

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 «Совершенствование адаптации новых сотрудников на основе автоматизации процесса»

Студент

Р. В. Пушкарева

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук Т.В. Полякова

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

Консультант

канд. пед. наук., доцент А.В. Кириллова

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

Тольятти 2022

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Р.В. Пушкарева

Тема работы: «Совершенствование адаптации новых сотрудников на основе автоматизации процесса»

Научный руководитель: к.э.н., доцент Т.В. Полякова

Цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию адаптации новых сотрудников на предприятии ООО «ИСП».

Объект исследования – ООО «ИСП», основным видом деятельности которого является производство и продажа оборудования для пожаротушения.

Предмет исследования – адаптация новых сотрудников на предприятии.

Методы исследования – статистическая обработка результатов, методы сравнительного анализа, методы экспертной оценки и т.д.

Краткие выводы по бакалаврской работе. Первый раздел данной работы, состоящий из четырех параграфов, раскрывает теоретический аспект адаптации новых сотрудников на предприятии. Второй раздел содержит характеристику рассматриваемой организации, анализируется деятельность на ООО «ИСП» и выявляются проблемы. В третьем разделе приводятся рекомендации по совершенствованию адаптации новых сотрудников на ООО «ИСП» и доказываются их экономическая эффективность.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 3, 3.1 могут быть использованы специалистами ООО «ИСП».

Структура и объем работы: работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемых источников.

## **Abstract**

THE Senior paper WAS authored by: R.V. Pushkareva

The title of the graduation work is “New employees' adaptation improvements based on process automation”.

THE Academic supervisor IS Associate Professor T.V. Polyakova

The aim of the work is to develop a set of activities focused on improved workplace adaptation of new employees in “ISP” LLC.

The object of the work is “ISP” LLC, a manufacturer and seller of fire extinguishing equipment.

The subject of is the adaptation of new employees in the company.

The methods used in the work are static analysis of data, comparative analysis, expert evaluation, etc.

The first chapter consists of four paragraphs DESCRIBING THE theoretical framework of new employees' adaptation in an enterprise environment. The second chapter evaluates “ISP” LLC, its activities and analyzes potential problems. The third chapter suggests several improvement strategies and explains their financial effectiveness.

Practical value of work suggests that multiple applied practices of subparagraphs 3, 3.1 can be effectively implemented by “ISP” LLC specialists.

The GRADUATION PAPER consists of introduction, three paragraphs, conclusion and a list of LITERATURE sources.

## Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические аспекты адаптации молодых сотрудников на рабочем месте	8
1.1 Понятие и сущность трудовой адаптации .....	8
1.2 Современные методы адаптации молодых специалистов .....	16
1.3 Методика оценки эффективности системы адаптации молодых специалистов в организации .....	20
2 Анализ адаптации новых сотрудников в ООО «ИСП» .....	24
2.1 Общая характеристика деятельности организации .....	24
2.2 Оценка адаптации новых сотрудников в организации .....	34
3 Разработка мероприятий по совершенствованию адаптации новых сотрудников на основе автоматизации процесса в ООО «ИСП».....	59
3.1 Мероприятия по совершенствованию адаптации новых сотрудников на основе автоматизации процесса .....	59
3.2 Социально-экономическая эффективность от предложенных мероприятий .....	67
Заключение .....	72
Список используемой литературы .....	75
Приложение А Положение об адаптации персонала .....	80
Приложение Б Анкета обратной связи нового сотрудника .....	83

## Введение

В отечественной и зарубежной практике управления организациями на современном этапе значительное место занимают вопросы подбора, формирования, развития, адаптации, мотивации персонала. Одной из наиболее актуальных проблем в этом перечне является вопрос адаптации работников.

Адаптация молодых специалистов является актуальной проблемой на предприятиях, так как после завершения обучения в вузе в рамках процессов трудоустройства происходит резкий переход от теории к практике, от обобщенных представлений к конкретным проблемам. Но подобные перемены обладают не только узкопрофильным значением, но и существенно более широким – приобретение новой позиции в социальной структуре.

В большом количестве случаев, дипломированный специалист, начиная свою деятельность, сталкивается с большим количеством трудностей, которые могут заключаться в дефиците информации о работе, плохом взаимоотношении с напарниками, месторасположении рабочего места, психологическими проблемами на фоне адаптации и другие.

Именно для того, чтобы молодой работник не покинул компанию на этапе испытательного срока и нужна система адаптации молодых сотрудников. Самое главное, чтобы помощь молодому специалисту была оказана в начале трудовой деятельности, чтобы он обрел чувство полноправного членства в коллективе. Требуется ежедневная, вдумчивая, скрупулезная работа с каждым поступающим молодым специалистом.

Данные мероприятия, нацеленные на вхождение молодого работника в деятельность компании, позволят существенно повысить творческий потенциал, как молодых специалистов, так и уже работающих сотрудников, включая их в корпоративную культуру организации и усиливая ее значимость.

Таким образом, исследования в области адаптации молодых

сотрудников можно считать востребованными и актуальными.

Объект исследования – ООО «ИСП».

Предметом исследования выступили социально-экономические и социально-психологические показатели деятельности компании, отражающие уровень адаптации молодых сотрудников.

Целью исследования является разработка рекомендаций по совершенствованию адаптации новых сотрудников на основе автоматизации процесса.

В соответствии с поставленной целью, необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические основы управления адаптацией молодых специалистов в организации;
- провести анализ организационно-экономических показателей ООО «ИСП»;
- составить программу мероприятий, направленных на адаптацию новых сотрудников на основе автоматизации процесса.
- оценить социально-экономический эффект от реализации предлагаемых решений.

При выполнении выпускной квалификационной работы применялись такие методы исследования, как теоретический анализ, изучение материалов научных и периодических изданий по проблеме, научная абстракция, изучение теоретических источников и нормативных документов, обобщение подходов к определению понятия, документальный анализ, анализ результатов деятельности организации, горизонтальное сравнение, способ цепных подстановок, аналогия, измерение, сравнение и др.

Научная новизна исследования выражается в стандартизации подходов к адаптации молодых сотрудников в компании, анализе социально-психологических показателей взаимоотношений персонала и молодых сотрудников.

Значимость исследования для компании – раскрываются механизмы комплексной оценки адаптации персонала, что позволяет установить связь между социально-экономическими и социально-психологическими показателями, характеризующими результаты деятельности, а также внутригрупповые и межгрупповые взаимоотношения заинтересованных лиц.

Отдельные положения работы ранее были изложены автором в публикациях: Берсенева А.Д., Берсенева А.Д., Пеша А.В..

В первом разделе настоящей работы представлены точки зрения на понятие и сущность трудовой адаптации, рассмотрены механизмы адаптации и новые подходы к адаптации персонала в свете цифровизации и пандемии COVID-19.

Во втором разделе дана социально-экономическая характеристика предприятия и представлен анализ эффективности адаптации новых сотрудников.

В третьем разделе изложены рекомендации по повышению эффективности адаптации молодых сотрудников.

Бакалаврская работа состоит из введения, 3 разделов, заключения. Содержит 32 таблиц, 13 рисунков, 8 формул. Список использованных источников состоит из 42 источников. Работа дополнена 3 приложением. Общий объём выпускной квалификационной работы без приложений – 79 страницы.

# **1 Теоретические аспекты адаптации молодых сотрудников на рабочем месте**

## **1.1 Понятие и сущность трудовой адаптации**

«Одной из проблем в сфере управления персоналом организации при привлечении кадров является управление их трудовой адаптацией. В ходе взаимодействия сотрудника и организации происходит их взаимное приспособление, основу которого составляет постепенное вхождение работников в новые профессиональные и социально-экономические условия труда» [17].

Трудовая адаптация работников, как правило, проявляется себя в качестве процесса ознакомления только что поступившего на работу сотрудника с новыми, незнакомыми условиями труда, акклиматизация его в коллективе и ознакомление с правилами и нормами трудовой деятельности в организации [4].

«Главная цель адаптации персонала – оказание поддержки в целях сокращения временных затрат начала выполнения работником своих профессиональных обязанностей с максимальной отдачей» [32].

Помочь сотруднику успешно влиться в новый коллектив, стать эффективным участником экономического процесса – важнейшая задача службы по работе с персоналом предприятия [30, с. 96].

«Система адаптации персонала, являет собой комплекс мероприятий, обеспечивающих организационную, социально-психологическую и профессиональную адаптацию сотрудника в новых условиях, и формирует организационную схему для эффективного осуществления серии необходимых мероприятий» [2].

Толкование понятия «адаптация персонала» различными авторами представлено в таблице 1.

Таблица 1 - Определение сущности понятий "адаптация персонала" российскими и зарубежными авторами

Автор	Определение
Г. В. Черкаска	«Адаптация персонала – процесс реформирования знакомства сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды».
А. Я. Кибанов,	«Адаптация персонала – это процесс приспособления коллектива к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации. Адаптация работника - это приспособление индивидуума к рабочему месту и трудовому составу» [10].
В. В. Травин	Адаптация персонала – процесс познания нитей власти, процесс достижения доктрин, принятых в организации, процесс обучения, осознания того, что является важным в этой организации или ее подразделениях.
Е. А. Гутковская А.А. Лобанов	Адаптация персонала – процесс активного приспособления человека к новой среде. В контексте включения сотрудника в организацию это означает, что происходит интенсивное знакомство сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями новой среды.
Г.Э. Слезингер	Адаптация персонала – это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда.
Ю.Г. Одегов	«Адаптация персонала – это социальный процесс освоения личностью новой трудовой ситуации, в котором личность и трудовая среда оказывают активное воздействие друг на друга и являются адаптивно-адаптирующими системами». [19]

Результативно построенная система адаптации в компании позволяет решить ряд важных задач [5]:

- за очень короткое время ввести сотрудника в процесс трудовой деятельности;
- снизить количество производственных ошибок, допущенных новым сотрудником в период исполнения им должностных обязанностей;
- поощрение новых работников к достижению высоких результатов труда посредством материальной и нематериальной мотивации;
- в значительной степени сократить текучесть кадров за счет уменьшения штата сотрудников, не выдержавших испытательный срок или не прошедших стажировку [33];
- повысить эффективность труда всей компании в целом.

Построенная с полной отдачей, система адаптации молодых специалистов на предприятии, позволяет решить определенное количество главных задач: введение работника в процесс трудовой деятельности за максимально короткий период времени; сокращение количества производственных ошибок молодого специалиста в период овладения им в полной мере профессиональными обязанностями; стимулирование новых работников к достижению высоких показателей своего труда; максимальное сокращение значения коэффициента текучести кадров среди молодых специалистов в первый год работы на предприятии [24, с. 58].

Система адаптации персонала имеет сложную структуру. Многие авторы выделяют различные структуры [34]. Исследуем основные из них. К примеру, Васина Л.И., Сергеев С.С. приводят следующую структуру адаптации персонала (рисунок 1). [9, с. 117]

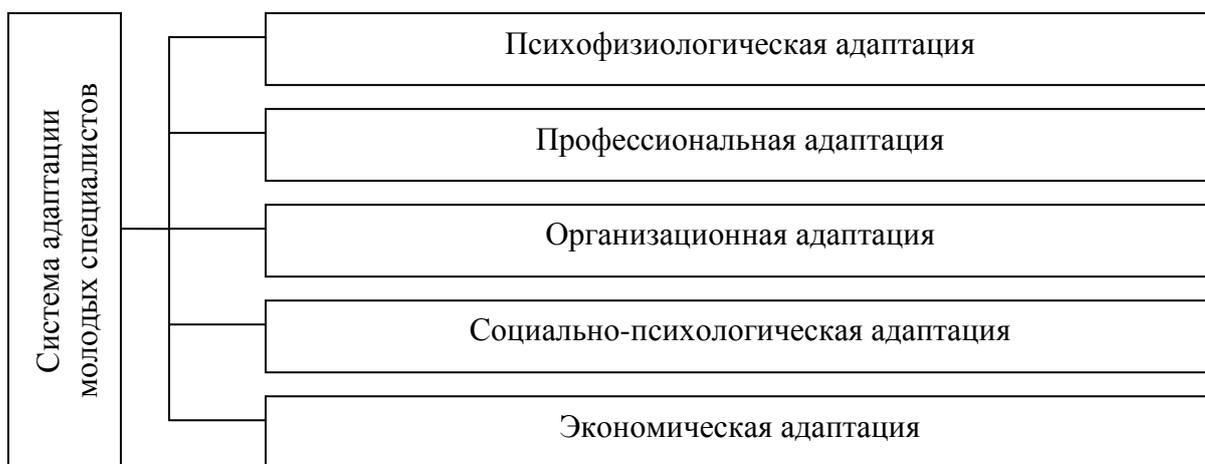


Рисунок 1 - Структура системы адаптации персонала на предприятии

Система адаптации персонала в компании образована следующими видами адаптации:

- психофизиологической;
- профессиональной;
- организационной;
- социально-психологической;

– экономической [35].

В таблице 2 приведены подробные описания пяти видов трудовой адаптации.

Таблица 2 - Виды трудовой адаптации персонала

Вид адаптации	Обоснование
Психофизиологическая	Адаптация сотрудника к новым условиям труда и отдыха, а также умственным и физическим нагрузкам. При поступлении на новое место работы работник испытывает воздействие условий, которые оказывают на него различное влияние. Это могут быть санитарно-гигиенические условия, стресс и общественное давление, отношения в коллективе, однообразие рабочего процесса, уровень комфорта рабочего места и многое другое.
Профессиональная	Призвана помочь сотруднику понять и усвоить профессиональные особенности своей деятельности в компании. Человеку необходимо осознать, что он обладает достаточным количеством реальных знаний и опыта для исполнения возложенной на него работы, или будет необходимо дополнительное повышение квалификации. Выделяются два направления: - «начальная адаптация необходима для приспособления молодых неопытных работников, только окончивших высшие учебные заведения к возложенным на них профессиональным обязанностям» [10]; - «вторичная адаптация предназначена для сотрудников, имеющих опыт, но сменивших место работы или свою роль в организации, например, продвижение по карьерной лестнице или горизонтальное перемещение на другую должность» [10].
Организационная	«Помогает вновь прибывшему сотруднику понять и принять свой рабочий статус, разобраться во внутреннем устройстве компании и существующих внутри нее механизмов управления, а также ознакомиться с историей компании, ее партнерами и клиентами. Обязательно четкое разъяснение работнику его роли в деятельности компании и его обязанности» [10].
Социально-психологическая	«Предназначена для налаживания межличностных и профессиональных отношений со своими коллегами, изучение и освоение коллективных норм поведения. В результате человек постепенно адаптируется в коллективе, налаживает личные и деловые взаимоотношения, вливается в реальную жизнь компании» [10]. «Данный вид адаптации является наиболее трудным и долгим, особенно в том случае, если коллектив, в который попадает новичок, неслаженный и отношения среди коллег натянутые» [10].

## Продолжение таблицы 2

Экономическая	«Оказывает помощь сотруднику приспособиться к различным экономическим условиям, действующим внутри организации: - размеру заработной платы; - времени денежных выплат; - утвержденным премиям; - бонусам и прочему материальному вознаграждению» [10].
---------------	--

Все вышеперечисленные виды адаптации соединены между собой и презентуют в целом трудовую адаптацию, поэтому выделить какой-либо один вид не представляется возможным [6].

Возникают ситуации необходимости применения специфичной, конкретной вариации адаптации. Ее выбор будет зависеть от определенной ситуации, личностных качеств сотрудника, занимаемой должности, профессиональных навыков, норм поведения и прочего [7].

Более часто приходится прибегать к организационной адаптации, когда текущее место работы для сотрудника является первым, особенно если это крупная компания с большим штатом трудового коллектива. У таких работников отсутствует опыт работы в коллективе и с документацией, нет необходимых коммуникационных навыков [8].

В действующем федеральном законодательстве (Трудовой кодекс РФ, федеральные законы, принятые по вопросам регулирования трудовых отношений) не содержится понятия «молодой специалист». Но, тем не менее, определения «молодой специалист», «молодой работник» используются в различных нормативных правовых актах, регулирующих трудовые и иные непосредственно с ними связанные отношения с участием молодых специалистов [9].

В Трудовом кодексе Российской Федерации (ст. 70) используется термин «лиц, получивших среднее профессиональное образование или высшее образование по имеющим государственную аккредитацию образовательным программам и впервые поступающих на работу по полученной

специальности в течение одного года со дня получения профессионального образования соответствующего уровня» [1, статья 70].

В Соглашении между Правительством Российской Федерации и Правительством Французской Республики о временной трудовой деятельности граждан одного государства на территории другого государства от 27 ноября 2009 года дано определение термина «молодой специалист»: «молодые специалисты - граждане государства одной Стороны в возрасте от 18 до 30 лет, уже работающие или приступающие к трудовой деятельности, которые отправляются на территорию государства другой Стороны для улучшения своих трудовых перспектив и углубления своего знания общества принимающего государства благодаря приобретению опыта оплачиваемой работы на основании трудового договора, заключенного с работодателем государства другой Стороны» [2, ст. 2].

В «Положение о молодом специалисте ОАО «РЖД» (утв. ОАО «РЖД» 23.12.2005 N 1295) дано более развернутое понятие «К молодым специалистам относятся выпускники образовательных учреждений высшего и среднего профессионального образования (далее - учебные заведения) очной формы обучения в возрасте до тридцати лет, принятые на работу в ОАО «РЖД» в год окончания учебы в соответствии с договором о целевой подготовке специалиста или на основании направления, выданного учебным заведением по согласованию с ОАО «РЖД». Статус молодого специалиста действует в течение трех лет» [3, ст. 2].

Таким образом, «понятие «молодые специалисты» можно рассматривать в узком и широком смысле. В узком смысле – мы говорим о юридическом понятии, при котором молодыми специалистами считаются выпускники следующих трех лет после окончания высших и средних специальных учебных заведений, закончившие полный курс обучения, защитившие дипломный проект и сдавшие государственные экзамены. В широком смысле – мы говорим о молодежи с высшим и средним специальным образованием в возрасте от 18 до 30 лет, составляющей особую

группу персонала, характеризующуюся, прежде всего тем, что она находится в стадии трудового и социального самоопределения и обладает рядом специфических признаков, отличающих ее от других поколений» [10].

