ООО «Альбион-2002»

Показатели	2021г.	Прогнозные значения	Отклонение	
			Абсолютное (+, -)	Темп роста, %
Объем выручки за период, тыс. руб.	1 795 705	1 831 619	35 914	102
Среднесписочная численность, чел.	415	415	0	100
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	237028,80	237028,80	0	100
Выработка на 1 чел. (производительность труда)	4 327,00	4 413,54	86,54	102
Продукция на 1 руб. оплаты труда, тыс. руб.	7,58	7,73	0,24	102

В соответствии с отраженными в таблице 26 данными компания увеличит выручку на 35914 тыс. руб. Если количество человек, трудоустроенных в компании, не будет увеличено, выработка на 1 человека будет расти и повысится на 86,54 тыс. руб./чел. Также будет расти показатель соотношения выручки и затрат на оплату труда. С 7,58 тыс. он возрастет до 7,73 тыс. руб.

Для расчета экономического эффекта необходимо из прибыли от продажи продукции до внедрения мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом отнять показатель прибыли от продажи продукции после внедрения данных мероприятий. Для расчета следует использовать формулу (1):

$$\text{Ээ} = \text{П}_1 - \text{П}_0 - \text{З}, \quad (1)$$

где Ээ – показатель, свидетельствующий об экономическом эффекте, тыс. руб.

П₁, П₀ – доход компании, полученный при реализации своей продукции (услуг) после и до проведения рекомендуемых мероприятий, тыс. руб.

З – расходы организации на проведение рекомендуемых мероприятий, тыс. руб.

Применяя формулу (1) рассчитаем экономический эффект

1831619 – 1795705 – 1837,5 = 34077000 руб.

Экономический эффект рассчитывается по формуле (2):

$$\text{ЭЭФ} = \text{Прибыль от мероприятий} / \text{Затраты на мероприятия}, \quad (2)$$

Применяя формулу (2) рассчитаем экономический эффект при реализации мероприятий на предприятии ООО «Альбион-2002»:

$$\text{Э}_{\text{эф}} = \frac{35914}{1837,5} = 19,5 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, если в данные мероприятия вкладывается 1 рубль, предприятие получает дополнительную прибыль на него в размере 19,5 рублей. Также при реализации программы можно получить устойчивый результат в плане экономической составляющей компании ООО «Альбион-2002».

Эффективность предложенных мероприятий в социально-экономическом плане устанавливается за счет экспертного ранжирования. В качестве экспертов, которые дали свою оценку, выступили:

- Начальник Службы управления персоналом (эксперт 1);
- Начальник Финансово-экономической службы (эксперт 2);
- Начальник Юридического отдела (эксперт 3);
- Главный бухгалтер (эксперт 4);
- Начальник службы качества (эксперт 5).

Для оценки эффективности мероприятий, которые были предложены нами, были выделены следующие показатели:

- Улучшение качества жизни, здоровья сотрудников компании.
- Рост мотивационной составляющей работников в адаптационный период.
- Нормализацию и улучшение отношений между руководителями и рядовыми сотрудниками.

- Повышения уровня удовлетворенности персонала трудовой деятельностью в компании.
- Рост защищенности персонала в социальном плане.
- Трудоустройство молодых специалистов в коллектив на длительное время.
- Повышение привлекательности для специалистов компании на трудовом рынке.

Результаты экспертного ранжирования отражены в таблице 27.

Таблица 27 – Результаты экспертного ранжирования

Ранжируемые показатели	NN Экспертов				
	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5
1 Повышение качества жизни и здоровья работников	3	2	5	3	3
2 Усиление мотивации сотрудников к труду в период адаптации	5	6	7	6	5
3 Улучшение отношений руководителей и рядовых сотрудников	3	4	6	5	2
4 Рост удовлетворенности персонала работой в организации	4	2	6	4	6
5 Повышение социальной защищенности персонала	4	1	5	4	3
6 Закрепляемость молодых специалистов	5	4	4	6	5
7 Повышение привлекательности предприятия на рынке труда	3	4	5	4	2

В таблице 28 приводится порядок расчета сумм весов экспертных оценок.

