

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 управления адаптацией персонала организации (на примере МБУ «Культурно-досуговый центр Октябрьского городского округа Пермского края».

Студент

К.Д. Сытина  
(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 выполнила Сытина Кристина Дмитриевна.

Тема работы «Совершенствование управления адаптацией персонала организации (на примере МБУ «Культурно-досуговый центр Октябрьского городского округа Пермского края»).

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

Цель исследования – разработать мероприятия по совершенствованию управления адаптации персонала в МБУ «Культурно-досуговый центр».

Объект исследования - МБУ «Культурно-досуговый центр».

Предмет исследования - система управления адаптацией персонала в МБУ «Культурно-досуговый центр».

При подготовке бакалаврской работы использовались методы: анализ, синтез, сравнение, изучение литературы, наблюдение и др.

Краткие выводы по бакалаврской работе. Первый раздел данной работы, состоящий из двух параграфов, раскрывает теоретический аспект системы адаптации персоналом на предприятии. Второй раздел содержит характеристику рассматриваемой организации МБУ «Культурно-досуговый центр» и выявляются проблемы. В третьем разделе приводятся рекомендации по совершенствованию управления адаптацией персонала организации МБУ «Культурно-досуговый центр». Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемых источников.

## **Abstract**

The bachelor's work was performed by Kristina Dmitrievna Sytina.

The topic of the work is "Improving the adaptation management of the organization's personnel (on the example of the MBU "Cultural and Leisure Center of the Oktyabrsky City District of Perm Krai").

Scientific supervisor, Candidate of Economics, Associate Professor T.V. Polyakova.

The purpose of the study is to develop measures to improve the management of personnel adaptation in the MBU "Cultural and Leisure Center".

The object of research is MBU "Cultural and Leisure Center".

The subject of the study is the personnel adaptation management system at the MBU "Cultural and Leisure Center".

Brief conclusions on the bachelor's work. The first section of this work, consisting of two paragraphs, reveals the theoretical aspect of the personnel adaptation system at the enterprise. The second section contains a description of the organization under consideration MBU "Cultural and Leisure Center" and identifies problems. The third section contains recommendations for improving the adaptation management of the personnel of the MBU "Cultural and Leisure Center". Structure and scope of work. The work consists of an introduction, 3 sections, a conclusion, a list of sources used.

## Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические основы управления адаптацией сотрудников в организации	8
1.1 Система адаптации персонала: понятие, сущность, организация.....	8
1.2 Основные направления совершенствования системы управления адаптацией сотрудников в организации .....	17
2.1 Организационно-экономическая характеристика учреждения .....	26
2.2 Анализ системы управления адаптацией сотрудников в учреждении .....	33
3 Совершенствование управления адаптацией персонала организации МБУ «Культурно-досуговый центр» .....	43
3.1. Мероприятия по совершенствованию управления адаптацией персонала организации .....	43
3.2 Оценка предложенных мероприятий .....	54
Заключение .....	59
Список используемой литературы .....	63
Приложение А Тест на адаптацию сотрудника в коллективе .....	69

## Введение

Актуальность темы выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что в функционировании предприятия одну из важнейших ролей играет тема адаптации персонала. По данным исследований, проведенными западными компаниями, качественная адаптационная программа позволяет на 10-20% в год сократить текучесть кадров [2]. Новый сотрудник во время адаптации оценивает компанию, и при отсутствии контроля этого процесса, возрастает вероятность того, что человек покинет должность или потратит много времени на вливание в коллектив [1]. Хорошо функционирующая система мер по адаптации снижает затраты организации, поскольку она предлагает новичку возможность начать работу как можно скорее. Также укрепляет коллектив, увеличивая лояльность работников, и в итоге экономит время исполнителей и руководителей [2].

Система управления адаптацией персонала в организации создается из компонентов поддержания высокой конкурентоспособности и проявляет способность управлять человеческими ресурсами, создавать условия для найма и удержания сотрудников с необходимыми навыками [4]. В этом отношении важную роль играет адаптация персонала, которая является составной частью системы управления персоналом в целом. Деловая практика показывает, что в настоящее время в организации наблюдается довольно высокий процент увольнений в первый месяц работы новых сотрудников [3].

В настоящее время целью любого предприятия является максимизация прибыли при минимальных затратах различных ресурсов. Это может быть достигнуто путем принятия персоналом управленческих решений [5]. Отсюда вытекает потребность в формировании качественной команды профессионалов. Очевидно, что этот процесс требует больших временных и финансовых затрат [6]. При этом всякая организация заинтересована в том,

чтобы сотрудник, занимающий какую-либо должность не уволился спустя совсем небольшой промежуток времени, так как с самого первого дня он составляет часть статьи расходов [7].

Однако, из-за сложности усвоения необходимых норм и несовпадения ожиданий работника с фактическими условиями труда, предоставленными работодателем, он чаще покидает должность уже в первые три месяца. Поэтому для помощи только получившим какую-либо должность сотрудникам и снижения затрат на поиск нового персонала руководству необходимо усовершенствовать кадровый менеджмент, в частности ввести практику адаптации персонала [8].

К сожалению, в отечественной практике большая часть организаций не практикует даже базовые программы по адаптации. Главная сложность при вступлении в новую должность заключается в том, что за короткий промежуток времени работник, только вступивший в должность должен продемонстрировать все свои навыки и умения при условии, что его рабочее место как следует не подготовлено [9]. Это приводит к снижению его мотивации, отсутствию положительного отношения к работе и преданности традициям предприятия.

Эффективность деятельности по управлению персоналом предприятия в значительной степени определяется ее структурированностью и полнотой осуществления функций службой управления персоналом [10]. Для создания системы управления адаптацией персонала необходимо уделить большое количество времени для разработки ориентиров и целей. Так же, огромную роль играет руководство компании, ведь в первую очередь люди, которые руководят дают посыл своим сотрудникам, они должны вдохновлять работников своим личным примером и достойными качествами [11].

Соответственно, чтобы организация успешно развивалась и была конкурентоспособна в современных условиях необходимо совершенствование управления персоналом, в частности на основе управления адаптацией персонала [12].

Объект исследования - МБУ «Культурно-досуговый центр».

Предмет исследования - система управления адаптацией персонала в МБУ «Культурно-досуговый центр».

Цель выпускной квалификационной работы заключается в разработке мероприятий по совершенствованию управления адаптацией персонала в МБУ «Культурно-досуговый центр». В соответствии с указанной целью, в выпускной квалификационной работе поставлены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы управления адаптацией сотрудников в организации;
- проанализировать эффективность управления адаптацией персонала в МБУ «Культурно-досуговый центр»;
- разработать мероприятия по совершенствованию управления адаптацией персонала в МБУ «Культурно-досуговый центр».

Методы исследования: анализ, синтез, сравнение, изучение литературы, наблюдение и др.

В соответствии с поставленными целью и задачами исследования работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемых источников [13].