Специфические возрастные и социальные особенности молодых дипломированных специалистов:

- труд молодых специалистов в большей мере исполнительский, менее творческий;
- начиная свою трудовую деятельность с нижних ступеней иерархии, молодые специалисты получают и меньшую заработную плату. Это сказывается на уровне удовлетворения их потребностей;
- относясь к старшей возрастной группе молодежи, молодые специалисты, с одной стороны, отличаются большой рациональностью поступков и меньшей степенью внушаемости, а с другой стороны - имеют, по сравнению со своими сверстниками, меньший стаж (опыт) практической работы;
- молодые специалисты обладают большей мобильностью, передовыми знаниями и профессиональной подготовкой, в результате чего представляют для организации особую ценность.

К основным факторам, влияющим на адаптацию молодых специалистов, относятся:

- «соответствие работы полученной в вузе специальности;
- осуществимость разнообразить труд специалиста, сделать его более привлекательным;
- создание условий для внутриорганизационной мобильности, творческого созидания и профессионального продвижения;
- внедрение научной организации труда на рабочем месте;
- микроклимат в коллективе;
- социально - бытовое обеспечение;
- организация свободного времени» [25].

Комплексный подход к организации работы с молодыми специалистами, а также планирование ее на перспективу являются основой успешной их адаптации, способствуют росту трудовой активности, повышению квалификации и профессионального мастерства [11].

Условно процесс адаптации молодого сотрудника можно разделить на четыре этапа:

– Этап 1. Этап оценки уровня подготовленности новичка позволяет разработать наиболее эффективную программу адаптации, учесть опыт профессиональной деятельности работника в других компаниях для коррекции срока адаптации.

– Этап 2. Ориентация. Это – практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. К этой работе привлекаются как непосредственные руководители новичков, так и сотрудники служб по управлению персоналом. Обычно программа ориентации включает ряд небольших лекций, экскурсии, практикумы.

– Этап 3. Действенная адаптация. Этот этап состоит в собственно приспособлении новичка к своему статусу и значительной степени обуславливается его включением в межличностные отношения с коллегами. В рамках данного этапа необходимо дать новичку возможность активно действовать в различных сферах, проверяя на себе и апробируя полученные знания об организации. Важно в рамках этого этапа оказывать максимальную поддержку новому сотруднику, регулярно вместе с ним проводить оценку эффективности деятельности и особенностей взаимодействия с коллегами.

– Этап 4. Этап функционирования завершает процесс адаптации, преодолеваются производственные и межличностные проблемы, происходит переход к стабильной работе [12].

Итак, «предыдущий опыт привычных способов деятельности молодого специалиста становится не подходящим к изменившимся условиям. Разница в компаниях, задачах и условиях образовательного процесса в вузе и

профессиональной деятельности создает своеобразный барьер, который необходимо преодолеть молодому специалисту, чтобы быть конкурентным, активно включиться в новые формы работы, успешно двигаться к цели – профессиональному и личностному развитию [13]. Вхождение в новый образ жизни, овладение новыми способами деятельности, привыкание к изменению организационной формы профессиональной работы молодого специалиста, все эти аспекты осуществляются в процессе адаптации» [29].

## 1.2 Современные методы адаптации молодых специалистов

«Особенно развита практика проведения разных исследовательских работ и внедрения методик в области управления персоналом в Великобритании, США, европейских странах» [14].

«Эффективная и аккуратно проводимая программа адаптации способна не только уменьшить количество временных и экономических издержек компании, увеличить ценность рабочего места, а также оказывать положительное влияние на поддержание командного духа, создавая тем самым предпосылки для благополучной системы наставничества, преемственности, обучения персонала и повышения квалификации» [6].

Существующие методы адаптации можно разделить на три основные группы, которые представлены в таблице 3.

Таблица 3 - Методы адаптации

Название группы	Общая характеристика
Экономические	«обеспечивают предоставление льгот в первые месяцы работы в виде понижения: - норм выработки для рабочих; - требований для специалистов и управленческих работников» [12].
Организационно-административные	«устанавливают контроль хода адаптации работника и применение корректирующих действий» [12]
Социально-психологические	«вовлекают работника в различные связи и взаимодействия в коллективе, способствуют более быстрому введению в должность»[12]

Сегодня наибольшую популярность на западе имеют следующие виды адаптации:

— - Secondment (вторичное обучение) – это «прикомандирование» персонала на определенное время в другую структуру для овладения необходимыми навыками. Суть метода заключается в том, что новый работник на определенный промежуток времени (краткосрочно либо долгосрочно – от ста часов до двух лет) командировается в другое подразделение этой же либо иной компании. Метод весьма популярен в Европе и США [35].

— «Buddying (от англ. buddy – друг, приятель) – это поддержка, помощь, в какой-то мере руководство и защита одного человека другим для достижения его результатов. В основе метода – предоставление друг другу обратной связи, помощи в достижении целей и задач и освоения новых навыков» [11].

— «Различия метода «Наставничество» и «Buddying» заключаются в том, что наставник имеет значительный профессиональный опыт и пытается его передать, как непосредственный начальник, «приятель» же находится с новичком на одной иерархической ступени. Также buddying рассчитан на более короткий срок, длительностью менее года, однако особенно важен и эффективен в первые недели работы нового сотрудника» [11, стр. 138].

— «E-learning (дистанционное обучение), или blended learning (смешанное обучение). E-learning для эффективного применения требует жесткой самодисциплины. Программы создаются таким образом, чтобы молодой стабильно проявлял интерес [14]. Программы имеют эстетичный вид, от них сложно оторваться, в них есть элементы нарратива и интриги. За 6 лет существования E-learning за рубежом, специалисты по развитию и обучению персонала постоянно совершенствовали метод, и в настоящий момент метод в первоначальном виде признается не столько эффективным в первоначальном своем виде, однако, будучи перестроенным, находит иное

применение: командообразование многие компании выполняют через e-learning» [11, стр. 138].

– «Job Shadowing – метод адаптации, широко применяемой за рубежом. Суть данного метода состоит в том, что новый сотрудник становится «тенью» более опытного работника в операционных процессах, сопровождает его в течение всего рабочего дня. Метод предусматривает вопросы со стороны новичка или обсуждение определенных моментов рабочей ситуации со всеми сотрудниками компании» [18].

В таблице 4 приведены достоинства и недостатки современных методов адаптации молодых специалистов.

Таблица 4 - Достоинства и недостатки современных методов адаптации

Метод адаптации	Достоинства	Недостатки
Secondment	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Адаптация сотрудника к нестандартным ситуациям, новые возможности личного роста.</li> <li>2. Улучшение навыков и мотивации, расширение области ответственности сотрудника.</li> <li>3. Получение новых трудовых ресурсов «по обмену».</li> <li>4. Универсальность – подходит для всех категорий сотрудников.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Возможность интерпретировать принимающей стороной данное мероприятие как шпионаж.</li> <li>2. Возможность ухода сотрудника в принимающую компанию на постоянное место работы.</li> <li>3. Отсутствие нормативно-правовых рычагов регулирования отношений между компаниями, практикующими Secondment.</li> </ol>
Buddying	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Получение достоверных данных о качестве работы и возможностях нового сотрудника.</li> <li>2. Сглаживание иерархического деления (равноправность участников).</li> <li>3. Помощь в борьбе с кадровым расслоением.</li> <li>4. Быстрое налаживание коммуникаций между сотрудниками и как следствие - активная адаптация.</li> <li>5. Низкие затраты.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Возможность «несхожести характеров» между новичком и сотрудником-наставником, т.е. вероятность несовместимости пар</li> <li>2. Необходимость подготовки всех сотрудников.</li> </ol>

Продолжение таблицы 4

E-learning	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Широкие возможности применения, структурирование материала и возможность аттестации знаний.</li> <li>2. Высокая отдача от каждого практического семинара, за счет того, что теоретические знания сотрудники получают электронно.</li> <li>3. Возможность обучения без отрыва от производства.</li> <li>4. Возможность наполнения типовой оболочки профильным материалом по деятельности компании.</li> <li>5. Возможность снижения временных и материальных затрат на обучение в условиях многочисленного коллектива и текучести кадров.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высокие затраты времени сотрудника.</li> <li>2. Существенная стоимость реализации системы электронного обучения.</li> <li>3. Низкий уровень повышения практических знаний по сравнению с теоретическими знаниями.</li> <li>4. Возможные психологические трудности при работе с компьютером и электронной аттестацией.</li> </ol>
Наставничество	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рост лояльности сотрудников к компании.</li> <li>2. Рост мотивации опытных сотрудников и профилактика их эмоционального выгорания.</li> <li>3. Быстрая адаптация нового сотрудника, снижение текучести.</li> <li>4. Ускорение процесса обучения, вхождения в должность и сокращение срока стажировки.</li> <li>5. Быстрая обратная связь и корректировка всей системы обучения.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Назначение наставников (боязнь наставничества и необходимая подготовка).</li> <li>2. Совмещение наставничества с основными обязанностями – снижение собственной эффективности.</li> <li>3. Хаотичное обучение и обучение «по образу и подобию».</li> </ol>

В таблице 5 приведены данные на 2021 год по применению методов адаптации в Великобритании и России.

Таблица 5 - Применение методов адаптации в Великобритании и России

Метод адаптации и развития персонала	Использование за рубежом, %	Мера применения в России
Secondment	71	В единичных случаях
Buddying	72	Недостаточно широко
E-learning	54	В единичных случаях
Job Shadowing	71	В единичных случаях

## Продолжение таблицы 5

Кадровые школы	54	Недостаточно широко
Наставничество	72	Широко распространено

Итак, можно сделать вывод, что для успешной и быстрой адаптации новых сотрудников зарубежные компании делают ставку на воспитание и подготовку специалистов, сочетающих в себе максимум профессиональной эффективности с большим личностным потенциалом, способных быть лидером в изменяющихся условиях, планировать, прогнозировать будущее, реализовывать поставленные цели [15].

### **1.3 Методика оценки эффективности системы адаптации молодых специалистов в организации**

Адаптация персонала может быть рассмотрена с ракурса и процесса, и результата. Первый вариант предполагает, что компания как система имеет и транслирует определенные намерения и инструментарий, выстраивает действия для создания определенных условий вхождения, встраивания сотрудника в должность, в социальный климат, в организационную культуру [16].

С точки зрения результата можно сказать, что после разработки модели адаптации как инструмента управления, ее внедрения в организации и грамотного управления возможно получение значимых результатов, которые можно разделить на субъективные и объективные (таблица 6).

Если в результате процесса адаптации компания в короткие сроки получает мотивированных сотрудников, работающих не только в соответствии со своими личными целями (например, денежный фактор), но и с организационными задачами, то можно говорить, что механизм адаптации в данной организации правильно разработан, внедрен, управляем и, следовательно, эффективен [17].

Таблица 6 - Субъективные и объективные результаты адаптации

Субъективные	Объективные
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Улучшение организационного климата в компании;</li> <li>– Формирование лояльности у сотрудника с первых дней его работы и, тем самым, стимулировать желание работать в организации длительное время;</li> <li>– Удовлетворенность работой и компанией в целом.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Снижение издержек по поиску нового персонала;</li> <li>– Уменьшение числа увольнений сотрудников, проходящих испытательный срок как инициативе администрации компании, так и по желанию самого сотрудника;</li> <li>– Сокращение времени, необходимого на то, чтобы деятельность отдельного работника начала влиять на конкурентоспособность организации;</li> <li>– Уменьшение временных затрат других сотрудников на адаптацию новичков, что позволит им больше времени уделять непосредственным обязанностям.</li> </ul>

Основной задачей служб по управлению персоналом становится разработка системы оценки процесса адаптации персонала в компании.

Рассмотрим показатели, характеризующие оценку эффективности управления персоналом. Во-первых, это простая отдача от инвестиций (формула 1).

$$Simple ROI = \frac{(\text{Доход} - \text{Затраты})}{\text{Затраты}} 100\%. \quad (1)$$

Во-вторых, это показатели по управлению составом сотрудников (формула 2):

$$K_{\text{приёма}} = \frac{Ч_{\text{принятых}}}{Ч_{\text{ср.спис}}} 100\%, \quad (2)$$

где  $K_{\text{приёма}}$  – коэффициент приёма;

- $Ч_{\text{принятых}}$  – численность принятых сотрудников;
- $Ч_{\text{ср.спис.}}$  – среднесписочная численность персонала в периоде.

Коэффициент текучести рассчитывается по формуле 3:

$$K_{\text{текуч}} = \frac{Ч_{\text{ув.с.ж.}} + Ч_{\text{ув.нар.дисц.}}}{Ч_{\text{ср.спис}}} 100\%, \quad (3)$$

где  $K_{\text{текуч}}$  – коэффициент текучести;

- $Ч_{\text{ув.с.ж.}}$  – численность уволенных по собственному желанию;
- $Ч_{\text{ув.нар.дисц.}}$  – численность уволенных за нарушение трудовой дисциплины;
- $Ч_{\text{ср.спис.}}$  – среднесписочная численность персонала в периоде.

Коэффициент текучести кадров — это показатель, который принципиально характеризует эффективность кадровой политики компании. То же мы можем сказать и про коэффициент постоянства кадров, (формула 4):

-

$$K_{\text{пост}} = \frac{Ч_{\text{р}}}{Ч_{\text{ср.спис}}} 100\%, \quad (4)$$

где  $K_{\text{пост}}$  – коэффициент постоянства кадров;

- $Ч_{\text{р}}$  – численность работников, проработавших в организации в течение всего года (среднесписочная численность работников минус количество уволившихся работников за период);
- $Ч_{\text{ср.спис.}}$  – среднесписочная численность персонала в периоде.

$$K_{\text{зам}} = \frac{Ч_{\text{принятых}} - Ч_{\text{ув}}}{Ч_{\text{ср.спис}}} 100\%, \quad (5)$$

где  $K_{\text{зам}}$  – коэффициент замещения;

- $Ч_{\text{принятых}}$  – численность принятых сотрудников;
- $Ч_{\text{ув}}$  – численность уволенных сотрудников;
- $Ч_{\text{ср.спис.}}$  – среднесписочная численность персонала в периоде.

Коэффициент позволяет оценить масштабность изменений производственной деятельности: рост его в динамике характеризует расширение бизнеса за счет притока новых сотрудников, а отрицательное значение коэффициента может говорить о вынужденных увольнениях работников в связи с кризисом и необходимостью реструктуризации предприятия. Адаптацию персонала можно рассмотреть по проценту уволившихся работников со стажем менее 3 лет. Подытожив вышеизложенное, можно сказать, что трудовая адаптация работников, как правило, проявляется себя в качестве процесса ознакомления только что поступившего на работу сотрудника с новыми, незнакомыми условиями труда, акклиматизация его в коллективе и ознакомление с правилами и нормами трудовой деятельности в организации [18]. Система адаптации персонала, подобным образом, являет собой комплекс мероприятий, обеспечивающих организационную, социально-психологическую и профессиональную адаптацию сотрудника в новых условиях, и формирует организационную схему для эффективного осуществления серии необходимых мероприятий. Эффективная и аккуратно проводимая программа адаптации способна не только уменьшить количество временных и экономических издержек компании, увеличить ценность рабочего места, а также оказывать положительное влияние на поддержание командного духа, создавая тем самым предпосылки для благополучной системы наставничества, преемственности, обучения персонала и повышения квалификации.

## **2 Анализ адаптации новых сотрудников в ООО «ИСП»**

### **2.1 Общая характеристика деятельности организации**

Полное наименование: общество с ограниченной ответственностью «ИСП».

Сокращенное наименование: ООО «ИСП».

ИНН 6678081671, КПП 667801001.

Адрес: 445043, Самарская область, город Тольятти, шоссе южное, дом 161, офис 29.

Компания ООО «ИСП» располагает всей разрешительной документацией для продажи, установки и технического обслуживания наших модулей газового пожаротушения [19].

Организационно-правовой формой предприятия является Общество с ограниченной ответственностью. Основная цель деятельности любой коммерческой организации – извлечение прибыли и её распределение между участниками.

Согласно федеральному закону от 08.02.1998 N 14-ФЗ (ред. от 23.04.2019) "Об обществах с ограниченной ответственностью", статье 12: Устав общества, «Учредительным документом общества является устав общества». Список учредительных документов компании для практического применения включает:

- свидетельство о госрегистрации организации с указанием ИНН и ОГРН;
- свидетельство о постановке на учёт российской организации в налоговом органе по месту нахождения на территории РФ;
- устав Общества с ограниченной ответственностью «ИСП»;
- учредительный договор;
- список участников;

– выписка из Единого Государственного Реестра Юридических Лиц - ЕГРЮЛ с кодами ОКВЭД, которые отражают направление деятельности;

- протокол о создании юридического лица;
- приказ о назначении директора;
- протокол о продлении полномочий директора;
- справка о присвоении кодов статистики.