Таблица 28 – Расчет суммы весов экспертных оценок

Ранжируемые показатели	NN Экспертов					Суммы весов экспертных оценок
	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5	
1 Повышение качества жизни и здоровья работников	3	2	5	3	3	16
2 Усиление мотивации сотрудников к труду в период адаптации	5	6	7	6	5	29

Продолжение таблицы 28

Ранжируемые показатели	NN Экспертов					Суммы весов экспертных оценок
	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5	
3 Улучшение отношений руководителей и рядовых сотрудников	3	4	6	5	2	20
Ранжируемые показатели	NN Экспертов					Суммы весов экспертных оценок
	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5	
4 Рост удовлетворенности персонала работой в организации	4	2	6	4	6	22
5 Повышение социальной защищенности персонала	4	1	5	4	3	17
6 Закрепляемость молодых специалистов	5	4	4	6	5	24
7 Повышение привлекательности предприятия на рынке труда	3	4	5	4	2	18

Далее произведем упорядочивание весов (по возрастанию) и связанных с ними номеров показателей (таблица 29).

Таблица 29 – Определение согласованного ранжирования

Согласованная оценка экспертов	NN Экспертов					Ранжированные суммы по возрастанию
	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5	
1. Повышение качества жизни и здоровья работников	3	2	5	3	3	16
5. Повышение социальной защищенности персонала	4	1	5	4	3	17
7. Повышение привлекательности предприятия на рынке труда	3	4	5	4	2	18
3. Улучшение отношений руководителей и рядовых сотрудников	3	4	6	5	2	20
4. Рост удовлетворенности персонала работой в организации	4	2	6	4	6	22
6. Закрепляемость молодых специалистов	5	4	4	6	5	24
2. Усиление мотивации сотрудников к труду в период адаптации	5	6	7	6	5	29

На основании данных таблицы 29 можно сделать вывод, что результат ранжирования как согласованная оценка экспертов, представлен в виде нескольких показателей. Они выстроены по степени улучшения:

- 2. Рост мотивационной составляющей работников в адаптационный период.
- 6. Трудоустройство молодых специалистов в коллектив на длительное время.
- 4. Повышение уровня удовлетворенности персонала трудовой деятельностью в компании.
- 3. Нормализация и улучшение отношений между руководителями и рядовыми сотрудниками.
- 7. Повышение привлекательности для специалистов компании на трудовом рынке.
- 5. Рост защищенности персонала в социальном плане.
- Улучшение качества жизни, здоровья сотрудников компании.

По результатам ранжирования, как отмечают эксперты, улучшение экономических показателей происходит вместе с социальными. Это говорит о том, что решение проблем осуществляется с различных сторон. Наименьшая оценка дана показателю «Улучшение качества жизни, здоровья сотрудников компании». Высшая оценка получена показателем «Рост мотивационной составляющей работников в адаптационный период»

Данные показатели являются значимыми, что подтверждается оценкой степени согласованности экспертных мнений. Она вычисляется за счет расчета коэффициента конкордации (согласования) по формуле (3):

$$W = \frac{X_2}{m \times (n-1)}, \quad (3)$$

где m – количество экспертов

n – количество эффектов.

S – сумма квадратов весов оценок.

X-квадрат рассчитывается по формуле (4):

$$X^2 = \frac{12S}{m \times n \times (n+1)} - 3m \times (n+1), \quad (4)$$

Оценка полученного коэффициента W осуществляется по шкале от 0 до 1. При его значении большем или равном 0,5, мнение экспертов является согласованным, положительным. Такое согласованное ранжирование можно использовать в практической деятельности.