# **1 Теоретические основы управления адаптацией сотрудников в организации**

## **1.1 Система адаптации персонала: понятие, сущность, организация**

Процесс адаптации направлен на решение конкретных проблем, которые можно рассматривать, как цели изучаемого нами явления. По мере того, как сотрудник проходит адаптацию в новой для него организации, он занимается освоением профессиональной культуры, а также неизбежно включается в систему межличностных отношений, которые были сформированы еще до его прихода [14].

Само по себе понятие «адаптация» используется во многих сферах общественной жизни. Оно означает приспособление какого-либо объекта к внешней и внутренней среде. В практике менеджмента данный термин используется для описания процесса усвоения индивидом, вступившим в какую-либо должность необходимых норм, правил, ценностей и сформировавшейся на предприятии трудовой среды, как внешней, так и внутренней [15]. От того, насколько успешно будет проведена адаптация нового сотрудника, зависят такие показатели как качество и производительность труда работника, эффективность выстраиваемых с коллективом взаимоотношений [11, с. 78].

Стоит отметить тот факт, что вместе с тем как принятый сотрудник адаптируется к новому коллективу, так и коллектив проходит процесс адаптации и это явление в полной мере недооценивают [16]. Привыкание коллектива может быть связано с тем, что взаимоотношения, которые ранее существовали отмирают и происходит образование новых. Так как трудовая команда постоянно «живет», развивается и совершенствуется, то она реагирует даже на самое малейшее изменение своего состава. Исходя из всего сказанного, может прийти к заключению, что очень важно учитывать все аспекты в процессе адаптации новых работников [17]. От



индивидуальных психологических особенностей нового сотрудника во многом зависит быстрота и успешность адаптации. Принимая это во внимание, можно сказать, что успешное протекание процесса адаптации, принятого в организацию сотрудника, зависит от знания познавательной сферы, наряду с уровнем развития его социальных и личностных качеств. Познавательная сфера подразумевает под собой степень развития человеком воображения, мышления, внимания, памяти и т.д. [18]. Такого рода знание позволяет результативно построить процесс адаптации, предполагающий освоение новых профессиональных навыков и умений.

При определении социальной сферы личности необходимо изучить мотивы деятельности человека, его социальные потребности, морально-нравственные принципы, поскольку при социальной адаптации работник характеризуется как член трудового коллектива [19]. Выделяются два вида адаптации в зависимости от отношений, складывающихся между объектом и субъектом. Разница между активной и пассивной адаптацией заключается в степени стремления индивида, которому предстоит работать в организации, воздействовать на осваиваемые им нормы, ценности и формы взаимодействия на предприятии. В первом случае индивид желает изменить трудовую среду, во втором же случае нет. Нельзя не отметить двойственность процесса адаптации: как работник приспосабливается к трудовой среде на предприятии, так и трудовая среда к работнику. Из этого вытекает разделение данного процесса на адаптацию работника и адаптацию организации [20]. Также в зависимости от динамики воздействия на индивида выделяют прогрессивную адаптацию, при которой влияние, оказываемое на работника, имеет положительный характер, и регрессивную адаптацию, при которой влияние имеет обратный эффект. Регрессивная адаптация происходит в том случае, когда снижается мотивация и работоспособность работника, например, в связи с низкой трудовой дисциплиной или несоответствии завышенных ожидаемых обязанностей с фактически заниженными [21].

На рисунке 1 представлены виды адаптации и факторы, влияющие на нее.



Рисунок 1 – Виды адаптации и факторы, влияющие на нее

Существует первичная и вторичная адаптация. Данные виды классифицируются в зависимости от стажа нанимаемого работника. Если у работника отсутствует какой-либо опыт работы, то он будет проходить первичную адаптацию. Если же он имел ранее опыт профессиональной деятельности, то вторичную [22].

Организационная социальная среда включает в себя такие факторы адаптации как: этнические группы, условия современного города, с которым связан общественный прогресс, государственное общество [23].

Материальная среда имеет следующие адаптационные факторы: среда прямого проживания, объекты окружающей среды; производственная среда, искусственные элементы (оборудование, техника, машины).

К природным факторам адаптации относятся: случаи стихийных бедствий, климатические условия, компоненты живой природы [20, с. 147].

По отношению к вышеперечисленным факторам для каждого человека темп адаптации индивидуален. Кроме вышеперечисленных социально-психологических факторов существует фактор адаптивности, характеризующий возможность индивида адаптироваться в конкретных производственных условиях в определенный промежуток времени. Степень адаптивности наиболее высока в детстве, с годами же она снижается. Это связано с выработкой определенных навыков и приобретением определенных ценностей в процессе социализации [24]. Характеристика адаптационных возможностей недавно нанятого работника во многом зависит от его типа темперамента, то есть от его своеобразной совокупности проявлений психики, обусловленной природой. Каждый из типов, будь то сангвиник, холерик, меланхолик или флегматик, будет по-разному реагировать на нахождение в стрессовых ситуациях.

Таким образом, чтобы обеспечить эффективную адаптацию сотрудника, нужно учитывать его психические свойства, выявить степень взаимодействия с коллективом, используя различные методики для определения наилучшего метода адаптации [25].

На рисунке 2 представлена схема факторов адаптации персонала.



Рисунок 2 – Факторы адаптации персонала

Более того, использование системы адаптации нанятого персонала и включения его в производственный быт организации стимулирует развитие творческого потенциала уже работающих сотрудников и увеличивает их включенность в корпоративную культуру организации [26].

Основные элементы, входящие в процесс введения сотрудника в должность представлены на рисунке 3.



Рисунок 3 – Составляющие процесса введения сотрудника в должность

В зависимости от степени приспособления индивида к трудовой среде предприятия нами выделено три вида адаптации:

- полная, при которой работником были освоены все нюансы деятельности;
- частичная, при которой были усвоены отдельные аспекты трудовой среды;
- дезадаптация, при которой работником не были усвоены необходимые нормы.

Так в процессе адаптации кадров предприятия необходимо уделять особое внимание и исследовать степень удовлетворенности работника профессией, условиями организации, оплатой труда, культурно-бытовыми условиями и взаимоотношениями в трудовом коллективе [27]. Таким образом, оценка специфических факторов адаптации предопределяет в значительной мере ход и результат адаптации персонала на предприятии.

Представим существующие формы адаптации в виде рисунка 4 и приведем ниже более подробную характеристику каждой из них.



Рисунок 4 – Формы адаптации персонала

Система адаптации персонала - это комплекс мер, предпринятых для ускорения освоения новыми сотрудниками норм, ценностей и своих обязанностей на предприятии. Данный комплекс должен учитывать индивидуальные характеристики нанимаемого работника и все тонкости функционирования предприятия [28].

Под адаптацией персонала можно понимать непосредственное взаимодействие организации с сотрудником, благодаря которому происходит изменение рабочих параметров последнего, подстраивающихся под ряд критериев, удовлетворяющие нужды и цели самой организации [29].