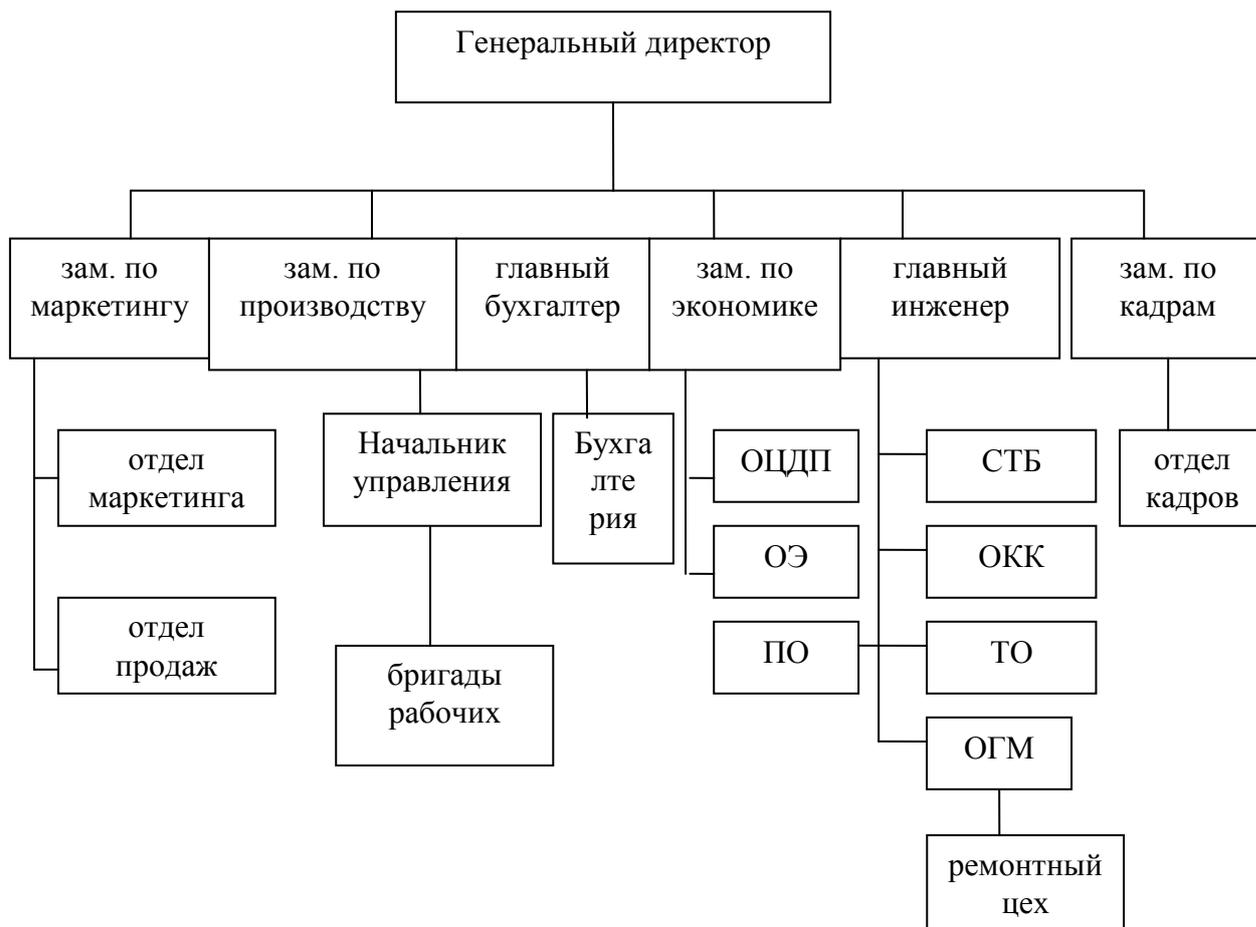
Сведения о видах экономической деятельности по общероссийскому классификатору видов экономической деятельности (далее ОКВЭД) следующие (таблица 7).

Таблица 7 - Виды деятельности ООО "ИСП"

Код ОКВЭД	Вид деятельности
28.29	Производство прочих машин и оборудования общего назначения, не включенного в другие группировки
18.12	Прочие виды полиграфической деятельности
24.41	Производство драгоценных металлов
71.12	Деятельность в области инженерных изысканий, инженерно-технического проектирования, управления проектами строительства, выполнения строительного контроля и авторского надзора, предоставление технических консультаций в этих областях
74.90.3	Предоставление консультационных услуг по вопросам безопасности

ООО «ИСП» имеет организационную структуру линейно-функционального типа (рисунок 2)

Основной задачей организационной структуры ООО «ИСП» является установление отношений власти, которые связывают высшее руководство с низшими уровнями работников [20]. Эти отношения устанавливаются путем делегирования, что означает передачу компетенций и задач лицу, которое берет на себя ответственность за их реализацию [21].



ОЦДП — отдел цен и договоров подряда  
 ОГМ — отдел главного механика.  
 ПО — производственный отдел.

ТО — технический отдел  
 СТБ — служба техники безопасности..  
 ОКК — отдел контроля качества.  
 ОЭ — отдел экономики

Рисунок 2 - Организационная структура ООО "ИСП"

Руководит предприятием управляющий директор.

Принятая в ООО «ИСП» линейно-функциональная структура имеет как достоинства, так и недостатки.

Достоинства:

- возможность оперативно принимать и решать управленческие задачи;
- простота в управлении;
- ответственность на всех уровнях.

Недостатки:

– множество контактов с подчиненными, информационная перегрузка;

– увеличение количества уровней управления при росте организации.

В целом структура управления соответствует рыночным требованиям и масштабам и целям деятельности предприятия.

Основные технико-экономические показатели деятельности ООО «ИСП» представлены в таблице 8.

Таблица 8 - Основные технико-экономические показатели деятельности ООО "ИСП" за 2019-2021 гг, тыс.руб.

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение			
				2020-2019 гг.		2021-2020 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка <sup>1</sup> , тыс.руб.	8183887	13849164	22357171	5665277	69	8508007	61
2. Себестоимость продаж <sup>1</sup> , тыс.руб.	-6425316	-10235522	-17150131	3810206	35	6914609	0,9
3. Валовая прибыль <sup>1</sup> (убыток), тыс.руб.	1758571	3613642	5207040	1855071	105	1593398	44
4. Прочие доходы, тыс.руб.	383866	870645	1451486	486779	127	580841	67
5. Коммерческие расходы <sup>1</sup> , тыс.руб.	-1806643	-3902783	-5654957	2096140	116	1752174	45
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	-48072	-289141	-447917	241069	501	158776	55
7. Чистая прибыль <sup>1</sup> , тыс. руб.	91744	124137	216799	32393	35	92662	75
8. Прочие расходы, тыс.руб.	-112525	-216935	-416371	104410	93	199436	92
9. Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс.руб.	120158	158612	274185	38454	32	115573	73
10. Численность ППП, чел.	40	50	80	10	25	30	60
11. Налог на прибыль, тыс.руб.	-28171	-34566	-57164	6395	23	22598	65
12. Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр.10)	204597	276983	279464	72386	35	2481	0,9

Продолжение таблицы 8

13. Совокупный финансовый результат периода, тыс.руб.	91744	124137	2167 99	32393	35	9266 2	75
14. Платежи — всего в том числе:	- 9 343 65 7	- 178586 38	- 2062 2412	85149 81	91	2763 774	15
поставщикам (подрядчикам) за сырье, материалы, работы, услуги, тыс.руб.	- 6 329 77 6	- 139024 05	- 1674 4950	75726 29	120	2842 545	20
в связи с оплатой труда работников, тыс.руб.	-701 338	- 106338 9	- 1450 577	36205 1	52	3871 88	36

Целью анализа является наглядная оценка финансового состояния организации, а также достигнутых финансовых результатов. На основании данных бухгалтерского баланса и отчёта о прибылях и убытках выполняется расчёт и анализ важнейших экономических показателей деятельности предприятия [22]. Анализ основан на сопоставлении фактических показателей отчетного периода с показателями предшествующего периода [23].

Исходя из таблицы 8 можно сделать вывод о том, что выручка ООО «ИСП» растет с каждым годом, а именно, в 2020 году по сравнению с 2019 годом, выручка увеличилась на 69% и составила 13 849 164 тыс.руб., в 2021 году выручка составила 22 357 171 тыс.руб.

Чистая прибыль организации в 2021 году, по сравнению с 2020 годом, увеличилась на 75% и составила 216 799 тыс.руб.

Платежи в связи с оплатой труда работников так же растут с каждым годом. В 2019 году платежи составили 701 338 тыс.руб., в 2020 году 1 063 389 тыс.руб., в 2021 году платежи увеличились на 36% и составили 1 450 577 тыс. руб.. Данный показатель увеличился в связи с ростом числа сотрудников.

Для анализа деятельности предприятия важно рассмотреть не только основные экономические показатели, а также динамику численности сотрудников.

Проанализируем в таблице 9 динамику численности работников ООО «ИСП» с 2019 года по 2021 год.

Таблица 9 - Динамика численности работников по категориям в ООО "ИСП" за 2019-2021 гг.

Категории работников	Численность работников, чел.								
	2019 г.		2020 г.		2021 г.		Отклонение, чел.		
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	2020 к	2021 к	2021 к
							2019 г.	2020 г.	2019 г.
Руководители	109	10	125	7	175	7	16	50	66
Специалисты	200	18	256	15	352	15	56	96	152
Рабочие	675	60	1010	59	1259	53	335	249	584
Вспомогательный персонал	147	12	297	17	547	23	150	250	400
Итого	1131	100	1688	100	2333	100	557	645	1202

По данным таблицы 9, можно сделать вывод о том, что количество всех категорий сотрудников с каждым годом растет, это говорит о развитии и расширении компании, особенно растет категория «Рабочие» данный показатель роста связан с увеличением штата сотрудников с линейным функционалом, так же растет количество вспомогательных сотрудников с 2021 г., на 250 человек по сравнению с 2020 г..

Ниже представлена динамика численности персонала по категориям в графическом изображении (рисунок 3).

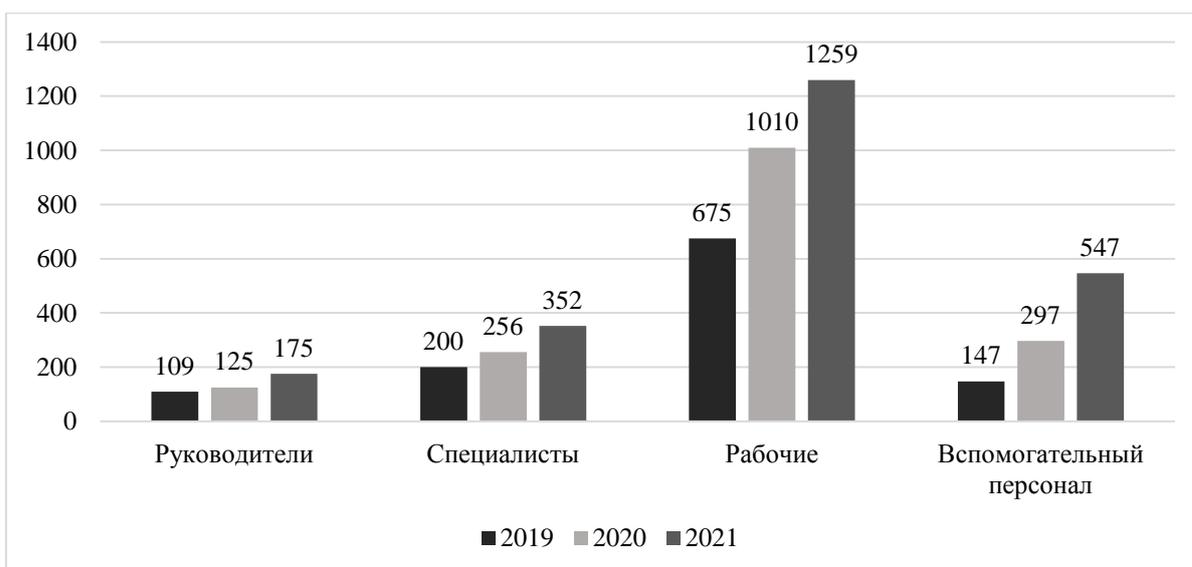


Рисунок 3 - Динамика численности работников по категориям

На рисунке 3 представлены данные о численности работников по категориям.

Далее изучим требования, которые в период 2019-2021 гг. предъявлялись к кандидатам на вакантные должности (таблица 10).

Таблица 10 - Требования к кандидатам на вакантные должности в филиале ООО "ИСП"

Категория персонала	Качественные требования
Руководители	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Высшее профессиональное образование;</li> <li>- Стаж работы на руководящей должности с релевантным опытом не менее 3 лет;</li> <li>- Коммуникабельность;</li> <li>- Стрессоустойчивость;</li> <li>- Ответственность;</li> <li>- Нацеленность на результат;</li> <li>- Инициативность.</li> </ul>
Специалисты	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Высшее профессиональное образование или средне-профессиональное образование;</li> <li>- Стаж работы на позиции с релевантным опытом не менее 3 лет;</li> <li>- Коммуникабельность;</li> <li>- Стрессоустойчивость;</li> <li>- Ответственность</li> </ul>
Рабочие	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Среднее специальное образование без предъявления требований к стажу;</li> <li>- Коммуникабельность;</li> <li>- Стрессоустойчивость;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ответственность;</li> <li>- Клиентоориентированность;</li> <li>- Обучаемость.</li> </ul>
Вспомогательный персонал	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Среднее специальное образование без предъявления требований к стажу;</li> <li>- Коммуникабельность;</li> <li>- Стрессоустойчивость;</li> <li>- Ответственность.</li> </ul>

По данным таблицы 10 видно, что у руководителей больше всего требований при собеседовании на вакантную позицию. Меньше всего требований к категории «вспомогательный персонал», на данных позициях работают курьеры и сотрудники клининга [23].

Рассмотрим разделение персонала по половому признаку в таблице 11.

По данным таблицы 11 можно сказать, что в 2019 г. сотрудников мужского пола было 382 человека, а сотрудников женского пола 749 человек, что составляет 67% от общего числа сотрудников.

Таблица 11 - Разделение персонала по половому признаку в ООО "ИСП" за 2019-2021 гг.

Пол	Численность работников, чел.								
	2019 г.		2020 г.		2021 г.		Отклонение, чел.		
							2020 к 2019 г.	2021 к 2020 г.	2021 к 2019 г.
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	чел.	чел.
Мужской	382	34	607	36	956	41	225	349	574
Женский	749	66	1081	64	1377	59	332	296	628
Итого	1131	100	1688	100	2333	100	557	645	1202

В 2020 года женщин работало 1081 человек, что составляет 64% от общего числа сотрудников.

В 2021 году женщин – 1377, что составляет 59% от общего числа сотрудников. Из таблицы 11 видно, что женщин работает больше, чем мужчин [24]. Это связано с тем, что большинство женщин работают в торговом зале. Рассмотрим структуру персонала по возрасту в таблице 12.

Таблица 12 - Структура персонала в ООО "ИСП" по возрасту за 2019-2021 гг.

Категории работников	Численность работников, чел.								
	2019 г.		2020 г.		2021 г.		Отклонение, чел.		
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	2020 к 2019 г.	2021 к 2020 г.	2021 к 2019 г.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18 - 25 лет	351	31	557	33	841	36	206	284	490
26 - 34 лет	452	40	658	39	723	31	206	65	271
35 - 44 лет	215	19	337	20	583	25	122	246	368
Свыше 45 лет	113	10	136	8	186	8	23	50	73
Итого	1131	100	1688	100	2333	100	557	645	1202

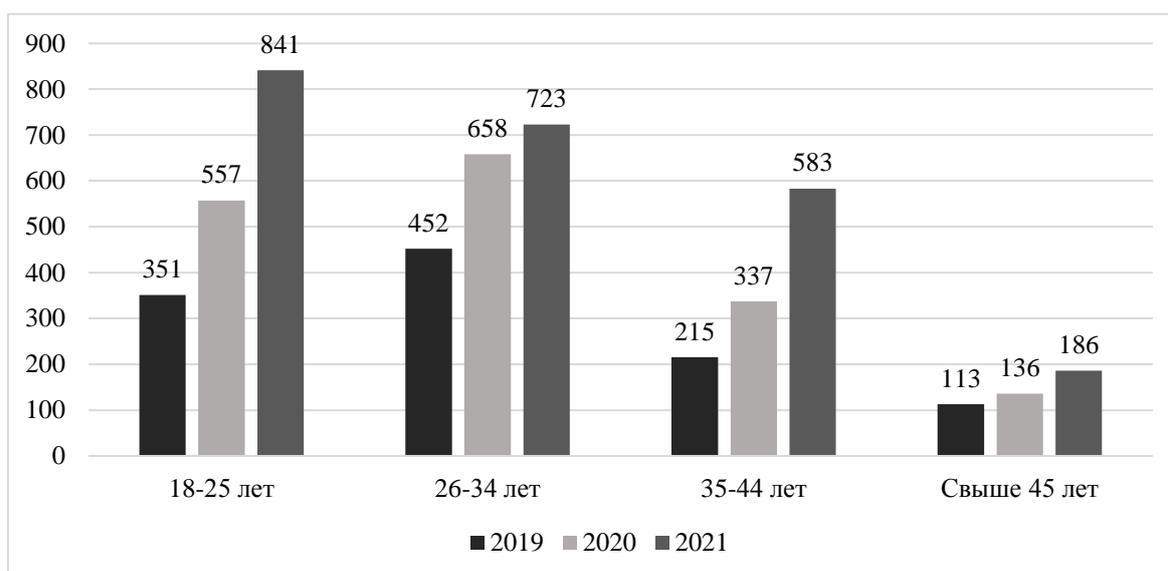
Наибольшее количество работников в 2019 и 2020 гг. приходится на категории «от 26 до 34 лет», составляет 40% и 39% от общей численности.

В 2021 г. больший процент численности от общего числа занимает категория сотрудников «от 18 до 25 лет», так как компания в 2021 году начала сотрудничать с вузами и принимать на работу практикантов.

Среднюю численность занимает категория «от 35 до 44 лет».

Сотрудников в возрасте «свыше 45» примерно, примерно, 8-10% от общего числа стабильно.

На рисунке 5 представлены данные в графическом изображении.



#### Рисунок 4 - Структура персонала по возрасту

На рисунке 5 видно, что в 2020 г. больший процент от общего числа сотрудников, 39%, занимала категория «от 26-34 лет», в 2021 г. процент сотрудников категории «от 18-25 лет» вырос (с 33 до 36%), так как компания начала сотрудничать с ВУЗами.

Разделение персонала по опыту работы представлено в таблице 13 и на рисунке 6.

Таблица 13 - Разделение персонала ООО "ИСП" по опыту работы за 2019-2021 гг.