Произведем оценку степени согласованности мнений экспертов:

$$\begin{aligned} X^2 &= \frac{12 \times (256 + 289 + 324 + 400 + 484 + 576 + 841)}{5 \times 7 \times (7 + 1)} - 3 \times 5 \times (7 + 1) = \\ &= \frac{12 \times 3170}{280} - 120 = 15,86 \end{aligned}$$

$$W = \frac{15,86}{5 \times (7 - 1)} = 0,53$$

В результате у нас получилось значение больше 0,5. Можем сделать вывод о том, что согласованное ранжирование может использоваться в практической деятельности. А рекомендации, данные в исследовании, можно использовать руководству компании. Таким образом, при разработке адаптационной программы должен учитываться экономический аспект. При правильном ее формировании должен демонстрироваться рост эффективности за счет технического и организационного совершенствования компании ООО «Альбион-2002». Если говорить о социальном аспекте, то изменения в адаптационный период должны затрагивать использование и развитие способностей работников компании ООО «Альбион-2002». Также нужно направить их на формирование такой психологической атмосферы, которая была бы благоприятна для сотрудников. Эти цели экономического и социального характера напрямую влияют на развитие компании ООО «Альбион-2002».

Заключение

После проведенного нами исследования можно сделать вывод, что в основе сущности адаптации сотрудников лежит необходимость корректировки системы «индивид как субъект деятельности – профессиональная среда». Адаптационная система персонала в компании предусматривает ознакомление с должностными инструкциями, изучение профессиональных навыков, знакомство с руководством и коллективом, а также условиями бытового плана в офисе или на производстве.

Проведенный анализ показал, что у многих работников, которые трудоустраиваются в компанию ООО «Альбион-2002», отсутствует мотивация, напрямую влияющая на эффективность работы. Специалисты не могут принимать решения самостоятельно, исполнять их и нести ответственность за это в полной мере. Кроме того, анализ показал, отсутствие отождествления себя с компанией, а также желательности и полезности совпадения личных интересов с интересами предприятия.

Руководству компании ООО «Альбион-2002» следует изменить кадровую политику, которая должна быть направлена на увеличение уровня эффективности адаптации сотрудников, вновь трудоустроенных в различные отделы. Это необходимо для формирования коллектива, отличающегося высоким уровнем профессионализма, мотивацией к труду, с высоким уровнем корпоративной культуры.

Чтобы эффективность организации адаптационной системы была увеличена, можно выбрать два пути развития:

- создание условий для повышения защищенности новых сотрудников в социальном плане (страхование от несчастных случаев, возникающих на производстве, за счет средств компании);
- усиление адаптационной программы и подготовки специалистов, трудоустроившихся в коллектив и проработавших менее 1 года.

Для проведения данных мероприятий компании потребуются дополнительные расходы. Общая сумма составит 1298 тыс. руб. в год.

Эффективность разработанной программы в социально-экономическом плане установлена за счет ранжирования экспертами.

Как отметили эксперты, улучшение экономических показателей происходит вместе с социальными. Это говорит о том, что решение проблем осуществляется с различных сторон. Наименьшая оценка дана показателю «Улучшение качества жизни, здоровья сотрудников компании». Высшая оценка получена показателем «Рост мотивационной составляющей работников в адаптационный период»

При разработке адаптационной программы должен учитываться экономический аспект. При правильном ее формировании должен демонстрироваться рост эффективности за счет технического и организационного совершенствования компании ООО «Альбион-2002». Если говорить о социальном аспекте, то изменения в адаптационный период должны затрагивать использование и развитие способностей работников компании ООО «Альбион-2002». Также нужно направить их на формирование такой психологической атмосферы, которая была бы благоприятна для сотрудников. Эти цели экономического и социального характера напрямую влияют на развитие компании ООО «Альбион-2002».