Адаптация персонала может быть по отношению к аспекту трудовых отношений: профессиональная адаптация; социальная адаптация; организационная адаптация. По уровню: первичная адаптация; вторичная адаптация. По характеру воздействия на сотрудника: прогрессивная адаптация; регрессивная адаптация. По отношению сотрудника с

организацией: пассивная адаптация; активная адаптация. По направлениям: непроизводственная адаптация; производственная адаптация [30].

Перейдем к описанию перечисленных форм адаптации.

Организационную адаптацию характеризует процесс ознакомления сотрудником с особенностями механизма управления организации и соответствующим местом, которое занимает в нем его подразделение. На данном этапе происходит осознание работником собственной роли в производственном процессе [31].

Производственная адаптация характеризуется включением нанятого работника в новую для него сферу производства [32].

Также существует экономическая адаптация, при которой сотрудник узнает об основных аспектах системы оплаты труда на предприятии и возможными предусмотренными способами стимулирования его деятельности [33]. Им происходит оценка своевременности выплат и сопоставление качества проделанной работы с его уровнем заработной платы.

Профессиональную адаптацию характеризует процесс освоения необходимых знаний и навыков, формирования профессиональных качеств и дальнейшее применение их на практике. При этом у нанятого сотрудника формируется положительное отношение к работе, происходит рост мотивации [34].

Следующей формой адаптации является социально-психологическая адаптация. Процесс усвоения необходимых норм и навыков проходит одновременно с освоениями условий труда [35]. Параллельно он контактирует с другими членами коллектива, выстраивает с ними отношения и постепенно привыкает к социально-психологическим условиям, существующим на предприятии.

Не менее важным процессом при адаптации индивида к новому рабочему месту является процесс привыкания к специфике условий труда, а также различным нагрузкам, как психологическим, так и физическим [36].

Все это характеризует такую форму адаптации, как психофизиологическая адаптация.

Последней рассматриваемой нами формой адаптации персонала является социальная адаптация, которая состоит из таких процессов, как внедрение в среду, принятие ее норм и ценностей, а также обоюдное удовлетворение потребностей в период активной деятельности [37].

Для начала рассмотрим объективные факторы адаптации, которые практически не зависят от индивида, проходящего процесс адаптации. К ним можно отнести: социально-экономические факторы; культурно-бытовые факторы; производственные факторы [38].

Последний вид объективных факторов - это производственные факторы.

Они отражают все элементы производственной среды, к которым относятся:

- условия профессионального обучения. Климат в коллективе играет существенную роль для вновь прибывшего сотрудника. От скорости и степени принятия его в коллектив будет зависеть успешность его адаптации, работоспособность и эффективность труда, а также последующее решение продолжить деятельность на предприятии или же покинуть его;

- информированность работника. Причина включения этого фактора в данный перечень обуславливается потребностью индивида получать информацию о результатах проделанной работы в процессе адаптации, а также нововведениях на предприятии и материальном и нематериальном стимулировании [39].

Подводя итог, отметим, что процесс адаптации персонала на предприятии носит социальный характер и подразумевает освоение индивидом новых трудовых условий. Он имеет сложную структуру и представляет собой совокупность различных видов и форм [40]. Данный процесс создан для того, чтобы убедиться в правильности принятия решения



о найме сотрудника, обеспечить его скорейшую адаптацию на новом рабочем месте и раскрыть его потенциал.

## **1.2 Основные направления совершенствования системы управления адаптацией сотрудников в организации**

Основными инструментами обеспечения управления системы адаптации персонала в организациях служат хорошо организованные условия труда, условия обучения, четкость документационного и информационного оборота [41].

В современных условиях руководитель и менеджер по персоналу выполняют определенные функции и мероприятия по адаптации.

Новый работник, в стремлении приспособиться к новым требованиям, подвергается напряжению и стрессу [42]. Решением этой проблемы является адаптация, помогающая чувствовать себя частью команды. Новичок понемногу вливается в корпоративную культуру компании и знакомится с ней. И в этом процессе обязательным условием является привлечение руководителя по причине его прямой связи с персоналом [28, с. 15].

Адаптация нового сотрудника предполагает нахождение путей и способов рационального использования потенциала персонала и его перспектив для достижения целей, стоящих перед субъектом – компанией; плавное внедрение работника в трудовую деятельность [43]. Однако необходимо убедиться, что в период адаптации не возникло ситуаций, которые могут негативно повлиять на процесс поступления сотрудника трудовой коллектив [44].

Если отношения между объектом и субъектом адаптации регулируются инструментально, управление адаптацией приобретает системное качество [45]. В этом случае инструменты управления процессом адаптации включают процедуры и меры по управлению адаптацией новых сотрудников, которые стандартизированы. Они подразделяются на классы, в зависимости от их

свойств и значимости в процессе вхождения новичка, и представлены на рисунке 5.

<p>Нормативные инструменты</p>	<p>Определяют права и обязанности всех заинтересованных лиц в организации – имеют свойства локальных нормативных актов</p>
<p>Организационно-процедурные инструменты</p>	<p>Содержат список мероприятий, которые облегчат вступление новичков в организацию и уменьшат стрессовое напряжение для всех участников процесса адаптации. Например, собеседование, экскурсии по предприятию, тренинги.</p>
<p>Информационные инструменты</p>	<p>Направлены на обеспечение информацией для успешной работы - новым сотрудникам может предоставляться памятка, информационная доска, буклет.</p>
<p>Инструменты обратной связи</p>	<p>Позволяют создать субъективный вывод со стороны всех заинтересованных лиц об успешности адаптации (лист оценки работника).</p>
<p>Репутационные инструменты</p>	<p>Данный класс обеспечивает создание и поддержку позитивного имиджа об организации, как о работодателе как внутри фирмы, так и на рынке труда (обращение руководителя к новичку).</p>

Рисунок 5 – Классы инструментов управления адаптацией

Большинство российских компаний интенсивно используют современные методы адаптации. Одной из уникальных систем адаптации является программа [46].

Содержание включает в себя 3 этапа:

– именно когда руководство решает нанять нового сотрудника на должность, начинается процесс присоединения к компании. Этот этап

включает организацию рабочего места сотрудника; обеспечение его необходимыми инструментами для выполнения трудовых обязанностей; прикрепление наставника от опытных коллег;

– по окончании процесса подачи заявки на должность новый работник получает приветственное письмо с благодарностью от компании за то, что он выбрал именно эту компанию и решил стать частью ее команды. Проводятся тренинги для начинающих, которые регулярно реализует кадровая служба. Это упражнение, в котором принимают участие старшие руководители, генеральный директор и служба кадров. Они встречаются с новыми сотрудниками лично, объявляют о стратегиях и программах, на которые нацелена организация, миссии и ценности. Такое обучение позволяет начинающим сотрудникам понимать, что с каждым из них организация ориентирована на долгосрочное сотрудничество [47];

– заключительный этап представляет собой подведение итогов – насколько успешно выполнен план на время испытательного срока, каких успехов достиг сотрудник, и с какими трудностями он столкнулся [28, с. 15].