Категории работников	Численность работников, чел.								
	2019 г.		2020 г.		2021 г.		Отклонение, чел.		
							2020 к 2019 г.	2021 к 2020 г.	2021 к 2019 г.
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	чел.	чел.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Без опыта	169	15	286	17	536	23	117	250	367
До 1 года	248	22	373	22	629	27	125	256	381
От 1 до 5 лет	520	46	810	48	909	38	290	99	389
Свыше 5 лет	194	17	219	13	259	12	25	40	65
Итого	1131	100	1688	100	2333	100	557	645	1202

Самой малочисленной группой является группа работников с опытом работы свыше 5 лет и без опыта, что составляет, примерно, 15-18% от числа всех работников.

Самой многочисленной являются сотрудники, которые начали работать в ООО «ИСП» с опытом работы от 1 до 5 лет.

В 2021 г. процент сотрудников без опыта работы вырос до 23%, так как компания начала сотрудничать с вузами и принимать на работу практикантов.

Данные в графическом изображении приведены на рисунке 6.

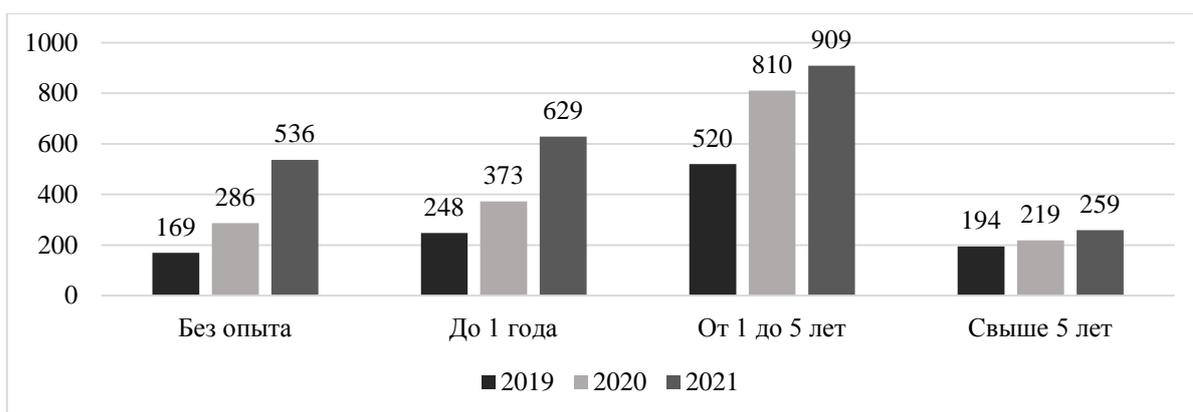


Рисунок 5 - Структура персонала по опыту работы

Таким образом, в компании ООО «ИСП» рассматривают кандидатов преимущественно с опытом работы от 1 до 5 лет, но в 2021 г. процент категории «без опыта» резко увеличился до 23% от общего числа сотрудников. Сотрудников с опытом работы до 1 года в 2021 г. работает в компании 629 человек. Данные категории, в основном, работают руководители в компании [25]. А сотрудников с опытом работы свыше 5 лет, примерно, одинаковое количество. 2019 г – 194 человека, 2020 г. – 2020 человек, 2021 г – 259 человек. Количество сотрудников без опыта и с опытом до одного года выросло в последние годы в связи с сотрудничеством компании с ВУЗами [26].

## 2.2 Оценка адаптации новых сотрудников в организации

Оценка эффективности управления адаптацией является важной составляющей для оценки эффективности компании в целом, так как благодаря данной оценке можно узнать, насколько эффективна кадровая политика в организации, какой коэффициент текучести и т.д. [27]. Для выполнения анализа изучим динамику численности молодых специалистов,

которые в период 2019–2021 гг. были трудоустроены ООО «ИСП» (таблица 14).

Таблица 14 - Динамика численности молодых специалистов ООО "ИСП" 2019-2021 гг.

Показатель	2019г	2020г.	2021 г.	Относительное отклонение, %		
				2020г. к 2019г.	2021г. к 2020г.	2021г. к 2019г.
Молодые специалисты, чел.	133	136	134	102,3	98,6	100,7
Количество персонала, чел. всего	1737	1659	1603	95,5	96,6	92,3
Доля молодых специалистов в общем количестве персонала предприятия, чел.	7,6	8,2	8,3	107,9	101,2	109,2

Как свидетельствуют данные, представленные в таблице 14, несмотря на сокращение общей численности персонала предприятия, количество молодых специалистов в период с 2019 года по 2021 год увеличивается как абсолютном, так и относительном выражении.

«Молодые специалисты – это будущее предприятия. Если ООО «ИСП» планирует свое развитие на несколько лет вперед, ему не обойтись без молодых специалистов» [28].

Как свидетельствуют данные, представленные в таблице 2.8, несмотря на сокращение общей численности персонала предприятия, количество молодых специалистов в период с 2019 года по 2021 год увеличивается как абсолютном, так и относительном выражении [29].

В 2019 году молодых специалистов в ООО «ИСП» было 133 человека или 7,7% в общей численности персонала, в 2020 году данный показатель принимает значения, равные 136 человек или 8,2%, в 2021 году – 134 человек или 8,4%.

В 2020 году по сравнению с 2019 годом численность молодых специалистов ООО «ИСП» увеличилась на 2,3%, в 2021 году по сравнению с 2020 годом этот показатель уменьшился 1,4%. В 2021 году количество

молодых специалистов на предприятии увеличилось на 0,7% по сравнению с 2019 годом [30].

Мы видим из данных представленных в таблице 8, что доля молодых специалистов в общем количестве персонала предприятия в 2021 году увеличилась на 1,2% по сравнению с 2020 годом и 9,2 % по сравнению с 2019 годом [31].

Набор молодых специалистов ООО «ИСП» обусловлен, тем что «стареет» персонал предприятия, а также повышением динамичности внешней среды, молодежь мобильна, легко обучается и готова к нововведению.

Но при этом мало привлечь перспективных молодых специалистов к работе, не менее важно еще и удержать ценные кадры на предприятии и закрепить их.

Далее исследуем распределение молодых специалистов ООО «ИСП» по категориям персонала (таблица 15).

Таблица 15 - Распределение молодых специалистов по категориям персонала ООО "ИСП", 2019-2021 гг.

Категория персонала	2019			2020			2021		
	Численность категории персонала, чел.	Кол-во молодых специалистов, чел.	%	Численность категории персонала, чел.	Кол-во молодых специалистов, чел.	%	Численность категории персонала, чел.	Кол-во молодых специалистов, чел.	%
Руководители	136	3	2,2	138	3	2,1	136	2	1,5
Специалисты	102	23	22,5	116	25	21,6	102	28	27,5
Служащие	9	4	44,4	9	4	44,4	9	4	44,4
Рабочие	1490	103	6,9	1396	104	7,4	1307	100	7,7

Из таблицы 15 можно увидеть, что доля молодых специалистов в категории руководителей к 2021 году сокращается на 1 человека и уменьшается с 2,2% до 1,5%. Среди специалистов количество молодых специалистов ООО «ИСП» увеличивается с 22,5% в 2019 году до 27,5% в

2021 году. Среди служащих число молодых специалистов стабильно, в результате чего доля остается на уровне 44,4%. Наибольшее количество молодых специалистов приходится на категорию рабочих: от 6,9% в 2019 году до 7,7% в 2021 году. В абсолютных показателях динамика числа молодых специалистов составляет: в группе персонала «руководители» – снижение на 1 человека, в группе персонала «специалисты» – увеличение на 5 человек; в группе «рабочие» – снижение на 3 человека [32].

Далее проанализируем возрастной состав молодых специалистов с помощью данных, представленных в таблице 16 и на рисунке 7.

Таблица 16 - Возрастной состав молодых специалистов ООО "ИСП", 2019-2021 гг.

Возраст	2019	2020	2021	Относительное отклонение, %		
				2020г. к 2019г.	2021г. к 2020г.	2021г. к 2019г.
От 18 до 20 лет	38	40	39	105,3	97,5	102,6
От 20 до 25 лет	50	43	44	86	102,3	88
От 25 до 30 лет включительно	44	53	51	120,4	96,2	116
Всего:	133	136	134	102,3	98,2	100,7

Из данных представленных в таблице 16 видно, что возрастная структура молодых специалистов, трудоустроившихся ООО «ИСП», в период 2019–2021 гг. достаточно динамична.

Количество молодых специалистов в возрасте от 18 до 20 лет в 2020 году увеличилось на 2 человека, а в 2021 году снизилось до 39 человек. За период 2019–2021 гг. увеличение составило 1 человек или 2,6%.

Численность возрастной группы молодых специалистов от 20 до 25 лет в анализируемом периоде имеет стойкую тенденцию к снижению. В 2020 году количество молодых специалистов в указанном возрасте снизилась на 7 человека по отношению к 2019 году. В 2021 году снижение продолжается до 44 человек. Сокращение численности молодых специалистов в возрасте от 20 до 25 лет в изучаемом периоде составило 6 человек или 12%.

Количество молодых специалистов в возрасте от 25 до 30 лет включительно в 2020 году увеличивалось на 9 человек и составило 53 человека. В 2021 году оно сократилось на 2 человека. За период 2019–2021 гг. динамика составила 7 человек или 13,7%.

В изучаемом периоде возрастная структура молодых специалистов ООО «ИСП» изменялась под влиянием динамики численности их возрастных групп.

В 2019 году на долю молодых специалистов в возрасте от 18 до 20 лет приходилось 28,6%. В 2020 году данный показатель увеличился до 29,4%, а в 2021 году – до 29,1%.

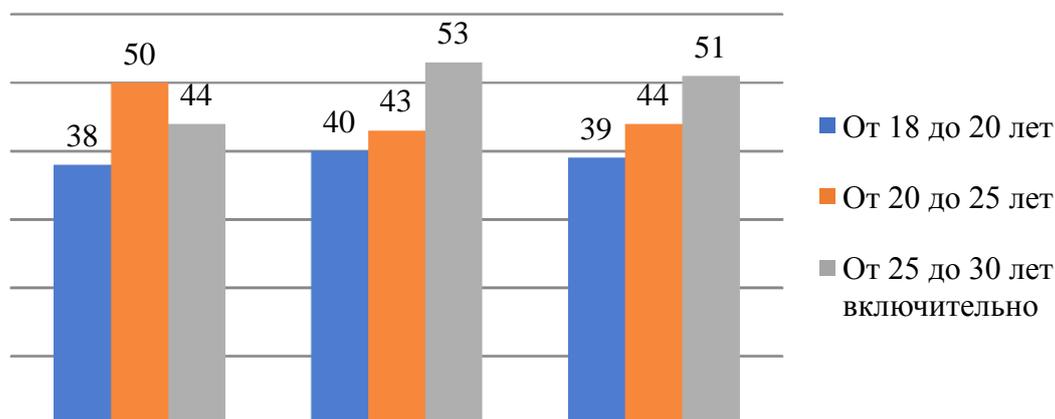


Рисунок 6 - Динамика возрастного состава молодых специалистов ООО "ИСП", 2019-2021 гг., чел

Доля молодых специалистов ООО «ИСП» в возрасте от 20 до 25 лет сокращалась с 37,6% в 2019 году до 32,8% в 2021 году.

Сокращение долей вышеуказанных возрастных групп молодых специалистов приводит к росту доли категории персонала в возрасте от 25 до 30 лет. Увеличение доли молодых специалистов в возрасте 25–30 лет произошло с 33,8% в 2019 году до 38,1% в 2021 году.

Образовательную структуру молодых специалистов ООО «ИСП» представим в таблице 17 и на рисунке 8.

Таблица 17 - Образовательная структура молодых специалистов ООО "ИСП", 2019-2021 гг.

Образование	2019г.	2020г.	2021г.	Относительное отклонение, %		
				2020г. к 2019г.	2021г. к 2020г.	2021г. к 2019г.
Высшее	51	51	50	100	98	98
Среднее профессиональное	82	85	84	103,6	98,8	102,4
Всего:	133	136	134	102,3	98,5	100,7

Из данных представленных в таблице 2.11 видно, что высшее образование молодых специалистов ООО «ИСП» в 2020 году по сравнению с 2019 годом составляло 100%, в 2021 году этот показатель изменился и составил 98% по сравнению с 2020 годом и 2019 годом.

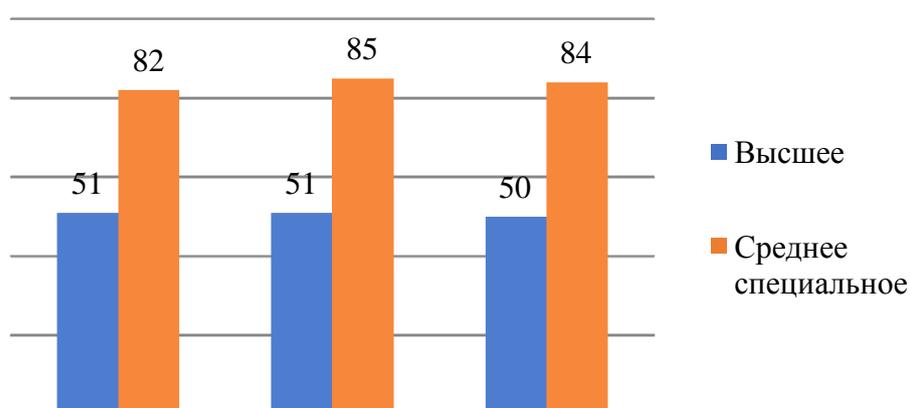


Рисунок 7 - Образовательная структура молодых специалистов ООО "ИСП", 2019-2021 гг, чел.

Количество молодых специалистов ООО «ИСП» имеющих среднее профессиональное образование в 2020 году составляло 102,3 % по сравнению с 2019 годом, а в 2021 годом данный показатель снизился и имел следующее значение – 98,8%. В 2021 году количество молодых специалистов имеющих данный уровень образование составлял 102,4 % по сравнению с 2019 годом.

В изучаемом периоде происходит сокращение количества молодых специалистов с высшим образованием на 2% и увеличение числа со средним специальным образованием на 2,4%.

Рассмотрим в таблице 18, как распределяются молодые специалисты ООО «ИСП» по половому признаку.

Из данных представленных в таблице 18 видно, что среди молодых специалистов ООО «ИСП», наибольшее количество работников мужского пола, это связано с спецификой работы предприятия. Так количество женщин в 2021 году по сравнению с 2020 годом осталось на прежнем уровне, по сравнению с 2019 годом увеличилось на 3,8%. Работников мужского пола в 2021 году уменьшилось на 1,2 % по сравнению с 2020 годом, по сравнению с 2019 годом осталось на прежнем уровне.

Таблица 18 - Структура молодых специалистов ООО "ИСП" по половому признаку 2019-2021 гг.

Пол	2019г.	2020г.	2021г.	Относительное отклонение, %		
				2020г. к 2019г.	2021г. к 2020г.	2021г. к 2019г.
Мужской	107	109	107	101,9	98,2	100
Женский	26	27	27	103,8	100	103,8
Всего:	133	136	134	102,3	98,5	100,7

Процентное соотношение позволяет сделать вывод о том, что больше половины численности молодых специалистов составляют мужчины (80%). Исходя из данных таблицы 18, преобладание мужского пола обосновано только лишь тем, что на рабочих должностях трудятся в основном мужчины.

Перейдем непосредственно к исследованию системы адаптации молодых специалистов ООО «ИСП».

Все новые работники ООО «ИСП», в том числе и молодые специалисты, при приеме на работу знакомятся с историей предприятия, его направлениями деятельности. Данная информация доводится до молодого специалиста на первоначальном этапе адаптации.

Далее молодой специалист поступает в распоряжение начальников цехов, участков, отделов или служб, которые доводят до них функции соответствующего структурного подразделения и должностные инструкции. В дальнейшем построение процесса адаптации полностью зависит от непосредственного руководителя молодого специалиста.

Как правило, новому работнику в первое время поручается несложная работа, не требующая больших затрат времени и принятия самостоятельных и ответственных решений. С ростом продолжительности работы возрастает и сложность поручаемых заданий. Все сомнительные моменты обсуждаются с непосредственным руководителем, выстраивается логическая схема принятия верного решения, затем осуществляется контроль выполненного задания.

Процесс адаптации новых сотрудников представим на рисунке 9.



Рисунок 8 - Процесс адаптации нового сотрудника ООО "ИСП"

Таким образом, принятый молодой специалист в процессе выполнения последовательно усложняющихся заданий приходит к надлежащему уровню выполнения работы, умеет выстраивать алгоритм осуществления возложенной на него задачи, осознанно принимает самостоятельные решения.

Как свидетельствует рисунок 9, вся ответственность за процесс адаптации молодого специалиста лежит на его непосредственном руководителе, а элементы контроля над адаптацией отсутствуют.

В процессе адаптации не принимают участие иные структурные подразделения ООО «ИСП».

Из рисунка 2.8 видно, что процесс адаптации молодых специалистов ООО «ИСП» лишь формально соответствует структуре. Данная структура, предложенная А.Я. Кибановым, которая в рамках настоящего исследования была определена как оптимальная.

Более подробно рассмотрим сопоставление системы адаптации молодых специалистов ООО «ИСП» и структуры системы адаптации молодых специалистов по А.Я. Кибанову (таблица 19).