Список используемой литературы

1. Абуладзе Д. Г. Документационное обеспечение управления персоналом: учебник и практикум для СПО / Д. Г. Абуладзе, И. Б. Выпряхкина, В. М. Маслова. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 299 с.
2. Аглицкий И. Управление персоналом коммерческой организации в условиях нестационарной экономики / И.Аглицкий, Е.Сирота, С.Щепетова // Проблемы теории и практики управления. – 2020. – № 10. – С.62-66.
3. Балашов А.И. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / А.И. Балашов. – СПб.: Питер, 2020. – 320 с.
4. Быков А.С. Анализ деятельности персонала как конкурентное преимущество организации // Проблемы науки. – 2021. – № 6 (19). – С.67-69.
5. Веприкова, М. Я. Управление адаптацией персонала организации в современных условиях / М. Я. Веприкова, И. Ю. Лопатина // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 3(128). – С. 1096-1100.
6. Вожегова, В. А. Проблема адаптации молодых специалистов в российских организациях / В. А. Вожегова // Студенческий вестник. – 2021. – № 13-3(158). – С. 59-61.
7. Горленко О. А. Управление персоналом: учебник для среднего профессионального образования / О.А. Горленко, Д.В. Ерохин, Т.П. Можяева. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 249 с.
8. Дудина О.М. Методы и критерии оценки эффективного руководителя // Власть. – 2018. – № 1. – С.155-162.
9. Зданович, М. Ю. Совершенствование системы адаптации персонала с учетом специфики транспортного предприятия / М. Ю. Зданович, А. А. Малахова, С. А. Яркова // Экономика и предпринимательство. – 2019. – № 9(110). – С. 969-973.
10. Казанцева А. Эффективный подбор персонала. Практическое руководство для начинающих / А. Казанцева. – М.: Издательские решения, 2019. – 80 с.
11. Кафидов В.В. Управление человеческими ресурсами. – СПб.: Питер,

2021. – 208 с.

12. Коноваленко В.А. Психология управления персоналом / В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко, А.А. Соломатин. – М.: Юрайт, 2018. – 477 с.

13. Красавина Е.В. Система работы с кадрами в современной компании Е.В. Красавина. // Научные исследования и разработки. Экономика фирмы. – 2020. – № 2. – С.22-25.

14. Кутлушина, Г. Н. Проблемы введения в должность и адаптация новых сотрудников / Г. Н. Кутлушина // Наука среди нас. – 2019. – № 6(22). – С. 43-48.

15. Луферова А.Д., Мазаева М.Р. Профессиональная адаптация как процесс управления персоналом // APRIORI. Серия: Гуманитарные науки, 2020. – № 1. – С. 20-22.

16. Мазин, А.Л. Экономика труда: Учебное пособие / А.Л. Мазин. – М.: ЮНИТИ, 2020. – 623 с.

17. Макарова И. Управление человеческими ресурсами. Уроки эффективного HR-менеджмента/ И. Макарова. – М.: Дело, 2021. – 470 с.

18. Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / В.М. Маслова. – Люберцы: Юрайт, 2020. – 492 с.

19. Мелконян, Д. А. Трудовая адаптация как одно из направлений кадровой политики / Д. А. Мелконян // Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. – 2019. – № 3(28). – С. 60-62.

20. Михайлина Г.И, Матраева Л.В., Михайлин Д.Л., Бемяк А.В. Управление персоналом. – М.: Дашков и Ко, 2021. – 280 с.

21. Михайлова А.А. «Четыре колеса» адаптации персонала / А.А. Михайлова // Кадровик. – 2014. – № 2. – С. 115-123.

22. Михайлова Г.Н. Совершенствования системы адаптации персонала как фактора качества деятельности предприятия // Эффективные 65 системы менеджмента: качество, инновации, устойчивое развитие, 2020. – Т. 1. – № 5. – С. 58-59.

23. Мишурова И. В. Управление мотивацией персонала / И.В. Мишурова. – М: Инфра–М, 2020. – 272 с.

24. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. – М.: Инфра-М, 2020. – 561с.
25. Мумладзе Р.Г. Экономика и социология труда (для бакалавров) / Р.Г. Мумладзе; под ред., Гужина Г.Н. – М.: КноРус, 2018. – 352 с.
26. Низдиминов М.Н. Подходы к оценке и измерению эффективности мотивации и адаптации персонала / М.Н. Низдиминов, А.М. Пыжов, Е.В. Тинькова. // Дельта науки, 2021. – № 1. – С. 33-37.
27. Оганесян И.А. Управление персоналом организации: Учебное пособие. – М.: Инфра-М, 2020. – 462с.
28. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: учебник для бакалавров / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – Люберцы: Юрайт, 2020. – 513 с.
29. Официальный сайт Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.rosmintrud.ru/>
30. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник. – М.: Аспект Пресс, 2020. – 279с.
31. Риттер, И.В., Березина, К.С. Адаптация персонала как ключевой аспект работы по управлению персоналом / И.В. Риттер, К.С. Березина // Экономика и политика. – 2017. – № 5. – С. 106.
32. Романов, Р. В. Аспекты трудовой адаптации молодых специалистов / Р. В. Романов // Образование и наука в России и за рубежом. – 2019. – № 5(53). – С. 418-422.
33. Слепцова, Е. В. Современные взгляды на адаптацию работника: сущность, виды, функции и факторы адаптации / Е. В. Слепцова, Д. Сапрунова // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2020. – № 8(47). – С. 179-182.
34. Теория управления персоналом: учебное пособие / В.Н. Пуляева. – М: КноРус, 2018. – 123 с.
35. Трудовой кодекс Российской Федерации [по состоянию на 27.12.2018 г.: принят ГД 30 декабря 2001]. – [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/
36. Управление персоналом : учебник для бакалавров / Ю. Г. Одегов, Г.

Г. Руденко. – М. : Издательство Юрайт, 2020. – 513 с.

37. Управление персоналом организации. Актуальные технологии найма, адаптации и аттестации. Учебное пособие: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: КноРус, 2019. – 358 с.

38. Управление персоналом: социально-психологические основы управления персоналом (традиции и инновации): учебное пособие / В. Семенова, и др. – М.: Русайнс, 2018. – 127 с.

39. Федеральный закон от 28.12.2013 N 426-ФЗ (ред. от 27.12.2018г.) «О специальной оценке условий труда» [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_156555/

40. Филимянова М.Г., Янченко Д.Р. Факторы, влияющие на адаптацию персонала // Современная наука: новый взгляд Сборник статей Международной научно-практической конференции, 2021. – С. 17-18.

41. Хруцкий, В. Е. Оценка персонала. Сбалансированная система показателей: практическое пособие / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев, Р. В. Хруцкий. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 208 с.

42. Цыпин П.Е. Управление персоналом. – М.: МИИТ, 2018. – 168 с.

43. Чунина, М. Е. Развитие системы наставничества как важный элемент адаптации персонала / М. Е. Чунина, А. И. Тихонов // Московский экономический журнал. – 2019. – № 9. – С. 76.

44. Шапиро С.А. Социально-экономические аспекты трудовой деятельности / С.А. Шапиро. – М.: ИД «АТИСО», 2020. – 254 с.

45. Щербий С.А., Гайдай Р.Ф. Методы профессиональной адаптации сотрудников в организации и критерии их эффективности // Современные тенденции развития и перспективы внедрения инновационных технологий в машиностроении, образовании и экономике, 2021. – Т. 3. – № 1 (2). – С. 254-256.

46. Экономика труда: учебник для вузов / М. В. Симонова [и др.] ; под общей редакцией М. В. Симоновой. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 259 с.

47. Энгеловских В.Р. Адаптация персонала как механизм повышения эффективности работы персонала // Социальные науки, 2020. – Т. 1. № 2-1 (12).

– С. 24-28.

48. Янченко Д.Р., Филимянова М.Г. Адаптация как один из факторов повышения производительности труда персонала // Актуальные тенденции в современной науке Сборник статей Международной научно-практической конференции, 2021. – С. 13-15.