Правильная организация процесса адаптации чрезвычайно важна для работников, поэтому необходима разработка и внедрение программы адаптации в каждой конкретной организации с учетом ее управленческих условий и финансовых возможностей. Как в первичной, так и во вторичной адаптации отношения с коллегами имеют большое значение, поэтому сплоченная команда способна решить эту проблему быстрее и эффективнее [48].

Любая система адаптации персонала, как правило, преследует свои конкретные цели, которые можно представить следующим образом:

- снижение текучести кадров;
- уменьшение материальных затрат на поиск и привлечение новых кадров;
- уменьшение затрат времени;

- быстрое вхождение работника в производственный процесс;
- быстрое вхождение работника в рабочий коллектив, сплочение коллектива;
- формирование у сотрудника чувства комфорта на новом рабочем месте, позитивного отношения к новой должности;
- развитие у сотрудника чувства удовлетворённости работой [49].

Из перечисленного выше перечня следует остановиться на отдельных целях и уделить им больше внимания, в силу их значимости для рабочего процесса на предприятии [50]. Снижение текучести персонала является одной из важнейших целей системы адаптации персонала как минимум по той причине, что сотрудник, успешно влившийся в производственный процесс и рабочий коллектив, будет иметь меньше причин на своё увольнение. Рабочие, активно участвовавшие в деятельности организации длительное время, ценятся больше остальных, так как они за время своей работы закономерно освоились со всеми возможными мелочами и различными ситуациями в рамках своих обязанностей и работать с такими людьми просто удобнее, чем с постоянно набираемыми новичками.

Конечно, стоит также отдельно уделить внимание такой цели адаптации персонала как уменьшения материальных и временных затрат. Ведь каждый раз, постоянно набирая в организацию новый персонал, теряется, во-первых, время на привлечение и набор новых рабочих и их последующее обучение первичным основам деятельности, а во-вторых, скачет уровень эффективности работы персонала, следовательно, предприятие теряет потенциальную прибыль.

Можно выделить выделяет следующие принципиальные цели адаптации:

- сокращение текучести кадров, поскольку при ощущении себя ненужным и не на своем месте работник может принять решение об увольнении;

- снижение у новичка обеспокоенности и неопределенности;
- развитие чувства удовлетворения работой;
- экономия времени руководителя и сотрудников;
- сокращение исходных издержек, так как новый сотрудник работает менее эффективно и требует дополнительных затрат [32, с. 118].

Количественные показатели адаптации представлены на рисунке 6.

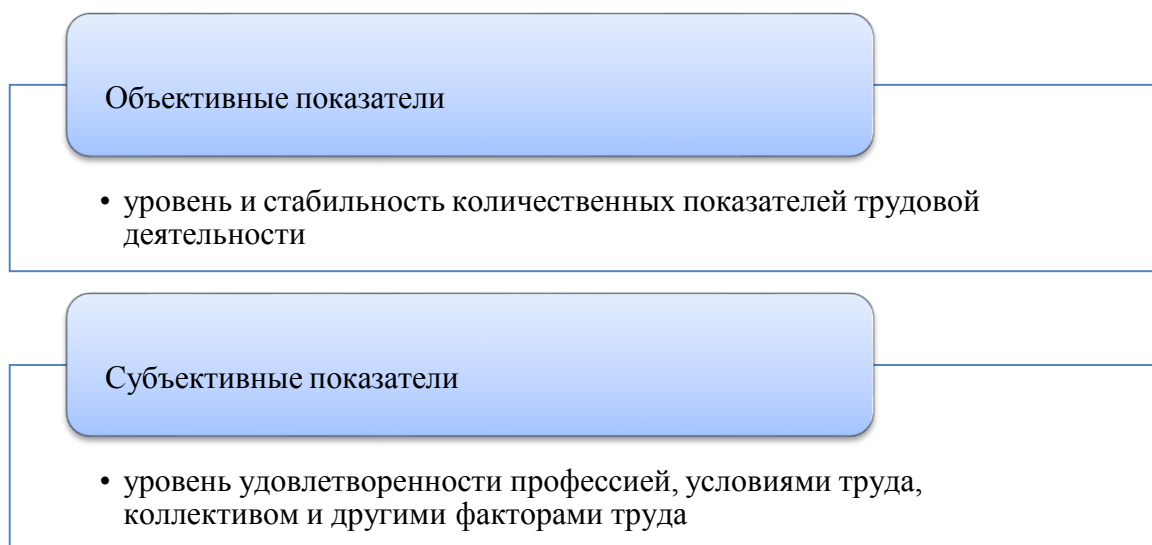


Рисунок 6 – Количественные показатели адаптации

Система профессиональной ориентации объединяет такие аспекты как: профессиональная диагностика; профессиональное просвещение; профессиональное консультирование; профессиональный отбор; профессиональное информирование. Степень развития личностных качеств нового работника характеризуется особенностями его характера, темперамента и проявлениями в эмоционально-волевом аспекте.

Процесс адаптации будет максимально эффективным и быстрым в том случае, если руководитель правильно определит типа личности нового сотрудника, так как появится возможность быстрого подбора к нему правильного подхода. Существует разное количество типологий личности. На рисунке 7 представлены основные источники профессиональной

ориентации, которые могут дать информацию о профессиях, необходимых обществу и требованиях к исполнителям профессий.

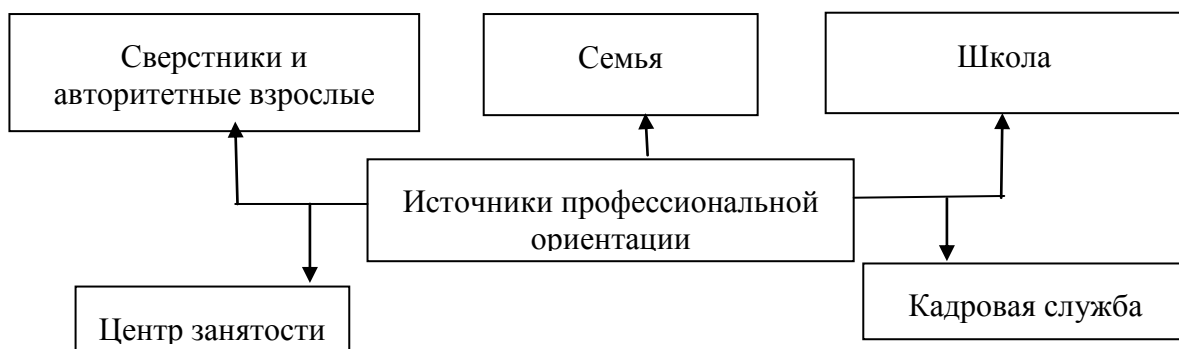


Рисунок 7 – Источники профессиональной ориентации

Первая по типу темперамента личности (сангвиник, холерик, меланхолик и флегматик), представляющий собой совокупность устойчивых врожденных психических свойств. Но не стоит забывать, что встречаются люди со смешанным типом темперамента. Люди, обладающие сангвиническим темпераментом, быстро приспосабливаются к изменениям внешней среды. Данные сотрудники легко переключают свое внимание, они инициативны и охотно берутся за новые дела. Холерики способны со всей страстью включаться в работу, но вместе с тем они быстро устают психически и физически, часто увлекаются, не рассчитывая силы расточительно расходуют их. Также они излишне торопливы в принятии решений. Люди с темпераментом меланхолика стеснительны и замкнуты, не верят в свои силы, с трудом вступают в контакт с людьми. В спокойной обстановке хорошо справляются со своими обязанностями. У флегматиков прекрасное самообладание, они в меру общительны, в коллективе у них ровные отношения с коллегами. Такие сотрудники проявляют серьезное отношение к любой работе, и начатое дело всегда доводят до конца. Таким образом, темперамент пронизывает все стороны личности и проявляется в познавательной деятельности, побуждениях и действиях.