Таблица 19 - Сопоставление системы адаптации молодых специалистов ООО "ИСП" и структуры системы адаптации молодых специалистов по А.Я. Кибанову

Элемент структуры системы адаптации молодых специалистов по А.Я. Кибанову	Элемент структуры системы адаптации молодых специалистов ООО «ИСП»	Выявленные отклонения
Общая ориентация	Ознакомление с историей предприятия, основными видами деятельности, организационной структурой	ООО «ИСП» оценка профессионального уровня молодого специалиста и разработка программы адаптации не производится. Назначение ответственного за адаптацию молодого специалиста приходится на этап вхождения в должность
Вхождение в должность	Ознакомление с функциями	Данный структурный элемент адаптации ООО «ИСП» формально соответствует

	<p>соответствующего структурного подразделения и должностной инструкцией</p>	<p>структуре системы адаптации молодых специалистов по А.Я. Кибанову. На данном этапе ООО «ИСП» не уделяется внимания взаимоотношениями внутри структурного подразделения; ответственности молодого специалиста; технологии, процессами и результатами труда; нормативам качества выполняемой работы; отчетности</p>
--	--	--

Продолжение таблицы 19

<p>Элемент структуры системы адаптации молодых специалистов по А.Я. Кибанову</p>	<p>Элемент структуры системы адаптации молодых специалистов ООО «ИСП»</p>	<p>Выявленные отклонения</p>
<p>Действенная ориентация</p>	<p>Поручаемая работа постепенно усложняется, появляется возможность принятия самостоятельных решений. Сложные вопросы обсуждаются молодым специалистом с непосредственным руководителем, который помогает принять верное решение. Контроль за выполнением заданий осуществляет непосредственный руководитель</p>	<p>ООО «ИСП» не оцениваются перспективы и возможности молодого специалиста для реализации трудового потенциала; психологическая комфортность и безопасность работы молодого специалиста.</p>

Таким образом, можно сделать вывод, что ООО «ИСП» практически отсутствует система адаптации молодых специалистов. Мероприятия в рамках адаптации молодых специалистов подчинены негласно существующим правилам, которые в установленном для принятия локальных нормативных актов порядке не приняты, а также не имеют своего закрепления в корпоративной культуре. Внимание к отдельным аспектам адаптации молодых работников полностью передано в ведение непосредственных руководителей молодых специалистов и уделяется только в той мере, в которой руководитель осознает важность данного процесса. Оценку эффективности системы адаптации молодых специалистов ООО «ИСП» выполним по приведенной ранее методике. Первым критерием оценки эффективности системы адаптации молодых специалистов на

предприятия являются затраты, приходящиеся на одного молодого специалиста.

В таблице 20 и рисунок 10 представим структуру затрат предприятия ООО «ИСП» на адаптацию молодых специалистов.

Таблица 20 - Структура затрат ООО "ИСП" на адаптацию молодых специалистов, 2019-2021 гг.

Статья затрат	2019г.		2020г.		2021г.		Относительное отклонение, %		
	Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%	2020г. к 2019г.	2021г. к 2020г.	2021г. к 2019г.
Информационные материалы	56,0	14,8	59,0	15,2	60,0	15,1	105,3	101,7	107,1
Наставничество	323,2	85,2	329,6	84,8	337,1	84,9	101,9	102,3	104,3
Итого	379,2	100	388,6	100	397,1	100	102,5	102,3	104,7

Как видно из таблицы 20, структура затрат на адаптацию молодых специалистов ООО «ИСП» представлена расходами на информационные материалы и расходами на оплату труда наставников.

Динамика затрат на наставничество имеет стабильную динамику.

Расходы на информационные материалы в 2020 году увеличились на 105,3% по сравнению с 2019 годом, в 2021 году составило 101,7 % по сравнению с 2020 годом, и на 107,1 % по сравнению с 2019 годом. Видно расходы по данной статье растут на предприятии.

Статья расходов на наставничество в 2020 году выросла на 101,9 % по сравнению с 2019 годом, в 2021 году увеличилось на 102,3 % по сравнению с 2020 годом. В 2021 году показатель расходов на наставничество увеличился на 4,3% по сравнению с 2019 годом.

В абсолютном выражении объем данной статьи затрат ежегодно увеличивается, а общий рост равен 13,9 тыс. рублей или 4,1%.

В относительном выражении динамика нестабильна: 85,2% в 2019 году, 84,8% в 2020 году и 84,9% в 2021 году.

Видно, что затрат ООО «ИСП» на адаптацию молодых специалистов на протяжении 2019–2021 годов растут. Затраты на информационные материалы ежегодно возрастают. За три анализируемых года их объем увеличился на 4 тыс. рублей или 6,7%. В рамках данной статьи предприятие несет расходы на изготовление информационных буклетов – памяток для молодых специалистов, в которых описывается история предприятия, его организационная структура, основы безопасного производства работ, необходимые действия при возникновении чрезвычайных и аварийных ситуаций, а также отличники и передовики производства.

На рисунке 10 представлена структура затрат ООО «ИСП» на адаптацию молодых специалистов, 2019–2021 гг.

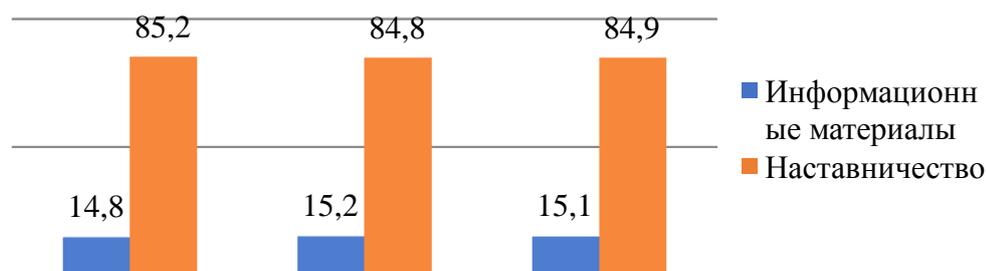


Рисунок 9 - Структура затрат ООО "ИСП" на адаптацию молодых специалистов, 2019-2021 гг., %

Далее, располагая сведениями об общем объеме затрат на адаптацию молодых специалистов и их общее количество, можно с помощью формулы 1 определить затраты, приходящиеся на одного молодого специалиста (таблица 21).

Из данных представленных в таблице 21 видно, что затраты на адаптацию молодых специалистов, в 2020 году составил 102,4% по сравнению с 2019 годом, в 2021 году 102,2% по сравнению с 2020 годом.

Таблица 21 - Затраты на адаптацию одного молодого специалиста ООО "ИСП", 2019-2021 гг.

Показатель	2019г.	2020г.	2021г.	Относительное отклонение, %		
				2020г. к 2019г.	2021г. к 2020г.	2021г. к 2019г.
Затраты на адаптацию молодых специалистов, тыс.руб.	379,2	388,6	397,1	102,4	102,2	104,7
Количество молодых специалистов, чел.	133	136	134	102,2	98,5	100,7
Затраты на адаптацию 1 молодого специалиста, тыс. руб.	2,85	2,86	2,96	100,3	103,5	103,8
Затраты на адаптацию 1 молодого специалиста, %	0,8	0,7	0,7	87,5	100	87,5

Начиная с 2021 года по 2021 год данный показатель вырос и составил 104,7%. Расходы на затраты одного молодого специалиста в 2020 году составили 100,3 % в сравнении с 2019 годом, в 2021 году этот показатель был 103,5% по сравнению с 2020 годом. На протяжении с 2019 года по 2021 год вырос на 103,8%.

В связи с увеличением количества молодых специалистов в изучаемом периоде, затраты на адаптацию 1 молодого специалиста возросли на 0,11 тыс. рублей или 3,8%.

В процентном отношении на адаптацию молодого специалиста ООО «ИСП» расходует менее 1% средств в их общем объеме, что позволяет сделать заключение о низком уровне эффективности системы адаптации молодых специалистов по изучаемому критерию.

Следующим критерием оценки эффективности системы адаптации молодых специалистов на предприятии являются затраты на оплату труда наставников, объем которых должен быть не менее 30% от должностного оклада (тарифной ставки) лица, осуществляющего наставничество. В таблице 22 рассчитаем значение данного критерия.

Таблица 22 - Затраты на оплату труда наставников ООО "ИСП" 2019-2021 гг.

Показатель	2019	2020	2021	Относительное отклонение, %		
				2020г. к 2019г.	2021г. к 2020г.	2021г. к 2019г.
Затраты на оплату труда наставников, тыс. руб.	323,2	329,6	337,1	102,1	102,3	104,3
Количество наставников, чел.	9	14	14	155,5	100	155,5
Средний должностной оклад наставников, тыс. руб.	17,3	18,2	19,1	105,2	10,9	111,4
Затраты на оплату труда наставников, % от должностного оклада (тарифной ставки)	31,6	28,3	27,6	85,5	97,5	87,3

Как видно из таблицы 22, затраты на оплату труда наставников в процентном отношении к должностному окладу (тарифной ставке) только в 2019 году превышали 30% должностного оклада (тарифной ставки) работников, осуществляющих функции наставников. В 2020 году они снижаются до 28,3%, в 2021 году – до 27,6%. Общее сокращение данного вида выплат составило 4%, что позволяет оценить действующую систему адаптации молодых специалистов ООО «ИСП» по изучаемому критерию как неэффективную.

Количество наставников с 2019 года увеличилось на 5 человек и в 2020 году выросло до 14 человек, и данное количество в 2021 году не изменилось, и на 55,5% соответственно.

Затраты в 2019 году составляли 323,2 тыс. рублей, в 2020 году данные расходы выросли на 2,3%, в 2021 году на 4,3 % по сравнению с 2019 годом. Следовательно, предприятию необходимо в должной мере стимулировать труд наставников, поскольку вся ответственность за процесс адаптации молодых специалистов лежит на них.

Располагая сведениями об общей численности персонала ООО «ИСП» и количестве работников, выполняющих функции наставников, можно рассчитать число последних в процентном отношении в общей структуре персонала предприятия (таблица 23).

Из данных представленных в таблице 23 и на рисунке 11 видно, что, несмотря на увеличение доли работников–наставников ООО «ИСП» в период 2019–2021 гг. на 0,4%, она не достигает 7% предельного значения.

Таблица 23 - Количество сотрудников, выполняющих функции наставников, в общей структуре персонала ООО "ИСП", 2019-2021 гг.

Показатель	2019	2020	2021	Относительное отклонение, %		
				2020г. к 2019г.	2021г. к 2020г.	2021г. к 2019г.
Общая численность персонала, чел.	1737	1659	1603	95,5	96,6	92,3
Количество наставников, чел.	9	14	14	155,5	100	155,5
Количество наставников, % в общей численности персонала	0,5	0,9	0,9	180	100	180

Из данных представленных на рисунке 11 видно, что, количество наставников ООО «ИСП» в период 2019–2021 гг. увеличилось на 5 человек.

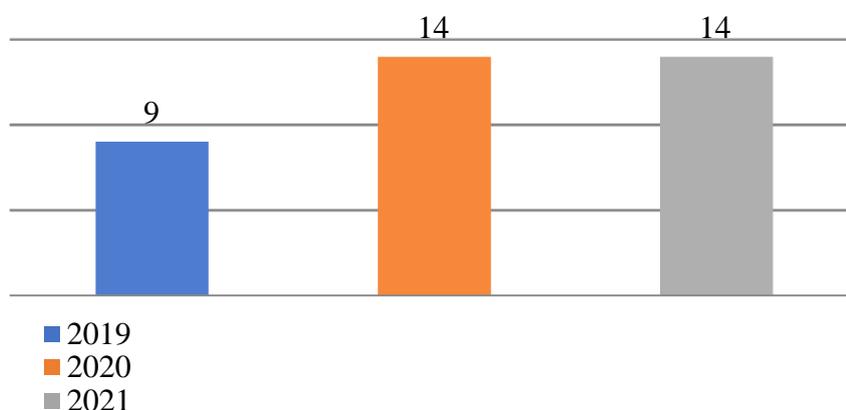


Рисунок 10 - Количество сотрудников выполняющих функции наставников, в общей структуре персонала ООО "ИСП", 2019-2021 гг., чел.

Таким образом, ООО «ИСП» необходимо увеличивать долю наставников, которые могут организовывать процесс адаптации молодых специалистов на предприятии. Данное мероприятие становится особенно актуальным в условиях роста числа молодых специалистов, прибывающих на предприятие.

Для определения соотношения наставников и молодых специалистов ООО «ИСП» составим таблицу 24.

Таблица 24 - Соотношение наставников и молодых специалистов в ООО "ИСП", 2019-2021 гг.

Показатель	2019	2020	2021	Относительное отклонение, %		
				2020г. к 2019г.	2021г. к 2020г.	2021г. к 2019г.
Количество молодых специалистов, чел.	133	136	134	102,2	98,5	100,7
Количество наставников, чел.	9	14	14	155,5	100	155,5
Количество наставников, % в общей численности персонала	14,8	9,6	9,6	64,7	100	64,7

Проанализировав данные таблицы 24, можно увидеть, что на 1 наставника в 2020 и 2021 году ООО «ИСП» приходилось 10 молодых специалистов, а в 2019 году приходилось 15 молодых специалистов. Это свидетельствует о том, что наставник не может эффективно взаимодействовать с вверенным ему молодым специалистом, своевременно решать проблемы, возникающие в процессе адаптации и т.д.

Согласно стандарту наставничества: «организовать процесс наставничества надо так, чтобы обучение учеников положительно отражалось на работе самого наставника, в противном случае эффективность его основной деятельности значительно ухудшится. В идеале количество учеников не должно превышать 5-6 человек одновременно, наставник для молодых руководителей и кадрового резерва – не более 3 человек». В нашем случае количество молодых специалистов на одного наставника составляет 9 человек, это говорит о том, что наставник не может эффективно выполнять свою работу.

Далее целесообразно проанализировать количество молодых специалистов, которые закрепились на предприятии после первого года своей работы. Для этого обратимся к данным, сведенным в таблицу 25.

Таблица 25 - Показатели, характеризующие закрепление молодых специалистов ООО "ИСП", 2019-2021 гг.

Должности	2019			2020			2021		
	Кол-во принятых	Кол-во оставшихся на должностях	% закрепления	Кол-во принятых	Кол-во оставшихся на должностях	% закрепления	Кол-во принятых	Кол-во оставшихся на должностях	% закрепления
Руководители	3	3	100	4	3	75	3	2	66,7
Специалисты	21	18	85,7	19	18	94,7	20	18	90
Служащие	4	4	100	4	4	100	4	4	100
Рабочие	105	98	93,3	109	99	90,8	107	99	92,5
Итого	133	123	92,5	136	131	96,3	134	130	97,0

Из данных представленных в таблице 25 можно увидеть, что в 2019 году в группе руководителей 100% молодых специалистов осталось на своих должностях. В 2020 году процент закрепления снизился и принял значение 75%, а в 2021 году вновь отмечается снижение до 66,7%.

Молодые специалисты в группе специалистов имеют также нестабильный процент закрепления: 85,7% в 2019 году, 94,7% в 2020 году и 90% в 2021 году.

В такой категории персонала как служащие молодые специалисты на 100% оставались на своих должностях по истечении первого года работы.

В категории «рабочие» молодые специалисты закреплялись в 93,3% случаев трудоустройства на предприятие в 2019 году. Далее значение показателя изменялось и в 2020 году составило только 90,8%, а в 2021 году – 92,5%.

Проанализировав общие итоги адаптации молодых специалистов ООО «ИСП», а также сопоставив количество нанятых на постоянную работу молодых специалистов и количество не прошедших адаптацию, то можно заключить, что общий процент закрепления данной категории персонала составил в 2019 году – 92,5%, в 2020 году – 96,3%, в 2021 году – 97%. На предприятии ООО «ИСП» отмечается стремление к 100% значению данного показателя, но оно пока не достигается.

Выбытие обусловлено объективными и субъективными причинами, такими как биологические (ухудшение здоровья), производственные (сокращение штатов), социальные (наступление пенсионного возраста), личные (семейные обстоятельства), государственные (призыв на военную службу). Исходя из этого можно утверждать, что самый ответственный этап в анализе обеспеченности ООО «ИСП» рабочей силой – изучение ее движения.

Это вызвано, с одной стороны, недостатками в системе найма персонала предприятия, а с другой стороны, недостатками в системе адаптации работников.

В таблице 26 представлены коэффициенты текучести выбытия и коэффициент приема персонала в ООО «ИСП», 2019–2021 гг.

Таблица 26 - Коэффициенты текучести выбытия и приема персонала

Основные показатели	2019 год	2020 год	2021 год	Изменения 2020 к 2019	Изменения 2021 к 2020
Принято в организацию	38	40	24	5	40
Выбыло из организации	30	21	19	-30	-9,5
-на учебу	1	3	3	-	-
-в вооруженные силы РФ	0	1	3	-	-
-по собственному желанию	20	7	9	-	-
-по инициативе компании	9	10	3	-	-
Среднесписочная численность персонала	47,6	53,0	71,2	1	34
Коэффициент оборота:	-	-	-	-	-
-по приему	0,79	0,75	0,33	-5	-56
-по выбытию	0,63	0,39	0,26	-38	-33
-коэффициент текучести	62,24	39,25	26,36	-37	-33

Причины выбытия молодых специалистов в период адаптации представлены в таблице 27.

Таблица 27 - Причины выбытия молодых специалистов в период адаптации в ООО "ИСП", 2019-2021 гг.

Причина выбытия	2019		2020		2021		Относительное отклонение, %		
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	2020г. к 2019г.	2021г. к 2020г.	2021г. к 2019г.
Собственное желание, в т.ч.:	9	90,0	4	80,0	4	100	44,4	100	44,4
– неудовлетворенность оплатой труда	2	20,0	1	20,0	1	25,0	50	100	50
– неудовлетворенность отношениями в коллективе	1	10,0	–	–	–	–	–	–	100,0
– неудовлетворенность графиком работы	1	10,0	–	–	–	–	–	–	100,0
– неудовлетворенность условиями труда	2	20,0	1	20,0	–	–	50	–	50,0
– неудовлетворенность отношениями непосредственным руководителем	2	20,0	1	20,0	3	75,0	50	300	150
– неудовлетворенность выбранной специальностью	–	–	1	20,0	–	–	–	–	100,0
– неудовлетворенность перспективой профессионального роста	1	10,0	–	–	–	–	–	–	100,0
Нарушение трудовой дисциплины	–	–	1	20,0	–	–	–	–	–
Прочие причины	1	10,0	–	–	–	–	–	–	100,0
Итого выбывших в период адаптации молодых специалистов	10	100,0	5	100,0	4	100,0	50	80	40,0

Как показал данные представленные в таблице 27, анализ причин выбытия молодых специалистов в период адаптации ООО «ИСП», в 2019 году по собственному желанию уволились 90% молодых специалистов или 9 человек, в 2020 году – 80% или 4 человека, в 2021 году – 100% или 4 человека.