49. Яшкова Е.В., Синева Н.Л. Разработка внутрифирменных социальных программ в системе управления персоналом // Современные научные исследования и инновации. 2020. № 3 [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2020/03/49061>

50. HR-portal. HR-сообщество и публикации [Электронный ресурс]. URL: www.hr-portal.ru (дата обращения 25.01.2017).

51. Noe R. Employee Training and Development (Irwin Management) / R. Noe. 2016. С. 453-456.

52. Omuse F. Present Day Human Resource Management; Investing in People / F. Omuse. 2013. С. 111-113.

53. Ostrowski B. Training methods: a review and analysis / B. Ostrowski, K. Kolomitro, C. Lam // Human Resource Development Review. 2014. № 13. С. 12-34.

54. Popova-Nowak I. The meaning of organizational learning: a meta-paradigm perspective / I. Popova-Nowak, M. Cseh // Human Resource Development Review. 2015. № 14. С. 298-330.

55. Hirano H. 5S for Operators: 5 Pillars of the Visual Workplace / H. Hirano. Japan: Productivity Press, 2017. 160 p.

Приложение А

Бухгалтерский баланс

Бухгалтерский баланс

на 31 декабря 2021 г.

	Форма по ОКУД	Коды	
Дата (число, месяц, год)	0710001		
Организация _____ по ОКПО	31	12	2021
Идентификационный номер налогоплательщика _____ ИНН			
Вид экономической деятельности _____ по ОКВЭД			
Организационно-правовая форма/форма собственности _____ частная по ОКОПФ/ОКФС	12300	13	
Единица измерения: тыс. руб. по ОКЕИ	384 (385)		
Местонахождение (адрес).			

Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2021г	На 31 декабря 2020г	На 31 декабря 2019г
АКТИВ				
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Нематериальные активы	1110	-	-	-
Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
Основные средства	1130	-	-	-
Доходные вложения в материальные ценности	1140	-	-	-
Финансовые вложения	1150	192 447	141 695	189 914
Отложенные налоговые активы	1160	-	-	-
Прочие внеоборотные активы	1170	5	10	10
Отложенные налоговые активы	1180	5 895	6 201	6 741
Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-
ИТОГО по разделу I	1100	198 347	147 906	196 665
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Запасы	1210	194 794	74 700	85 090
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	-	-	658
Дебиторская задолженность	1230	155 034	328 608	553 002
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	202 900	410 053	42 550
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	598	845	1 999
Прочие оборотные активы	1260	-	-	-
ИТОГО по разделу II	1200	553 326	814 206	683 299
БАЛАНС	1600	751 673	962 112	879 964

Рисунок А.1 – Бухгалтерский баланс

Продолжение приложения А

Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2021г	На 31 декабря 2020г	На 31 декабря 2019г
ПАССИВ				
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
Уставный капитал	1310	357 255	357 255	357 255
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
Резервный капитал	1360	18 590	12 861	9 450
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	235 009	269 849	165 650
ИТОГО по разделу III	1300	610 854	639 965	532 355
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1410	-	-	-
Отложенные налоговые обязательства	1420	9173	4115	4656
Оценочные обязательства	1430	-	-	-
Прочие обязательства	1450	-	-	-
ИТОГО по разделу IV	1400	9173	4115	4656
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1510	-	58427	91798
Кредиторская задолженность	1520	112590	238100	240509
Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
Оценочные обязательства	1540	19056	21505	10646
Прочие обязательства	1550	-	-	-
ИТОГО по разделу	1500	131 646	318 032	342 953
БАЛАНС	1700	751 673	962 112	879 964

Руководитель _____ Главный бухгалтер _____
 (подпись) (расшифровка подписи) (подпись) (расшифровка подписи)

Рисунок А.1 – Бухгалтерский баланс

Приложение Б
Отчет о финансовых результатах

Отчет о финансовых результатах

за Январь-декабрь 2021 г.