Интроверты с трудом приспосабливаются к новой ситуации, ограничивают контакты с окружающими, их постоянно беспокоят какие-то неприятные ощущения. Таким людям может подойти профессия экономиста, эксперта или бухгалтера. Те, кого можно отнести к экстравертам, общительны, отличаются легкой приспосабливаемостью к окружающему миру и без затруднений ориентируется в новой обстановке. Такие сотрудники активно включаются в работу. Так как они постоянно заводят знакомства с окружающими, увлечены различными делами и событиями, то им подойдет работа менеджера. Сотрудник в процессе адаптации проходит несколько этапов, которые включают как профессиональные, так и организационные составляющие. Условно данный процесс можно разделить на следующие этапы, представленные на рисунке 8 [12, с. 189].

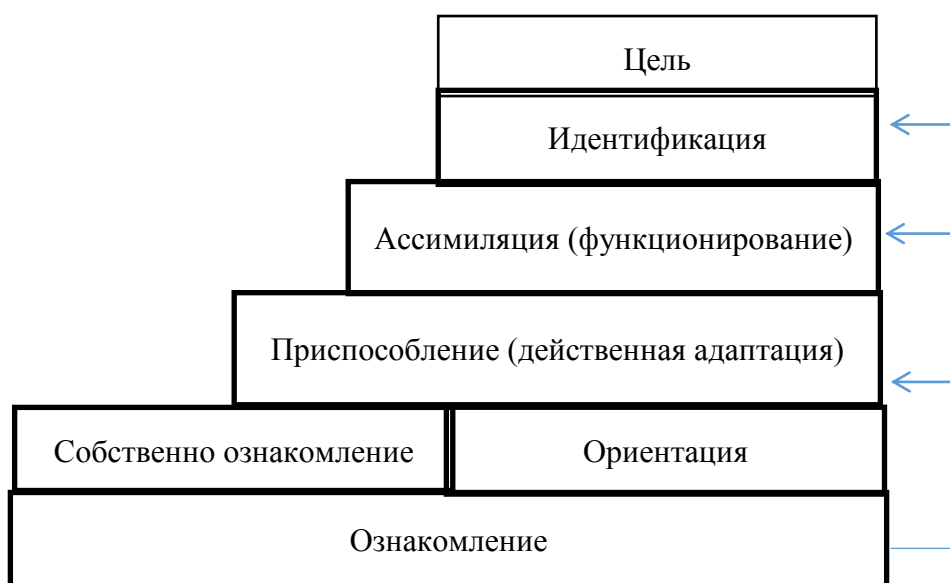


Рисунок 8 – Этапы процесса адаптации

Прохождение данных этапов в среднем занимает 2-8 недель. Но стоит понимать, что продолжительность зависит от характера и рода работы, количества обязанностей новичка и того, насколько хорошо отработаны методы адаптации персонала в компании. Именно поэтому продолжительность может варьироваться, например, зарубежные кадровые

службы пришли к заключению, что адаптация топ-менеджеров может проходить до 20-26 недель.

В процессе адаптации нового сотрудника достигаются аспекты управления системой адаптации персонала в организациях, представленные на рисунке 9.

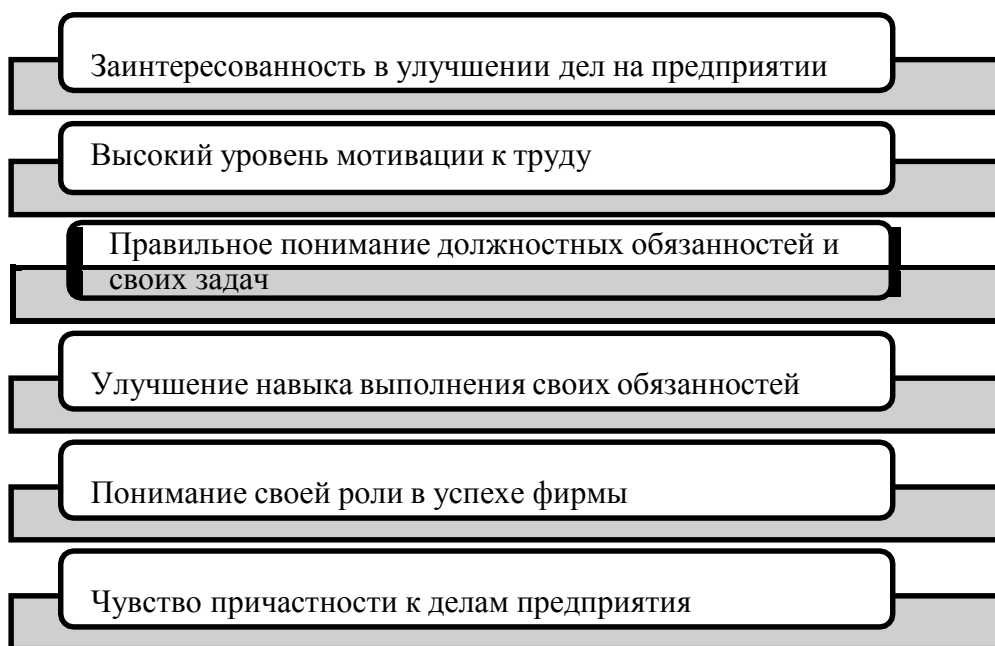


Рисунок 9 – Аспекты управления системой адаптации персонала в организациях

Руководителю организации следует понимать, что новый сотрудник в момент адаптации должен постепенно включаться в процесс работы. Важно не допускать ситуаций, негативно влияющих на вступление новичка в трудовой процесс коллектива, а также устранить форс-мажорные ситуации, связанные с недостатком информации, перегрузками и т.д. Вторичная адаптация включает в себе следующие цели: повышение уровня сплоченности и стабильности коллектива; перераспределение кадров; приведение качеств работников в соответствие с требованиями рабочих мест.