По прочим причинам (призыв на службу в вооруженные силы) был уволен 1 молодой специалист в 2019 году и за нарушение трудовой дисциплины 1 человек в 2020 году.

В качестве причин увольнения по собственному желанию в период адаптации молодыми специалистами ООО «ИСП» были указаны следующие:

– неудовлетворенность оплатой труда. По данной причине в 2019 году выбыли 2 человека или 20%, в 2020 году – 1 человек или 20%, в 2021 году – 1 человек или 25%;

– неудовлетворенность отношениями в коллективе – 1 человек или 10% в 2019 году. В период 2020–2021 гг. по данной причине увольнений среди молодых специалистов не было;

– неудовлетворенность графиком работы – 1 человек в 2019 году или 10% в общем количестве выбывших молодых специалистов. Увольнений по данной причине в последующие годы не производилось;

– неудовлетворенность условиями труда – 2 человека или 20% в 2019 году и 1 человек или 20% в 2020 году. Поводом к увольнению послужило отсутствие специальной одежды и специально оборудованных мест для отдыха и питания в холодное время года;

– неудовлетворенность отношениями с непосредственным руководителем – 2 человека или 20% в 2019 году, 1 человек или 20% в 2020 году и 3 человека или 75% в 2021 году.

– Молодые специалисты указывали на отсутствие должного к себе внимания со стороны непосредственного руководителя:

– в период адаптации, поручение работы, не соответствующей полученной специальности, отсутствие желания непосредственного руководителя передавать молодым специалистам свой профессиональный опыт, эффективные методы и способы производства получаемых производственных заданий и т.д.;

– неудовлетворенность выбранной специальностью – 1 человек или 20% в 2020 году;

– неудовлетворенность перспективой профессионального роста – 1 человек или 10% в 2019 году.

Несмотря на то, что количество не прошедших адаптацию молодых специалистов ежегодно сокращается, число адаптированных не достигает 100% значения. Если учесть, что рынок труда г. Тольятти и близлежащих городов испытывает острую потребность в рабочих местах, то количество

выбывших по своему желанию в период адаптации молодых специалистов могло быть гораздо больше.

Следовательно, отсутствие возможности в выборе предприятий для трудоустройства в изучаемом периоде стало сдерживающим фактором для увольнения ряда молодых специалистов.

В таблице 28 обобщим полученные оценки по каждому из критериев эффективности системы адаптации молодых специалистов ООО «ИСП» за 2019-2021 гг.

Таблица 28 - Итоговая оценка эффективности системы адаптации молодых специалистов ООО "ИСП"

Критерий	Предельное значение критерия	Полученные значения			Оценка эффективности
		2019	2020	2021	
Затраты на адаптацию одного молодого специалиста, %	Не менее 1% в общем объеме затрат	0,8	0,7	0,7	Низкая эффективность
Затраты на оплату труда наставников, %	Не менее 30% от должностного оклада (тарифной ставки)	31,6	28,3	27,6	Низкая эффективность
Количество сотрудников, выполняющих функции наставников, чел.	Не менее 7% от общего количества персонала	0,5	0,9	0,9	Низкая эффективность
Соотношение молодых специалистов и наставников, чел.	Не более 3-х	15	10	10	Система адаптации не эффективна
Количество молодых специалистов, успешно прошедших адаптацию, по отношению к общему числу принятых, %	Стремление к 100%	92,5	96,3	97,0	Низкая эффективность
Количество молодых специалистов, покинувших предприятие в течение 1 года с момента трудоустройства или по его итогам, чел.	Стремление к 0 чел.	10	5	4	Низкая эффективность

Исходя из таблицы 28, видно, что затраты на адаптацию одного молодого специалиста, составляют 0,7% от общего объема затрат, а этот

показатель ниже предельного значения (он не должен составлять не менее 1%) ООО «ИСП», отсюда следует эффективность данного критерия низкая.

Затраты на оплату труда наставников, должны быть не менее 30% от должностного оклада (тарифной ставки), в нашем случае, затраты составляют 27,6%, данный показатель имеет низкая эффективность.

Количество сотрудников, выполняющих функции наставников, (предельное значение критерия – не менее 7% от общего количества персонала) ООО «ИСП» данный показатель составляет 0,9%, это говорит о том, что низкая эффективность данного критерия.

Соотношение молодых специалистов и наставников (предельное значение критерия – не более 3-х) ООО «ИСП» данный показатель составляет 10 человек, это говорит о том что система адаптации по данному критерию не эффективна.

Количество молодых специалистов, успешно прошедших адаптацию, по отношению к общему числу принятых, (предельное значение критерия – стремление к 100%) ООО «ИСП» данный показатель составляет 97, %, следовательно, – низкая эффективность.

Количество молодых специалистов, покинувших предприятие в течение 1 года с момента трудоустройства или по его итогам (предельное значение критерия – стремление к 0 чел.), ООО «ИСП» данный показатель в 2021 году составляет 4 человека, следовательно – данный критерий имеет низкую эффективность.

Исходя из выше изложенного, можно заключить, что система адаптации молодых специалистов, действующая ООО «ИСП», не эффективна.

Между тем можно выявить ряд существенных проблем ООО «ИСП» системы адаптации молодых специалистов:

– на предприятии отсутствует локальный нормативный акт, регламентирующий процедуру адаптации молодых специалистов,

обязанности ответственных за ее проведение лиц, возможность контроля на разных ее этапах и итогового контроля за ее прохождением;

- мероприятия по адаптации молодых специалистов проводятся только тогда, когда непосредственный руководитель считает их необходимыми;

- проводимые мероприятия в рамках адаптации молодых специалистов имеют минимальный характер и ограничиваются знакомством с историей предприятия, его коллективом и должностными обязанностями.

Следовательно, для закрепления молодых специалистов ООО «ИСП» необходимо создать эффективную систему адаптации, включающую в себя различные направления адаптации для данной категории персонала. В системе адаптации следует учесть адаптационные мероприятия, направленные на нейтрализацию негативных факторов, служащих причиной увольнения молодых специалистов, и мероприятия по контролю самого процесса адаптации, основанные на обратной связи как от самого молодого специалиста, так и от его непосредственного руководителя.

Таким образом, в данном разделе проведен анализ кадрового состава предприятия и системы адаптации персонала в ООО «ИСП».

Выполненный анализ технико–экономических показателей показал, что деятельность ООО «ИСП» является экономически выгодной. Рост объема реализованной продукции в исследуемом периоде составил 5,5%. В результате анализа была установлена незначительная нехватка персонала. Тем не менее, ООО «ИСП» в изучаемом периоде сработало прибыльно за счет внедрения передовых технологий и осуществления программ энергосбережения. В результате анализа системы адаптации молодых специалистов ООО «ИСП» выявлено, что:

- в 2019 году молодых специалистов на предприятии было 133 человека или 7,7% в общей численности персонала, в 2020 году данный показатель принимает значение, равное 136 человек или 8,2%, в 2021 году – 134 человек или 8,4%;

- наибольшее количество молодых специалистов приходится на категорию рабочих: от 6,9% в 2019 году до 7,7% в 2021 году;
- на предприятии сокращается количество молодых специалистов с высшим образованием на 2% и увеличивается число со средним специальным образованием на 2,4%;
- локальный нормативный акт в сфере адаптации молодых специалистов на предприятии не принят и отсутствует формализация мероприятий в данной области работы с персоналом;
- вся ответственность за процесс адаптации молодого специалиста лежит на его непосредственном руководителе, а элементы контроля над адаптацией отсутствуют. В процессе адаптации не принимают участие иные структурные подразделения ООО «ИСП»;
- внимание к отдельным аспектам адаптации молодых работников полностью передано в ведение непосредственных руководителей молодых специалистов и уделяется только в той мере, в которой руководитель осознает важность данного процесса.
- действующая ООО «ИСП» система адаптации молодых специалистов оценена как неэффективная:
- поскольку затраты на адаптацию 1 молодого специалиста составляют менее 1% в общем объеме затрат;
- оплата наставничества производится в размере, не превышающим 30% должностного оклада (тарифной ставки) наставников;
- количество сотрудников, выполняющих функции наставников, составляет всего 1 % об общей численности персонала предприятия;
- количество молодых специалистов, успешно прошедших адаптацию, по отношению к общему числу принятых равно 92–97%;
- количество молодых специалистов, покинувших предприятие в течение 1 года с момента трудоустройства или по его итогам, составляет 4–10 человек.

### **3 Разработка мероприятий по совершенствованию адаптации новых сотрудников на основе автоматизации процесса в ООО «ИСП»**

#### **3.1 Мероприятия по совершенствованию адаптации новых сотрудников на основе автоматизации процесса**

По результатам проведенного исследования системы адаптации молодых специалистов ООО «ИСП» можно выделить недостатки и достоинства:

Таблица 29 - Выявленные достоинства и недостатки системы адаптации ООО "ИСП"

Недостатки	Достоинства
Несовершенство системы наставничества ООО «ИСП».	ООО «ИСП» заинтересовано в привлечение и закрепление молодых специалистов на предприятии.
Проблема уровня текучести кадров среди молодых работников 1-2 года работы.	На предприятии действует эффективная корпоративная культура.
Низкие затраты на адаптацию одного молодого специалиста и оплату труда наставников на предприятии.	Работодатель отправляет своих работников на профессиональная переподготовку и повышение квалификации, получение второй профессии.
Нехватка количества сотрудников, выполняющих функции наставников.	Высокой квалификационный уровень наставников на предприятии.

Выполненный анализ системы адаптации молодых специалистов ООО «ИСП» показал, что на предприятии в изучаемой сфере существует ряд проблем.

Первая из них – это отсутствие локального нормативного акта в сфере адаптации молодых специалистов. Тем не менее, очевидна необходимость его принятия:

- в целях создания психологически комфортных условий для профессиональной деятельности молодого специалиста;
- оказания ему всесторонней (правовой, социальной, психологической, педагогической, методической, правовой и др.) помощи

при решении вопросов, возникающих в процессе работы, привлечении специалистов разного профиля к оказанию этой помощи;

- привлечения молодого специалиста к решению задач развития предприятия, реализации проектов и т.п. на основе сотрудничества;

- обеспечения разноплановой и более объективной оценки профессиональной деятельности молодого специалиста;

- обеспечения условий для формирования и развития профессиональной компетентности в интересах ООО «ИСП» и запросов, интересов, потребностей самого молодого специалиста.

Кроме того, принятие локального нормативного акта, регламентирующего процесс адаптации молодых специалистов ООО «ИСП», позволит в максимальной степени урегулировать методы, средства и процедуры данного процесса.

При разработке положения об адаптации молодых специалистов руководству ООО «ИСП» необходимо учесть, что к управлению процессом адаптации должны быть привлечены три группы субъектов: сотрудники отдела кадров, руководители структурных подразделений и наставники, между которыми целесообразно распределить уровень ответственности за прохождение процесса адаптации молодыми специалистами.

Сотрудники отдела кадров должны быть ответственны за ознакомление молодого специалиста с историей ООО «ИСП», его организационной структурой, проведение инструктажей по охране труда и т.д.

Руководителям структурных подразделений целесообразно поручить ознакомить молодого специалиста с функциями структурного подразделения, в которое он трудоустроен, осуществить знакомство с коллективом, должностными обязанностями и т.д.

Наставникам должна быть делегирована основная часть функций по обучению и адаптации молодых специалистов, в том числе:

- знакомить молодых специалистов с перспективами карьерного роста;

- проводить необходимое обучение, контролировать и оценивать самостоятельное выполнение молодыми специалистами рабочих операций в течение всего адаптационного периода;
- давать молодым специалистам конкретные задания с определенным сроком их выполнения и предполагаемым конечным результатом, контролировать работу, оказывать необходимую помощь;
- на собственном примере демонстрировать образец исполнения должностных обязанностей и соблюдения корпоративной культуры;
- изучать профессиональные и личностные качества молодого специалиста, его способности, помогать ему в поддержании деловых взаимоотношений с коллективом и руководителями разных уровней.

Все участники процесса адаптации молодых специалистов должны быть нацелены на то, чтобы в короткие сроки новички стали полноценными сотрудниками предприятия, ориентированными не только на достижение личных целей, но и на решение задач ООО «ИСП».

Примерная структура положения об адаптации молодых специалистов приведена в таблице 30.

Таблица 30 - Примерная структура положения об адаптации молодых специалистов на предприятии [34]

Раздел	Содержание
Общие положения	Назначение документа, основные цели и задачи, решаемые с помощью адаптационной программы молодых специалистов
Статус молодого специалиста	Критерии отнесения к молодым специалистам. Срок действия статуса молодого специалиста, случаи его продления и досрочного прекращения
Адаптация и профессиональное развитие молодого специалиста	Порядок заполнения и ведения документации по адаптации молодого специалиста. Мониторинг профессионального развития молодого специалиста и оценка компетенции. Наставничество

## Продолжение таблицы 30

Обязанности предприятия в отношении молодого специалиста	Мероприятия, которые должно реализовывать предприятие в отношении молодых специалистов, их объем и содержание.
Гарантии и компенсации молодым специалистам	Меры корпоративной поддержки
Обязанности молодого специалиста	Меры необходимого поведения на предприятии и осуществления трудовой деятельности
Права молодого специалиста	Меры должного поведения на предприятии и осуществления трудовой деятельности

Проект положения об адаптации молодых специалистов ООО «ИСП» представлен в приложении А.

По данным исследований, обобщенных Пахута М.О., качественная программа адаптации способна уменьшить текучесть кадров на 10–20% в год [42]. Следовательно, эффективность разработки и принятия положения об адаптации молодых специалистов выразится в четкой регламентации процедуры адаптации, увеличении числа молодых специалистов, успешно прошедших адаптацию, до 100% и росте производительности труда в целом по предприятию.

Изучение затрат на адаптацию молодых специалистов ООО «ИСП» показало, что на предприятии существует вторая проблема – незначительный объем затрат на адаптацию молодых специалистов. На данное направление расходуется менее 1% в общем объеме затрат, а сама их структура включает только расходы на информационные материалы о предприятии и оплату труда наставников.

Тем не менее, после приема на работу молодого специалиста необходимо развивать его творческую активность, применяя различные методики.

Творческая активность представляет собой способность работника разрабатывать и применять новые и нестандартные пути решения тех или иных проблем с использованием знаний, умений и навыков, приобретенных ранее. Использование творческой активности молодых специалистов

становится особенно актуальным в условиях «старения» коллектива предприятия, поскольку выпускники образовательных учреждений профессионального образования способны внести современное видение проблемы и способы ее нейтрализации.

На основании вышеизложенного, ООО «ИСП» необходимо применять методики развития творческой активности молодых специалистов, поступивших на предприятие.

К данным методикам можно отнести:

- проведение соревнований среди молодых специалистов предприятия;
- творческие командировки и экскурсии.

Затраты на применение методик развития творческой активности молодых специалистов будут складываться из выплачиваемых вознаграждений победителей соревнований среди молодых специалистов, а также расходов на оплату командировок и экскурсий.

По предварительной оценке данные затраты составят около 100 тыс. рублей в год.

В процессе анализа была выявлена и третья проблема – ООО «ИСП» отмечается нехватка наставников. Их количество в общей численности персонала составляет 0,5–1%. Наставничество выступает необходимой составляющей программы профессионального образования молодых специалистов и рабочих на предприятии [49, с. 266]. Кроме того, наставничество способствует более эффективной адаптации новых работников на предприятии. Наставничество является индивидуальной направленной помощью молодым специалистам в ознакомлении с коллективными традициями, общими правилами, профессиональными особенностями работы ООО «ИСП» и в более полном овладении необходимыми навыками для плодотворного выполнения производственных заданий. ООО «ИСП» необходимо увеличивать количество наставников до 7% в общей численности персонала предприятия.

Необходимое количество наставников ООО «ИСП» представлено на рисунке 12.

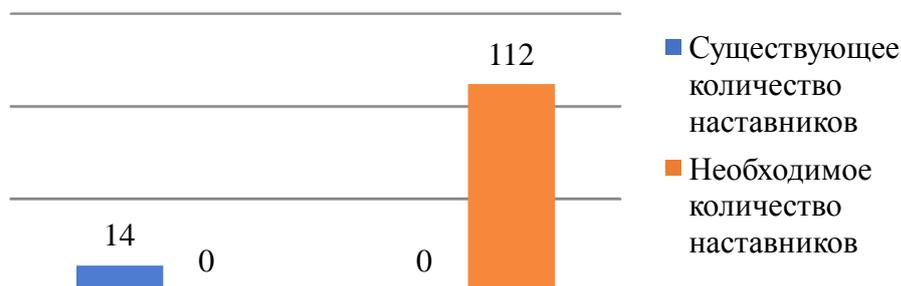


Рисунок 11 - Необходимое количество наставников ООО "ИСП" [34]

Кроме того, в целях материального поощрения наставника в период наставничества следует начислять ежемесячную надбавку к окладу в размере не менее 30% оклада – при наличии одного подопечного, или минимального оклада по предприятию – при наличии нескольких подопечных.

Нейтрализация вышеуказанных проблем позволит решить сразу же две имеющиеся проблемы ООО «ИСП» изменить размер затрат на одного молодого специалиста ООО «ИСП», повысить оплату труда наставников.

В таблице 31 представим изменение затрат предприятия на адаптацию молодых специалистов, с учетом предложенных выше рекомендаций ООО «ИСП» на 2022-2023 год.

Таблица 31 - Предлагаемая структура затрат на адаптацию молодых специалистов ООО "ИСП" на 2022-2023 гг.

Показатель	2022		2023		Изменение, 2023/2022	
	Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%
Информационные материалы	60,0	15,1	60,0	7,4	–	–
Наставничество	337,1	84,9	641,8	80,1	304,7	47,5
Методики развития творческой активности	–	–	100,0	12,5	100,0	100,0
Итого	397,1	100,0	801,8	100,0	404,7	50,5

Как видно из таблицы 31, за счет увеличения количества наставников и повышения уровня оплаты их труда в структуре затрат на адаптацию молодых специалистов происходят следующие изменения:

- появляется новая статья расходов, направленная на оплату методик развития творческой активности молодых специалистов;
- возрастают расходы на оплату наставничества на 304,7 тыс. рублей или 47,5% за счет увеличения количества наставников и повышения оплаты их труда.