	Дата (число, месяц, год)	Форма по ОКУД	Коды	
Организация _____			0710002	
Идентификационный номер налогоплательщика _____			31	12
Вид экономической деятельности _____			2021	
Организационно-правовая форма/форма собственности _____	частная			
	по ОКПО			
	ИНН			
	по ОКВЭД			
	по ОКОПФ/ОКФС		12300	16
Единица измерения: <i>тыс. руб.</i>		по ОКЕИ	384 (385)	

Наименование показателя	Код	за 2021г.	за 2020г.
Выручка	2110	1 795 705	1 569 818
Себестоимость продаж	2120	(1 769 721)	(1 350 965)
Валовая прибыль (убыток)	2100	25 984	218 853
Коммерческие расходы	2210	(571)	(5 366)
Управленческие расходы	2220	(66 629)	(73 391)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	(41 216)	140 096
Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
Проценты к получению	2320	19 158	11 380
Проценты к уплате	2330	(2 143)	(14 233)
Прочие доходы	2340	112 544	83 837
Прочие расходы	2350	(75 934)	(71 246)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	12 409	149 834
Текущий налог на прибыль	2410	(134)	(35 265)
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	(3 015)	(5 298)
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(5 058)	541
Изменение отложенных налоговых активов	2450	(305)	(540)
Прочее	2460	-	-
Чистая прибыль (убыток)	2400	6 912	114 570

Рисунок Б.1 – Отчет о финансовых результатах

Продолжение приложения Б

Форма 0710002 с. 2

Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
Совокупный финансовый результат периода	2500	6 912	114 570
Справочно-базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Руководитель _____
 (подпись) (расшифровка
 подписи)

“ ____ ” _____ 20 ____ г.

Рисунок Б.1 – Отчет о финансовых результатах

Приложение В

Взаимосвязь результатов адаптации персонала и показателей эффективности и их влияние на организационные процессы

Показатели эффективности	Область влияния
Перспективы карьерного роста	Возможность внутреннего рекрутинга и уменьшения затрат на подбор нового персонала, взаимосвязь с лояльностью
Заинтересованность организационной культурой	Лояльность, идентификация человека с компанией
Разделение целей организации	Присоединение сотрудника к организации, согласованность личных и организационных целей
Удовлетворенность коллективом	Доброжелательность при общении, открытость, проговариваемое желание работать в коллективе, активность, групповая динамика, командная работа, социализация и индивидуализация, формальность и неформальность общения
Удовлетворенность руководителем	Лояльность, мотивация на труд, психологически комфортный климат в коллективе
Принятие организационных норм и правил	Адекватная система субординации, понимание своей роли и своего места в организационных отношениях, отсутствие простоя в работе, прозрачность каналов коммуникации
Прозрачность должностной инструкции	Адекватность описанных в должностной инструкции обязанностей реальной деятельности, отсутствие временных затрат на доработку и разъяснение, быстрое начало выполнения обязанностей
Открытость по отношению к коллективу и руководителю	Лояльность по отношению к коллегам и руководителю, активное обсуждение возникающих проблем
Успешное входное обучение	Готовность к обучению, быстрота входного обучения, позволяющая незамедлительно приступить к работе, отсутствие необходимости повторного обучения, позволяющее сократить финансовые и временные затраты
Удовлетворенность организацией рабочего места	Лояльность и соответствующая оснащенность позволяет выполнять работу в срок
Отсутствие конфликтов	При влиянии конфликтных ситуаций на качество работы меньшая вероятность стресса
Заинтересованность работой	Лояльность, присоединение к организации через работу, повышение компетентности в процессе работы
Прозрачность результатов и ошибок	Внимание к достижениям формирует лояльность, понимание ошибок помогает проанализировать их и не повторять в будущем – так достигается экономия временных, финансовых затрат
Соответствие работы и квалификации	Быстрота включения в основную работу, уменьшение вероятности возникновения стресса или недовольства работой, снижение временных или финансовых затрат на дополнительное обучение, уменьшение времени на контроль

Рисунок В.1 – Взаимосвязь результатов адаптации персонала и показателей эффективности и их влияние на организационные процессы

Продолжение Приложения В

Показатели эффективности	Область влияния
Координация деятельности с другими сотрудниками	Эффективность групповой работы, понимание своего вклада в достижение общего результата
Прозрачность оценки работы	Осознание результата и оценки, мотивация, влияние на финансовое вознаграждение

Рисунок В.1 – Взаимосвязь результатов адаптации персонала и показателей эффективности и их влияние на организационные процессы

Приложение Г

Карта оценки удовлетворенности работой (по В. Смирновой)

Оцените Вашу удовлетворенность приведенными ниже аспектами в Вашей организации по 5-ти балльной шкале, где

5 баллов — полностью удовлетворен; 4 балла — в целом удовлетворен;

3 балла — в среднем удовлетворен;

2 балла — пожалуй, не удовлетворен; 1 балл — совсем не удовлетворен.