Следует отметить, что проблемы в адаптации могут возникнуть и у тех сотрудников, которые долгое время работают в организации. Подобная



адаптация считается вторичной. В отличие от первичной вторичная проходит быстрее и легче. Она может быть связана с перемещением в должности. Одним из важных условий успешной адаптации является грамотная и своевременная профориентация, так как выбор профессии, отвечающей наилучшим образом индивидуальным способностям и интересам индивида, является залогом успеха в его будущей профессиональной деятельности.

Аспекты управления системой адаптации персонала в организациях и инструменты ее обеспечения демонстрируют необходимость данных шагов, так как именно адаптация персонала в организациях способствует эффективной работе, конкурентоспособности и в конечном итоге финансовой стабильности организации. Управление системой адаптации в настоящее время выходит на лидерские позиции в крупных и средних организациях, так как поднимает уровень организации в целом. Персонал понимает, что от него желает руководство и быстро вливается в коллектив.

Соответственно, правильно выстроенная система управления адаптацией способна повысить общую эффективность управления персоналом. Для достижения максимального эффекта от ее внедрения организации необходимо учитывать свою специфику, задачи и конечную цель, к которой она стремится. Грамотно построенная и аккуратно проводимая программа адаптации позволит не только сократить финансовые и временные издержки, но и будет положительно влиять на поддержание командного духа, обеспечивать обратную связь с работником и тем самым способствовать благоприятному развитию деятельности организации.

## **2. Оценка управления адаптацией персонала в МБУ «Культурно-досуговый центр»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика учреждения**

Муниципальное бюджетное учреждение «Культурно-досуговый центр Октябрьского городского округа Пермского края» (далее – КДЦ, учреждение), создано 17 декабря 2013 г. Юридический адрес: 617860, Пермский край, Октябрьский район, рабочий поселок Октябрьский, улица Кирова, дом 20.

Основной вид деятельности: деятельность многоцелевых центров и подобных заведений с преобладанием культурного обслуживания. Штат 9 сотрудников. В 2019 г. прошла реорганизация путем присоединения домов культуры Октябрьского муниципального района. В результате чего 14 юридических лиц объединились в одно учреждение МБУ «Культурно-досуговый центр Октябрьского муниципального района Пермского края». В январе 2020 г. прошло переименование учреждения в МБУ «Культурно-досуговый центр Октябрьского городского округа Пермского края». Это связано с тем, что 31.12.2019 г. был ликвидирован Октябрьский муниципальный район и создан Октябрьский городской округ. В настоящее время штат составляет 73 сотрудника.

Официальное наименование Учреждения: полное – Муниципальное бюджетное учреждение «Культурно-досуговый центр Октябрьского городского округа Пермского края», сокращенное – МБУ «Культурно-досуговый центр».

Организационно-правовая форма – муниципальное бюджетное учреждение, учредительным документом является Устав. Учредитель - Октябрьский городской округ Пермского края в лице Администрации Октябрьского городского округа Пермского края. Собственник имущества - Октябрьский городской округ. Права собственника имущества осуществляет

Уполномоченный орган Администрации Октябрьского городского округа, осуществляющий в пределах своей компетенции функции по управлению и распоряжению имуществом округа.

Учреждение находится в ведении Управления культуры, спорта и молодежной политики администрации Октябрьского городского округа Пермского края, являющегося главным распорядителем бюджетных средств.

Муниципальное задание для учреждения в соответствии с предусмотренными его основными видами деятельности утверждает главный распорядитель бюджетных средств (далее – ГРБС). Учреждение не вправе отказаться от выполнения муниципального задания.

Учреждение является юридическим лицом с момента государственной регистрации в порядке, установленном законом о государственной регистрации юридических лиц, имеет обособленное имущество на праве оперативного управления, печать со своим наименованием, штампы, фирменные бланки, лицевые счета, открытые в соответствии с действующим законодательством.

Учреждение взаимодействует с органами управления на муниципальном и государственном уровне, учреждениями и организациями находящиеся на территории Пермского края, структурными подразделениями администрации Октябрьского городского округа без образования юридического лица, общественными организациями, волонтерскими отрядами.

Учреждение создается, реорганизуется и ликвидируется в соответствии с постановлением Администрации Октябрьского городского округа Пермского края [46].

Структура учреждения представлена на рисунке 10.

Директор МБУ «Культурно-досуговый центр» единолично осуществляет руководство текущей деятельностью учреждения.

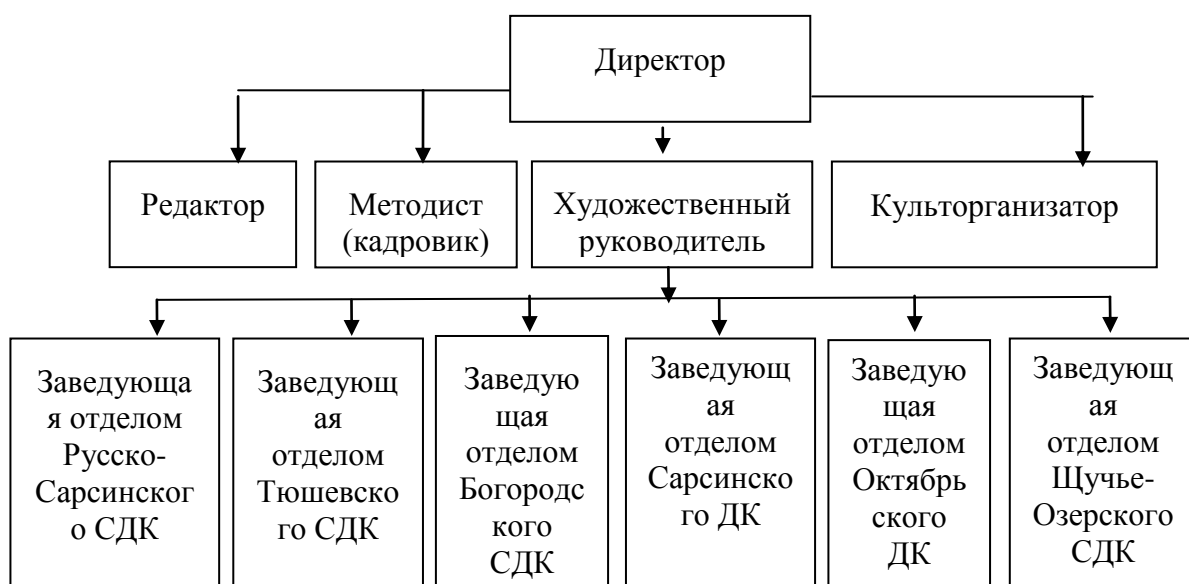


Рисунок 10 – Организационная структура МБУ «Культурно-досуговый центр»

Планирование бюджета, ведение бухгалтерского учета и сдача отчетности передана в МКУ «Центр бухгалтерского учета» на основании договора безвозмездного оказания услуг.

Отдела кадров в МБУ «Культурно-досуговый центр» нет, т.к. численность сотрудников составляет до 76 человек. Обязанности по кадровой работе, подбора персонала возложены на методиста, который занимается приемом, переводом, увольнением сотрудников. Ведет учет и направляет на обучение работников МБУ «Культурно-досуговый центр», обеспечивает функционирование системы адаптации в Учреждении. Кроме этого на него возложена ответственность за оказание платных услуг населению, участие в проектной деятельности.