В таблице 32 покажем изменение оценки эффективности системы адаптации молодых специалистов ООО «ИСП» под воздействием предлагаемых мероприятий.

Таблица 32 - Повышение эффективности системы адаптации молодых специалистов ООО "ИСП"

Критерий	Предельное значение критерия	Фактическое значение критерия, 2021	Оценка эффективности	Планируемое значение критерия, 2022	Оценка эффективности
Затраты на адаптацию одного молодого специалиста, %	Не менее 1% в общем объеме затрат	0,7	Низкая эффективность	1,0	Система адаптации эффективна
Затраты на оплату труда наставников, %	Не менее 30% от должностного оклада (тарифной ставки)	27,6	Низкая эффективность	30,0	Система адаптации эффективна
Количество сотрудников, выполняющих функции наставников, чел.	Не менее 7% от общего количества персонала	1,0	Низкая эффективность	7,0	Система адаптации эффективна
Соотношение молодых специалистов и наставников, чел.	Не более 3-х	10,0	Система адаптации эффективна	1,0	Система адаптации эффективна
Количество молодых специалистов, успешно прошедших адаптацию, по отношению к общему числу принятых, %	Стремление к 100%	97,0	Низкая эффективность	100,0	Система адаптации эффективна
Количество молодых специалистов, покинувших предприятие в течение 1 года с момента трудоустройства или по его итогам, чел.	Стремление к 0 чел.	4	Низкая эффективность	0	Система адаптации эффективна

Как видно из таблицы 32, под влиянием предлагаемых мероприятий система адаптации молодых специалистов ООО «ИСП» в 2022 году становится эффективной по всем ранее выделенным критериям.

В связи с вышеперечисленной информацией, предлагается ввести платформу для обучения - iSpring. Данная платформа предназначена для структурирования учебных материалов, перевода их в цифровой формат, создания тестовых заданий, корпоративных тренингов и обучения сотрудников. Широкая сфера применения утилиты позволяет использовать ее для дистанционного обучения, оценки знаний персонала и создания презентаций. Простое в управлении решение не требует больших временных затрат для знакомства с рабочей средой, так как ее интерфейс похож на PowerPoint. После запуска программы предоставляется возможность выбрать необходимый курс для изучения.

Основным плюсом данной программы является ее мобильная версия. Теперь нет необходимости собирать всех сотрудников в одном месте, искать свободную аудиторию для них. С внедрением программы iSpring новые сотрудники могут пользоваться курсами даже с мобильных устройств.

Курсы курируют несколько сотрудников, для мониторинга качества их наполнения. Так же информация на курсах должна быть актуальной. За этим следят менеджер по обучению персонала, HR-специалист, супервайзер отдела продаж и заместитель директора. Эксперты помогают избежать лишних ошибок и не переделывать курс после публикации. Сотрудники получают только проверенный контент.

Как создается курс:

- разработчик собирает информацию от экспертов;
- создание черновик онлайн-курса;
- согласование черновика с экспертами;
- доработка курса по комментариям;
- курс публикуется в iSpring Suite.

Рассмотрим, как работает онлайн-обучение. Новичку приходит приглашение в систему обучения в первый рабочий день. Внутри — подборка электронных курсов, которые нужно освоить. Учиться можно с телефона даже без доступа в интернет — достаточно скачать курс.

Курс начинается со знакомства с компанией и ее сотрудниками. В первом блоке так же указаны ценности компании, самые крупные кейсы, партнеры и описание трудового дня.

Обязательный блок — охрана труда и техника безопасности, которые действуют на проекте. Это, к примеру, требования к спецодежде и правила поведения на объекте, которые помогают избежать ЧП. По отчетам в iSpring Learn мы сразу видим, как их усвоили сотрудники.

Дальше сотрудники изучают технические характеристики модулей и принцип их работы. Электронные паспорта модулей и прочая техническая информация – так же указаны в блоках курса.

В конце — итоговый тест. Менеджер по обучению персонала формирует сводные таблицы с результатами тестирования, где указывает сколько человек прошли обучение, какие результаты на входе и выходе.

Планируемые результаты внедрения: снизится число ошибок при консультировании новых клиентов на 29,63%. Вдвое сократится текучесть кадров на испытательном сроке — с 38 до 19%.

Внедрение входного тестирования для кандидатов до найма поможет по результатам увидеть, насколько сильный кандидат пришел сотрудник и стоит ли его брать.

### **3.2 Социально-экономическая эффективность от предложенных мероприятий**

Выполним расчет экономической эффективности от мероприятий по совершенствованию системы адаптации молодых специалистов ООО «ИСП». Для этого необходимо определить среднегодовую выработку 1 молодого

специалиста. Согласно различным источникам в сфере управления персоналом, производительность труда молодых специалистов составляет от 30 до 70% от среднегодовой выработки 1 работающего на предприятии [50, с. 211].

Зная среднегодовую выработку на 1 работающего, рассчитаем среднюю производительность труда молодых специалистов ООО «ИСП» (формула 6):

$$P_{\text{труда}} = \frac{O_{\text{работы в ед.времени}}}{Ч_{\text{работников}}} \quad (6)$$
$$\frac{(406,1 \times 0,3) + (406,1 \times 0,7)}{2} = 203,05 \text{ тыс. рублей в год}$$

В 2021 году было трудоустроено 134 молодых специалиста, из них 130 человек успешно прошли адаптацию, а 4 человека выбыло. Следовательно, потери ООО «ИСП» составили (формула 7):

$$П = P_{\text{труда}} \times Ч_{\text{работников}} \quad (7)$$
$$203,05 \times 4 = 812,2 \text{ тыс. рублей в год}$$

Реализация мероприятий по совершенствованию системы адаптации молодых специалистов позволит увеличить количество молодых специалистов, успешно прошедших адаптацию, по отношению к общему числу принятых до 100%. Таким образом, предприятие дополнительно сможет получить прибыль в размере 27208,7 тыс. рублей в год за счет 100% закрепления молодых специалистов на предприятии.

Тогда, сопоставляя прогнозируемую экономическую выгоду и затраты на адаптацию молодых специалистов, можно определить экономическую эффективность предлагаемых мероприятий (формула 8):

$$E = \frac{\text{ЭЭ}}{3} \quad (8)$$

где ЭЭ – это экономическая эффективность, а 3 – затраты на его осуществление.

$$\frac{27208,7}{801,8} = 33,9 \text{ тыс. рублей в год}$$

Поскольку полученное значение превышает единицу, то результат мероприятий по совершенствованию системы адаптации молодых специалистов ООО «ИСП» полностью реализуют их цель, а на каждый вложенный в адаптацию рубль будет приходиться 33,9 рублей прибыли.

Чистый экономический эффект составит (формула 9):

$$\text{ЭЭ} = E - 3 \quad (9)$$

$$27208,7 - 801,8 = 26406,9 \text{ тыс. рублей в год}$$

Данный эффект в 2023 году будет увеличиваться, поскольку принятые на предприятие молодые специалисты достигнут 100% уровня производительности своего труда.

В таблице 33 покажем экономический и социальный эффект от предложенных мероприятий ООО «ИСП» под воздействием предлагаемых мероприятий.

Таблица 33 - Экономический и социальный эффект от предложенных мероприятий ООО "ИСП"

Мероприятия	Затраты	Экономический эффект	Социальный эффект
<p>1. Разработка и принятие Положения об адаптации молодых специалистов на предприятии;</p> <p>2. Повышение затрат на адаптацию молодых специалистов за счет применения методик развития творческой активности молодых специалистов и увеличения выплат наставникам;</p> <p>3. Увеличение числа наставников на предприятии</p>	397,1 тыс. рублей	26406,9 тыс. рублей в год.	<p>1. Улучшение социально–психологического климата коллектива.</p> <p>2.Повышение уровня удовлетворенности трудом молодых специалистов.</p> <p>3. Снижение количества конфликтных ситуаций.</p> <p>4. Повышение инициативности сотрудников.</p> <p>5.Стремление и желание работать у молодых специалистов.</p> <p>6. Позитивное отношение к жизни и труду.</p> <p>7.Снижение стрессовых ситуаций, отсюда меньший уровень заболеваемости.</p> <p>8. Повышение уровня сплоченности коллектива.</p> <p>9. Дружеская атмосфера на рабочем месте.</p> <p>10. Повышение профессионализма принятых сотрудников.</p> <p>11.Развитие чувства значимости у наставника.</p> <p>12. Более тесный контакт позволит обменяться информации не только в направлении наставник – новичок, но и новичок – наставник.</p> <p>13.Чувство здоровой конкуренции со стороны других сотрудников за</p>
			<p>право быть наставником.</p> <p>14. Закрепление молодых специалистов на предприятии и исключение случаев увольнения молодых специалистов в первый год работы.</p> <p>15.Позволит стимулировать труд наставников.</p> <p>16. Стабильность существующего коллектива, удержание лучших кадров, экономия на привлечение и поиск новых сотрудников.</p>
Итого:	397,1 тыс. руб.	26406,9 тыс. руб.	

Исходя из вышеперечисленного, можно сделать следующий вывод, что в качестве основных направлений по совершенствованию системы адаптации молодых специалистов ООО «ИСП» были определены:

- разработка и принятие Положения об адаптации молодых специалистов на предприятии;
- повышение затрат на адаптацию молодых специалистов за счет применения методик развития творческой активности молодых специалистов и увеличения выплат наставникам;
- увеличения числа наставников на предприятии.

Реализация предложенных мероприятий позволит ООО «ИСП»:

- довести объем затрат на адаптацию одного молодого специалиста до 100% в их общем объеме;
- стимулировать труд наставников за счет установления доплаты не менее 30% должностного оклада (тарифной ставки) наставников;
- увеличить количество наставников до 7% в общей численности персонала предприятия;
- установить соотношение числа молодых специалистов и наставников на уровне 1:1;
- достигнуть 100% закрепления молодых специалистов на предприятии и исключить случаи увольнения молодых специалистов в первый год работы.

Экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию системы адаптации молодых специалистов ООО «ИСП» будет выражаться в получении прибыли в размере 33,9 рублей на каждый вложенный в адаптацию рубль, а чистый экономический эффект составит 26406,9 тыс. рублей в год.

Чистый экономический эффект в 2022 году будет увеличиваться, поскольку принятые на предприятие молодые специалисты достигнут 100% уровня производительности своего труда.

## Заключение

В представленной дипломной работе исследована проблема совершенствования адаптации молодых специалистов в компании. В ходе исследования удалось изучить теоретическую значимость адаптации и предложить направления по ее улучшению.

В первой части работы были рассмотрены: сущность управления адаптацией, современные методы адаптации, а также методика оценки эффективности адаптации молодых специалистов.

Адаптация является важной частью управления персоналом в организации. Данный процесс важен как для организации, так и для нового сотрудника, особенно если сотрудник является молодым специалистом и пришел первый раз трудоустроиваться на работу после университета.

Адаптация для такого сотрудника является важным аспектом как в психологическом плане, так и в процессе освоения должностных обязанностей.

Во второй части дипломной работы был проведен организационно-экономический анализ деятельности ООО «ИСП». Анализ показал резкое увеличение текучести кадров, поэтому выбранная тема актуальна для предприятия.

В третьем разделе предложены рекомендации по совершенствованию адаптации молодых сотрудников ООО «ИСП» рассчитан бюджет на предложенные рекомендации.

В результате анализа системы адаптации молодых специалистов ООО «ИСП» выявлено, что:

- в 2019 году молодых специалистов на предприятии было 133 человека или 7,7% в общей численности персонала, в 2020 году данный показатель принимает значение, равное 136 человек или 8,2%, в 2021 году – 134 человек или 8,4%;
- наибольшее количество молодых специалистов приходится на

категорию рабочих: от 6,9% в 2019 году до 7,7% в 2021 году;

- на предприятии сокращается количество молодых специалистов с высшим образованием на 2% и увеличивается число со средним специальным образованием на 2,4%;

- локальный нормативный акт в сфере адаптации молодых специалистов на предприятии не принят и отсутствует формализация мероприятий в данной области работы с персоналом;

- вся ответственность за процесс адаптации молодого специалиста лежит на его непосредственном руководителе, а элементы контроля над адаптацией отсутствуют. В процессе адаптации не принимают участие иные структурные подразделения ООО «ИСП»;

- внимание к отдельным аспектам адаптации молодых работников полностью передано в ведение непосредственных руководителей молодых специалистов и уделяется только в той мере, в которой руководитель осознает важность данного процесса.

Действующая ООО «ИСП» система адаптации молодых специалистов оценена как неэффективная:

- затраты на адаптацию 1 молодого специалиста составляют менее 1% в общем объеме затрат;

- оплата наставничества производится в размере, не превышающим 30% должностного оклада (тарифной ставки) наставников;

- количество сотрудников, выполняющих функции наставников, составляет всего 0,51% от общей численности персонала предприятия;

- количество молодых специалистов, успешно прошедших адаптацию, по отношению к общему числу принятых равно 92–97%;

- количество молодых специалистов, покинувших предприятие в течение 1 года с момента трудоустройства или по его итогам, составляет 4–10 человек.

В качестве основных направлений по совершенствованию системы

адаптации молодых специалистов ООО «ИСП» были определены:

- разработка и принятие Положения об адаптации молодых специалистов на предприятии;
- повышение затрат на адаптацию молодых специалистов за счет применения методик развития творческой активности молодых специалистов и увеличения выплат наставникам;
- увеличения числа наставников на предприятии.

Реализация предложенных мероприятий позволит ООО «ИСП»:

- довести объем затрат на адаптацию одного молодого специалиста до 100% в их общем объеме;
- стимулировать труд наставников за счет установления доплаты не менее 30% должностного оклада (тарифной ставки) наставников;
- увеличить количество наставников до 7% в общей численности персонала предприятия;
- установить соотношение числа молодых специалистов и наставников на уровне 1:1;
- достигнуть 100% закрепления молодых специалистов на предприятии и исключить случаи увольнения молодых специалистов в первый год работы.

Экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию системы адаптации молодых специалистов ООО «ИСП» будет выражаться в получении прибыли в размере 33,9 рублей на каждый вложенный в адаптацию рубль, а чистый экономический эффект составит 26406,9 тыс. рублей в год. Чистый экономический эффект в 2022 году будет увеличиваться, поскольку принятые на предприятие молодые специалисты достигнут 100% уровня производительности своего труда.

Таким образом, цель была достигнута, а поставленные задачи решены.

## Список используемой литературы

1. Адаптация новых сотрудников в ИТ-компании в условиях удаленной работы и гибридных команд: опыт IBA Group [Электронный ресурс] / Деловой мир – Режим доступа <https://delovoymir.biz> (Дата обращения: 17.03.2022);
2. Берсенева А.Д. Адаптация молодых специалистов: Особенности и методы / А.В. Пеша, А.Д. Берсенева // Всероссийская научно-практическая конференция им. Жореса Алфёрова – 2020.
3. Берсенева А.Д. Внедрение digital-технологии по адаптации новых сотрудников вуза / А.Д. Берсенева // Достойный труд – основа стабильного общества [Текст] : материалы XII Междунар. Науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 30 октября 2020 г.) / [отв. за вып. Н.В. Тонких; науч.ред. Е.Е. Лагутина]. – Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2020. – С. 89-91;
4. Берсенева А.Д. Применение чат-бота в период адаптации сотрудников [Текст] / А.В. Пеша, А.Д. Берсенева // Media образование: Медиа как тотальная повседневность – 2020. – С. 179-182;
5. Годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность ООО «ИСП» [Электронный ресурс] /. — Режим доступа: [https://www.audit-it.ru/buh\\_otchet/6670381056\\_ooo-ekaterinburg-yabloko](https://www.audit-it.ru/buh_otchet/6670381056_ooo-ekaterinburg-yabloko) (Дата обращения: 17.03.2022);
6. Егоршин, А. П. Организация труда персонала / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. - Москва: СПб. [и др.] : Питер, 2014. - 320 с.
7. Зудина, Л.Н. Организация управленческого труда [Текст] // учебник / Л.Н. Зудина. – М.: Финансы и кредит. 2016. – 562 с
8. Иерархия или матрица: структурный выбор топ-менеджмента [Электронный ресурс] /. — Электрон. журн. — Режим доступа: <https://www.management.com.ua/cm/cm006.html> (дата обращения: 17.03.2022);

9. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации/ Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. – Москва, 2016. – 462 с. ;
10. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации/ Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. – Москва, 2016. – 462 с. ;
11. Кибанов, А.Я. Организация профориентации и адаптации персонала / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2015. - 313 с.;
12. Кибанов, А.Я. Организация профориентации и адаптации персонала. Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2016. - 714 с.
13. Красавин, А.С. Документационное обеспечение управления кадрами [Текст] // учебник / А.С. Красавин – М.: Инфра–М. 2017. – 216 с.
14. Кулага А.С, Влияние пандемии COVID-19 на процессы цифровизации малого бизнеса [Текст] / А.С. Кулага // Стратегии бизнеса. Электронный научно-экономический журнал – 2021 – С.149-152;
15. Лобанова, Т.Н. Банки: организация и персонал. Современная концепция управления. Специализированный обучающий кейс-курс / Т.Н. Лобанова. - М.: БДЦ-пресс, 2017. - 108 с.
16. Лукичева Л.И. Управление организацией [Текст] - М.: Омега-Л, 2015 - 360 с.
17. Мишурова, И. В. Управление мотивацией персонала / И.В. Мишурова. - М.: Феникс, МарТ, 2018. - 272 с.
18. Никифорова, Н. А. Управление персоналом. Краткий курс / Н.А. Никифорова. - М.: Окей-книга, 2017. - 128 с.
19. Одегов, Ю.Г. Управление человеческими ресурсами. Учебник / Ю.Г. Одегов. - М.: КноРус, 2018. – 985 с.;
20. ООО «КРМГ»: Действия HR в ситуации пандемии [Электронный ресурс]. URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ru/pdf/2020/04/ru-ru-hr-actions-inpandemic.pdf> (дата обращения: 17.03.2022).