Отметьте, насколько вас удовлетворяют перечисленные аспекты	Баллы
Организация и условия труда	
Содержание труда (выполняемая работа)	
Степень вашего участия в принятии решений	
Заработная плата	
Распределение премий	
Отношения в коллективе	
Отношения с руководителем	
Стиль и методы работы руководителя	
Возможность влиять на дела коллектива	
Отношение администрации к нуждам сотрудников	
Перспективы роста	
Перспективы повышения квалификации	
Объективность оценки вашей работы руководителем	

Оцените по 10-ти балльной шкале Вашу общую удовлетворенность профессиональной деятельностью

Большое спасибо за оказанную помощь в проведении данного исследования!

Рисунок Г.1 – Карта оценки удовлетворенности работой (по В. Смирновой)

Приложение Д

Анкета адаптации вновь принятого работника (составлена самостоятельно)

Уважаемый сотрудник!

Ответив на вопросы анкеты, Вы окажите помощь руководству нашей организации и отделу управления персоналом в улучшении процесса адаптации вновь принятых работников. Ваши ответы очень важны для нас, так как помогут выявить слабые моменты в адаптации

№№	Вопрос	Согласен	Затрудняюсь ответить	Не согласен
1	Я легко адаптируюсь к новым правилам, стилю, существенно отличающимся от привычных для меня			
2	Поставленная задача не вызывает у меня трудностей			
3	Я всегда выполняю работу качественно и в срок			
4	Я не справляюсь с возложенными на меня обязанностями			
5	Я полностью доволен работой, которую выполняю			
6	Я испытываю неуверенность при принятии самостоятельных решений			
7	Я не ощущаю в своем подразделении взаимопомощи и поддержки коллег			
8	Мне требуется меньше времени для выполнения поставленной задачи			
9	У руководства нет претензий к моей работе			
10	Я хорошо ориентируюсь в рабочей ситуации			
11	Я считаю, что моя работа могла бы быть разнообразнее			
12	Я не могу обойтись без помощи в работе			
13	Я не чувствую себя частью коллектива			
14	Я не могу работать в темпе моего подразделения			
15	Мне необходим контроль, чтобы лучше справляться со своими обязанностями			
16	В настоящее время мне не хватает знаний и навыков, чтобы продуктивно работать в данной должности			
17	Когда я работаю над задачей, меня ничто не отвлекает			

Рисунок Д.1 – Анкета адаптации вновь принятого работника

Продолжение Приложения Д

№	Вопрос	Согласен	Затрудняюсь ответить	Не согласен
18	У меня не возникает трудностей при отсутствии руководителя			
19	В своей работе я стараюсь не выделяться, не привлекать внимания			
20	Иногда я не сразу понимаю, что от меня требуется			
21	Я редко довожу дело до конца			
22	Я приобрел дополнительные знания и навыки в своей работе			
23	Я очень плотно сотрудничаю с коллегами			
24	В сложной ситуации я оперативно принимаю решения			
25	Мне сложно отстаивать свою точку зрения			
26	Мне всегда требуются дополнительные разъяснения по поставленной задаче			
27	Руководитель часто делает замечания по моей работе			
28	Я хорошо ориентируюсь в предмете своей деятельности			
29	Я активно обсуждаю рабочие моменты с коллегами			
30	Я стараюсь не принимать ответственных решений			

Большое спасибо за оказанную помощь в проведении данного исследования!

Рисунок Д.1 – Анкета адаптации вновь принятого работника