Художественный руководитель участвует в разработке муниципальных, ведомственных целевых программ; ведет работу с авторами в целях создания литературных (музыкальных) произведений, организует работу по развитию творческих связей с коллективами учреждений, организаций, предпринимателями, замещает директора на время его

отсутствия, ведет картотеку коллективов художественной самодеятельности, прикладного творчества, поэтов и писателей Октябрьского городского округа, составляет сводный план на месяц квартал и год готовит статистические и текстовые отчеты, участвует в организации культурно-досуговых и социально – значимых мероприятиях, контролирует работу структурных подразделений.

Редактор освещает деятельность учреждения в средствах массовой информации, социальных сетях, официальных сайтах учреждения и округа. Пишет пресс-релизы к мероприятиям и отчеты о их проведении.

Заведующие отделами контролируют работу домов культуры, относящиеся к ним по территории. К их обязанностям относится проведение культурно-массовых мероприятий, согласно плана работы, проведение кружковой работы, клубов по интересам, работа с населением (школьники, молодежь, пенсионеры, семьями «группы риска»), своевременная сдача отчетности и планов.

В структуру Учреждения входят 28 структурных подразделений [50]. На рисунке 11 представлены структурные подразделения МБУ «Культурно-досуговый центр» по их территориальному разделению.

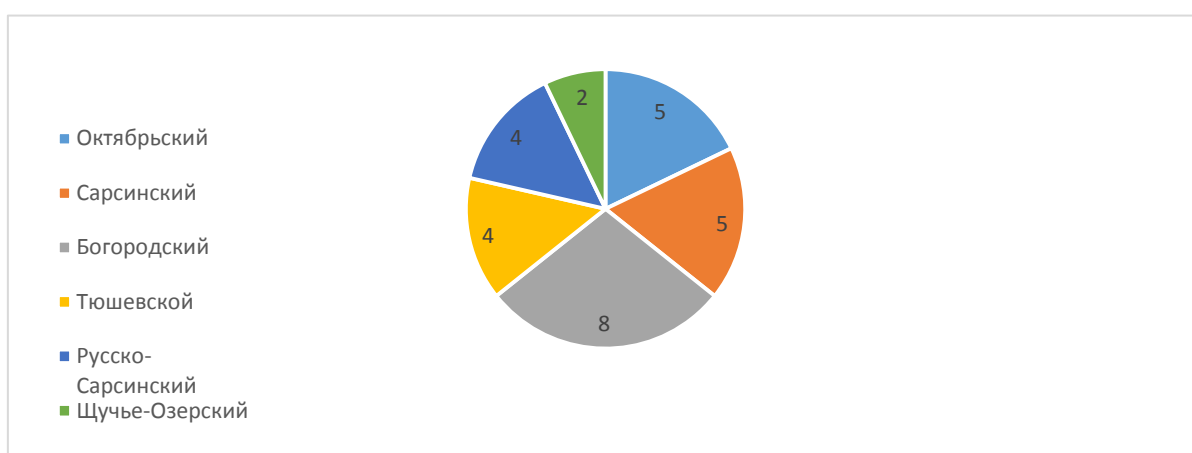


Рисунок 11 – Структурные подразделения МБУ «Культурно-досуговый центр» по их территориальному разделению, ед.

Из диаграммы видно, что Октябрьскому территориальному отделу относится 5 структурных подразделений – Октябрьский, Малосарсинский, Петропавловский, Седяшский, Адилевский дома культуры, Сарсинскому территориальному отделу относится 5 структурных подразделений – Сарсинский, Верх-Шуртанский, Енапаевский, Бартымский, Атнягузинский дома культуры, Богородскому территориальному отделу относится 8 структурных подразделений – Богородский, Колтаевский, Зуевский, Басинский, Бикбаевский, Уразметьевский, Ишимовский и Самаровский дома культуры, Тюшевскому территориальному отделу относится 4 структурных подразделений – Тюшевской, Верх-Тюшевской, Алтынновский, Мосинский дома культуры, Русско-Сарсинскому территориальному отделу относится 4 структурных подразделений – Русско-Сарсинский, Леунский, Тляковский, Биявашский дома культуры, Щучье-Озерскому территориальному отделу относится 2 структурных подразделения – Щучье-Озерский и Тюинский дома культуры.

Целью и задачами МБУ «Культурно-досуговый центр» являются организация досуга и отдыха населения, сохранение и развитие народной традиционной культуры и промыслов, внедрение информационных и инновационных технологий.

Для осуществления деятельности Учреждения разрабатывает и утверждает годовой план культурно-досуговой, молодежной, патриотической направленностей, а так же участие в проектной деятельности, оказанием платных услуг населению (организация и проведение вечеров отдыха, мастер-классов, концертов, культурно-досуговых мероприятий, написание сценария, видеороликов, презентаций, съёмка, обработка видеоматериалов, предоставление оборудования, костюмов в аренду, аренда площадей, проведение мероприятий в рамках социальной поддержки молодежи «Пушкинская карта»).

Учреждение работает по направлениям:

- культурно-досуговое,
- молодежное,
- патриотическое,
- проектная деятельность.

Основные показатели экономической деятельности МБУ «Культурно-досуговый центр за 2019-2021 гг. представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Основные экономические показатели деятельности «МБУ «Культурно-досуговый центр» за 2019 – 2021 гг.

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение (+, -)		Темп роста, %	
				2020/ 2019	2019/ 2021	2020/ 2019	2019/ 2021
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Субсидия выделенная из бюджета Октябрьского городского округа, т.р.	1469,0	12836,0	15389,8	+	+	88,6	16,6
2. Выручка от услуг, оказываемых на платной основе, т.р.	87,0	120,0	100,0	+	-	27,5	20
3. Приобретение основных средств, т. р.	65,0	297,0	890,0	+	+	78	66,6
4. Численность работающих, чел.	10	70	68	+	-	85,6	-2,9
в т.ч рабочих, чел.	1	1	1	-	-	0	0
5. Фонд заработной платы, тыс. руб.	209,6	20740,0	22833,0	+	+	99,0	9,2
6. Среднегодовая заработная плата работника, т. р.	26,2	28,4	29,6	+	+	7,7	4,0
7. Количество посетителей мероприятий, тыс. чел	324,9	2067,5	2509,8	+	+	84,3	17,6

При увеличении размера выделенной субсидии из бюджета Октябрьского городского округа на содержание МБУ «Культурно-досуговый центр» на 16,6 процентов, размера фонда оплаты труда на 9,2 процентов, расходов на приобретение основных средств (костюмы, компьютеры,

аппаратура, мебель и др.) на 66,6 процентов и снижении выручки от оказания платных услуг на 20 процентов свидетельствует об ухудшении эффективности использования персонала организации. Данные представлены на рисунке 12.