21. ООО «ИСП» [Электронный ресурс]. URL: <https://goldapple.ru/> (дата обращения: 17.03.2022).
22. Особенности адаптации различных категорий сотрудников [Электронный ресурс] /. — Электрон. журн. — Режим доступа: <https://moodle.kstu.ru> (Дата обращения: 17.03.2022);
- "Положение о молодом специалисте ОАО "РЖД" (утв. ОАО "РЖД" 23.12.2005 N 1295). Ст. 2;
23. Пеньковский Д.Д., Кузнецов В.И., Работа с персоналом в условиях пандемии COVID-19 [Текст] / Д.Д. Пеньковский, В.И. Кузнецов // 2021 – С. 62-70;
24. Петрова Е.А. Методические подходы к оценке системы адаптации персонала/ Петрова Е.А. – Иркутск, 2015 – 336 с.;
25. Полещук Н. Разработка приложений и адаптация. Наиболее полное руководство / Николай Полещук. - М.: БХВ-Петербург, 2017. - 624 с.
26. Попов, С.Г. Управление персоналом [Текст]: учебник / С.Г. Попов // – М.: Ось–89, 2017. – 305 с.
27. Попов, С.Г. Управление персоналом [Текст]: учебник / С.Г. Попов // – М.: Ось–89, 2017. – 305 с.
28. Прошина, А.Н. Адаптация персонала в российских организациях: социально-управленческий анализ / А.Н. Прошина. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 244 с.
29. Раренко А.А. Инструменты оценки поведения персонала в Российских организациях: достоинства и недостатки [Текст] / А.А. Раренко // Социология управления // 2021 – С. 135-157;
30. Распоряжение Правительства РФ от 26.11.2009 N 1782-р "О подписании Соглашения между Правительством Российской Федерации и Правительством Французской Республики о временной трудовой деятельности граждан одного государства на территории другого государства". Ст. 2;

31. Руденко, А. М. Управление персоналом. Учебное пособие / А.М. Руденко, В.В. Котлярова. - М.: Феникс, 2017. - 416 с.
32. Сервис для подбора персонала [Электронный ресурс] /. — Режим доступа: <https://app.potok.io> (дата обращения: 17.03.2022)
33. Современные методы адаптации, их оценка и совершенствование [Электронный ресурс] /. — Электрон. журн. — Режим доступа: <https://studwood.ru> (Дата обращения: 17.03.2022);
34. Спивак, В. А. Деловые коммуникации. Теория и практика. Учебник / В.А. Спивак. - М.: Юрайт, 2018 - 467 с.;
35. Сравнительный анализ методик адаптации персонала [Электронный ресурс] /. — Электрон. журн. — Режим доступа: <http://adaptation360.ru> (Дата обращения: 17.03.2022);
36. Старикова Е.М., Влияние пандемии COVID-19 на управление персоналом [Текст] / Е.М. Старикова // Научно-практический электронный журнал Аллея Науки – 2020
37. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 16.12.2019). – Ст. 70;
38. Турунова Д.В, Анализ методов адаптации персонала в России и за рубежом [Текст] / С А Никонорова, Д.В. Турунова // Вестник Владимирского государственного университета имени Александра Григорьевича Николая Григорьевича Столетовых. Серия: Экономические науки – 2018 – С. 135-145;
39. Турунова Д.В., Никонорова С.А. Анализ методов адаптации персонала в России и за рубежом, 2018 – 382 с.;
40. Хруцкий, В. Е. Оценка персонала. Критика теории и практики применения системы сбалансированных показателей / В.Е. Хруцкий, Р.А. Толмачев. - М.: Финансы и статистика, 2017. - 224 с.
41. Что подразумевают трудовой адаптацией персонала и для чего она нужна [Электронный ресурс] /. — Электрон. журн. — Режим доступа: <https://hr-portal.ru> (Дата обращения: 17.03.2022).

31. D'Ascenzo F., Pokrovskaja N. N., Golohvastov D. V. Market agents' industrial regulation and cultural inertia in smart community: social engineering or collective wisdom // Technological perspective within the Eurasian space: new markets and points of economic growth: materials of the 4th International Scientific Conference. St. Petersburg: Asterion, 2018. P. 87-91. EDN: FNWPFL
32. Gridneva M. A., Petrov M. A., Pokrovskaja N. N. Diagnostics of professional competencies and motivation of the engineer in the knowledge economy // Proceedings of the 3rd International Conference Ergo-2018: Human Factors in Complex Technical Systems and Environments. St. Petersburg: St. Petersburg State Electrotechnical University "LETI", 2018. P. 28-31. DOI: 10.1109/ERGO.2018.8443851 EDN: VBKCGE
33. Malith Priyasad K. P., Weerasinghe T. D. The Nexus between Informal Relationships at Work and Employee Retention: A Review // Kelaniya Journal of Human Resource Management. 2017. Vol. 12. No. 1. P. 48-71. DOI: 10.4038/kjhrm.v12i1.41
34. Pokrovskaja N. N., Snisarenko S. O. Social engineering and digital technologies for the security of the social capital' development // Proceedings of the 2017 International Conference "Quality Management, Transport and Information Security, Information Technologies", IT and QM and IS 2017. N. Y., US: IEEE Explore, 2017. P. 16-18. EDN: UYBFCC
35. Yavuzkurt T., Kırıl E. The Relationship between Workplace Friendship and Job Satisfaction in Educational Organizations // International Journal of Progressive Education. 2020. Vol. 16. No. 5. P. 404-425. DOI: 10.29329/ijpe.2020.277.25

## Приложение А

### Положение об адаптации персонала

ПОЛОЖЕНИЕ

№ \_\_\_\_\_  
Место составления

И.О. Фамилия  
(личная подпись)

\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Об адаптации персонала

#### **I. Общие положения**

1.1 «Программа адаптации, план введения в должность» для новых сотрудников предназначена для введения единой процедуры адаптации во всех структурных подразделениях организации.

1.2. Процедура адаптации и вхождения в должность направлена на обеспечение более быстрого вхождения в должность нового сотрудника, уменьшения количества возможных ошибок, связанных с включением в работу, формирования позитивного образа организации, уменьшения дискомфорта первых дней работы, а также на оценку уровня квалификации и потенциала сотрудника во время прохождения им испытательного срока.

1.3 Данную программу должны знать и использовать в своей работе:

Руководитель организации;

Руководители структурных подразделений;

Работники организации, назначаемые наставниками вновь принятых сотрудников;

Работники отдела персонала.

#### **II. Программа работы с сотрудником на период испытательного срока**

2.1. Критерий прохождения испытательного срока будет определяться по 2 показателям:

- критерий эффективной работы - выполнение плана работы на период испытательного срока

- критерий эффективной адаптации - положительное заключение руководителя

2.2. Критерий эффективности работы определяется выполнением плана работы на испытательный срок, который составляет и контролирует его выполнение непосредственный руководитель. (Форма 1).

Составляется календарь встреч с непосредственным руководителем по принципу: первая неделя – каждый день после рабочего дня, вторая неделя – 1 раз в два дня и т.д.

Цель встреч - координирование работы сотрудника, определение сильных и слабых сторон в работе, фокусирование сотрудника на результат («мышление в рамках результата»).

2.3. Критерий эффективной адаптации определяется планом работы с менеджером по персоналу. Составляется календарь встреч с менеджером по персоналу по принципу: первая неделя – каждый день после встречи с непосредственным руководителем, вторая неделя – на следующий день после встречи с непосредственным руководителем и т.д.

Цель встреч – помочь человеку быстрее и легче адаптироваться в компании. А также определить сильные стороны человека и стороны, которые необходимо развивать для успешной работы, определить его мотивацию, потенциал.

2.4. Социометрия – сотрудники, с которыми «новичок» работал и общался в период ИС анонимно оценивают его по предложенной схеме

Цель социометрии - понять насколько «новенький» легко создает отношения, адаптируется и справляется с возникающими трудностями.

После прохождения испытательного срока непосредственный руководитель заполняет лист Оценки работника после прохождения ИС.

Менеджер по персоналу проводит социометрию и предоставляет свое заключение вместе

Рисунок А.1 – Положение об адаптации персонала

## Продолжение Приложения А

и определяется его план дальнейшего развития, разрабатываются критерии оценки его работы.

### **III. План введения в должность**

#### 3.1. Собеседование с менеджером по персоналу

3.1.1. Вручение буклета, краткий комментарий к его содержанию: история компании: когда образована, учредители, основные акционеры, цели и перспективы развития компании

3.1.2. Положение компании в настоящее время: направления деятельности, с какими организациями взаимодействует, штат

3.1.3. Ознакомление со схемой структуры организации

3.1.4. Знакомство с порядками и традициями организации:

- продолжительность рабочего дня
- внешний вид
- перерыв на обед
- организация питания
- регламентированные перерывы на чай/кофе и отдых
- пользование телефоном в личных целях
- дни и порядок выплаты зарплаты

3.1.6. Знакомство с корпоративным сайтом организации: телефоны сотрудников, дни рождения.

3.2. Представление сотрудника. Знакомство сотрудника с руководителем структурного подразделения, в которое выходит на работу новый сотрудник, уточнение роли значения отдела в структуре и деятельности компании.

3.3. Представление непосредственному руководителю.

3.3.1. Знакомство сотрудника с руководителем отдела.

3.3.2. Круг задач, которые должен будет решать сотрудник.

3.3.3. Должностные обязанности (по инструкции).

3.3.4. Функции других сотрудников в отделе.

3.3.5. Порядок взаимодействия с руководителем (приемные часы, круг вопросов).

3.3.6. Принятые в отделе методы планирования, отчетности и контроля.

3.3.7. Представление наставника из числа опытных сотрудников отдела.

3.3.8. Порядок взаимодействия с другими отделами.

3.4. Знакомство с коллегами и рабочим местом

3.4.1. Взаимное представление сотрудников.

3.4.2. Уточнение расположения рабочего места и его технической оснащенности и комплектации.

3.5. Знакомство с сотрудниками других отделов, с которыми новый сотрудник будет взаимодействовать по роду своих обязанностей.

3.6. Оформление в отделе кадров. Оформление документов в отделе кадров в соответствии с Положением о приеме на работу в организацию, в обязательном порядке новый сотрудник подписывает документ о Неразглашении коммерческой тайны и конфиденциальной информации.

3.7. При успешном прохождении испытательного срока, непосредственный руководитель устно информирует сотрудника о продолжении трудовых отношений. Отдел персонала инициирует заполнение сотрудником Личного плана профессионального и служебного развития. План служит основой для определения профессиональных и служебных интересов сотрудника, возможных путей мотивации, а также оценки достижений и потенциала специалиста во время аттестации. Индивидуальный план прохождения испытательного срока с оценками, комментариями и решением Генерального директора, а также личный план профессионального и служебного развития передаются в отдел персонала для дальнейшей работы. Копии приобщаются к личному делу сотрудника.

Рисунок А.1 – Положение об адаптации персонала

## Продолжение Приложения А

3.8. В случае, если в ходе прохождения испытательного срока выявляется несоответствие сотрудника должности, непосредственный руководитель оформляет служебную записку на имя Руководителя направления о несоответствии сотрудника. Служебная записка согласовывается с начальником отдела персонала и визируется руководителем организации. О неудовлетворительном итоге прохождения испытательного срока работнику сообщается до даты истечения испытательного срока в письменной форме под роспись. После этого происходит процедура увольнения сотрудника.

Должность составителя \_\_\_\_\_ И.О. Фамилия  
(личная подпись)

Наименование  
должности лица,  
с которым согласуется документ  
\_\_\_\_\_ И.О. Фамилия  
(личная подпись)  
\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

С положением ознакомлен:  
Должность \_\_\_\_\_ И.О.Фамилия  
(личная подпись)  
\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Рисунок А.1 – Положение об адаптации персонала

## Приложение Б

### Анкета обратной связи нового сотрудника

Уважаемый коллега!

Приглашаем Вас принять участие в совершенствовании процессов адаптации в ООО «ИСП».

Ваши ответы будут учитываться при выявлении наиболее важных проблем, с которыми сталкивается человек на новом месте работы. Отвечая на вопросы этой анкеты, Вы можете быстрее освоиться в команде не только себе, но и будущим новичкам.

Пожалуйста, оцените по 4-х балльной шкале приведенные ниже утверждения, где:

4 – абсолютно соответствует действительности

3 – отчасти соответствует действительности

2 – скорее не соответствует действительности

Таблица Б.1 - анкета обратной связи нового сотрудника

1 – абсолютно не соответствует действительности №	Критерий оценки	Оценка	Комментарий
<b>ОРГАНИЗАЦИОННАЯ АДАПТАЦИЯ</b>			
1	В первый день работы мое рабочее место было подготовлено	4 – <input type="checkbox"/> 3 – <input type="checkbox"/> 2 – <input type="checkbox"/> 1 – <input type="checkbox"/>	
2	В первый день работы я прошел инструктаж по охране труда и технике безопасности	4 – <input type="checkbox"/> 3 – <input type="checkbox"/> 2 – <input type="checkbox"/> 1 – <input type="checkbox"/>	
3	В первый день работы мне оформили пропуск на работу	4 – <input type="checkbox"/> 3 – <input type="checkbox"/> 2 – <input type="checkbox"/> 1 – <input type="checkbox"/>	
4	Наставник организовал для меня прохождение welcome-тренинга	4 – <input type="checkbox"/> 3 – <input type="checkbox"/> 2 – <input type="checkbox"/> 1 – <input type="checkbox"/>	
5	Наставник организовал Обязательные встречи в соответствии с Планом вхождения в должность	4 – <input type="checkbox"/> 3 – <input type="checkbox"/> 2 – <input type="checkbox"/> 1 – <input type="checkbox"/>	
<b>ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ АДАПТАЦИЯ</b>			
1	Мой непосредственный руководитель четко обозначил круг моих задач на период испытательного срока, ознакомил меня с целями на испытательный срок под роспись	4 – <input type="checkbox"/> 3 – <input type="checkbox"/> 2 – <input type="checkbox"/> 1 – <input type="checkbox"/>	
2	В первый день работы Наставник ознакомил меня с Планом вхождения в должность	4 – <input type="checkbox"/> 3 – <input type="checkbox"/> 2 – <input type="checkbox"/> 1 – <input type="checkbox"/>	
3	Мой непосредственный руководитель ознакомил меня с внутренними нормативными и организационно-распорядительными документами компании, которые относятся к моей работе (регламенты, процессы, приказы, проекты и т.д.)	4 – <input type="checkbox"/> 3 – <input type="checkbox"/> 2 – <input type="checkbox"/> 1 – <input type="checkbox"/>	
4	Мне ясны и понятны критерии оценки моей работы, а также сроки выполнения поручений	4 – <input type="checkbox"/> 3 – <input type="checkbox"/> 2 – <input type="checkbox"/> 1 – <input type="checkbox"/>	
5	Я понимаю, как моя деятельность способствует достижению стратегических задач компании	4 – <input type="checkbox"/> 3 – <input type="checkbox"/> 2 – <input type="checkbox"/> 1 – <input type="checkbox"/>	

## Продолжение Приложения Б

Продолжение таблицы Б.1

СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ АДАПТАЦИЯ			
1	В первый день работы мой непосредственный руководитель провел со мной встречу, а также представил меня коллективу	4 — <input type="checkbox"/> 3 — <input type="checkbox"/> 2 — <input type="checkbox"/> 1 — <input type="checkbox"/>	
2	В первый день работы Наставник провел для меня экскурсию, показал основную инфраструктуру и служебные помещения	4 — <input type="checkbox"/> 3 — <input type="checkbox"/> 2 — <input type="checkbox"/> 1 — <input type="checkbox"/>	
3	В первую неделю работы я прошел дистанционный курсы, которые мне необходимо пройти в соответствии с должностью	4 — <input type="checkbox"/> 3 — <input type="checkbox"/> 2 — <input type="checkbox"/> 1 — <input type="checkbox"/>	
4	Непосредственный руководитель на регулярной основе в период адаптации осуществлял со мной взаимодействие	4 — <input type="checkbox"/> 3 — <input type="checkbox"/> 2 — <input type="checkbox"/> 1 — <input type="checkbox"/>	
5	Наставник на регулярной основе в период адаптации осуществлял со мной взаимодействие	4 — <input type="checkbox"/> 3 — <input type="checkbox"/> 2 — <input type="checkbox"/> 1 — <input type="checkbox"/>	
6	Куратор помог мне быстрее войти в команду компании	4 — <input type="checkbox"/> 3 — <input type="checkbox"/> 2 — <input type="checkbox"/> 1 — <input type="checkbox"/>	
7	В процессе адаптации мне стала понятна организационная структура компании	4 — <input type="checkbox"/> 3 — <input type="checkbox"/> 2 — <input type="checkbox"/> 1 — <input type="checkbox"/>	
8	В процессе адаптации мне стала понятна организационная структура подразделения, в котором я работаю	4 — <input type="checkbox"/> 3 — <input type="checkbox"/> 2 — <input type="checkbox"/> 1 — <input type="checkbox"/>	
9	Мне понятна схема подчинения по моей должности, а также процедура коммуникаций и связей по должности	4 — <input type="checkbox"/> 3 — <input type="checkbox"/> 2 — <input type="checkbox"/> 1 — <input type="checkbox"/>	
10	Мне понятно как осуществляется взаимодействие со смежными подразделениями компании (внутренние клиенты)	4 — <input type="checkbox"/> 3 — <input type="checkbox"/> 2 — <input type="checkbox"/> 1 — <input type="checkbox"/>	
11	Мне стала понятна корпоративная культура компании	4 — <input type="checkbox"/> 3 — <input type="checkbox"/> 2 — <input type="checkbox"/> 1 — <input type="checkbox"/>	
<b>ВАШИ ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЦЕССА АДАПТАЦИИ НОВЫХ РАБОТНИКОВ</b>			
Спасибо!			