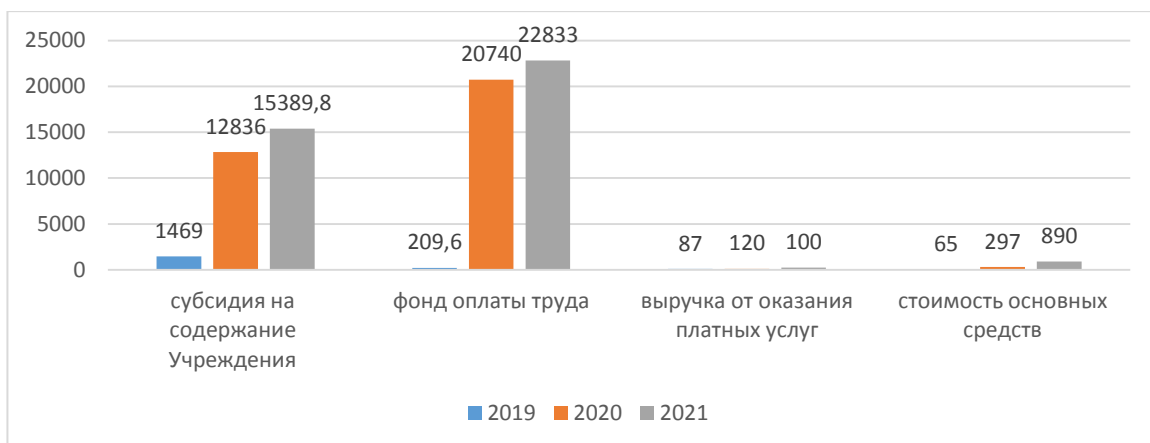


Рисунок 12 – Показатели экономической деятельности МБУ «Культурно-досуговый центр за 2019-2021 годы, тыс.руб.

Для наглядности на рисунке 13 представлено увеличение средней заработной платы работников МБУ «Культурно-досуговый центр» с 26,2 т. р. до 29,6 т. р. Так же согласно мониторинга комплексного развития учреждения фактическая средняя заработная плата в 2021 г. составила 29,6 т. р., что является 100 процентов выполнения данного показателя.

На основании решения Думы Октябрьского городского округа № 301 от 21.12.2020 г. «О бюджете Октябрьского городского округа на 2021 год и на плановый период 2022 год – 2023 годов» запланировано средняя заработная плата 29,6 т. р.

В плановом периоде 2022-2023 гг. динамика повышения не предвидится.



С 2019 г. по 2021 г. количество работников увеличилось с 10 до 68 человек. После реорганизации число сотрудников увеличилось на 85,6 процентов.

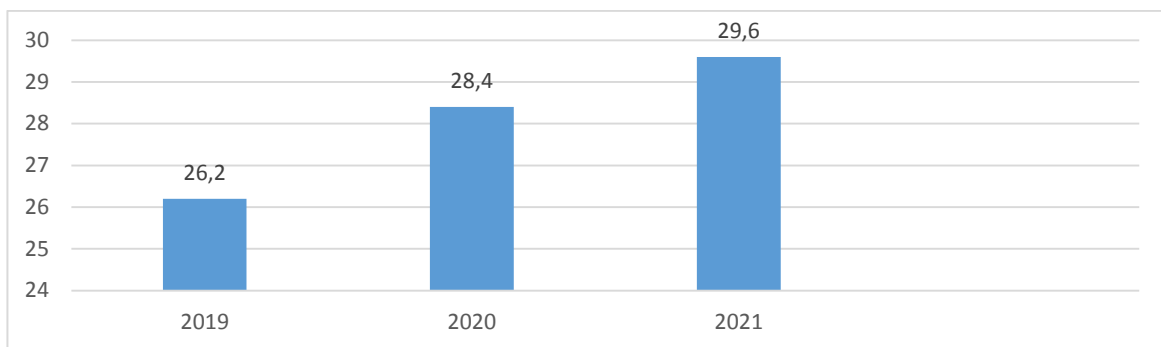


Рисунок 13 – Уровень средней заработной платы в МБУ «Культурно-досуговый центр» за 2019-2021 годы, тыс.руб.

Итак, динамика показателей МБУ «Культурно-досуговый центр» в большей части положительна, анализ финансово-хозяйственной деятельности свидетельствует о достаточно высоком уровне эффективности использования ресурсов и повышении оказания услуг населению.

## **2.2 Анализ системы управления адаптацией сотрудников в учреждении**

Процесс адаптации в МБУ «Культурно-досуговый центр» не оформлен в письменный документ, с которым были бы ознакомлены работники учреждения, но он существует в виде отдельных законов и правил, передаваемых в устной форме.

В свою очередь, процесс адаптации персонала в учреждении представляет собой систему принципов, правил и норм на основе которых формируются основные направления деятельности по управлению персоналом. Сюда относится отбор, обучение, продвижение и деловая

оценка, которые заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации.

Любая система адаптации персонала, как правило, преследует свои конкретные цели, которые можно представить для организации учреждения следующим образом:

- снижение текучести кадров;
- уменьшение материальных затрат на поиск и привлечение новых кадров;
- уменьшение затрат времени;
- быстрое вхождение работника в рабочий процесс;
- быстрое вхождение работника в рабочий коллектив, сплочение коллектива;
- формирование у сотрудника чувства комфорта на новом рабочем месте, позитивного отношения к новой должности;
- развитие у сотрудника чувства удовлетворённости работой.

Из перечисленного выше перечня следует остановиться на отдельных целях и уделить им больше внимания, в силу их значимости для рабочего процесса Учреждения.

Конечно, стоит также отдельно уделить внимание такой цели адаптации персонала как уменьшения материальных и временных затрат. Ведь каждый раз, постоянно набирая в организацию новый персонал, теряется, во-первых, время на привлечение и набор новых рабочих и их последующее обучение первичным основам деятельности, а во-вторых, скачет уровень эффективности работы персонала, следовательно, предприятие теряет потенциальную прибыль.

В учреждении приоритеты отдаются интересам рабочего процесса, а интересы персонала почти не учитываются, но тем не менее для достижения цели поставлены следующие задачи:

- создание необходимых условий работникам, необходимых для эффективного выполнения трудовых обязанностей, приобретения знаний и навыков;
- формирование у работников учреждения лояльного отношения к населению и сотрудникам и вовлечение их в решение производственных задач;
- мотивация работников МБУ «Культурно-досуговый центр» к установлению длительных трудовых отношений.

При поиске кандидатов на должность директор учреждения делает рассылку информации о вакансии в соц. сетях. На сайте «Работа России» размещает информацию о вакантной должности с указанием требований предъявляемых к кандидату. После этого начинает собирать резюме, проводит собеседования, и утверждает кандидата на должность. После утверждения кандидата за ним по приказу директора назначается наставник сроком на три месяца, который согласно должностной инструкции вводит в курс дела, знакомит с нормативно-правовыми актами, структурой учреждения, работниками, целями и функциями учреждения, курирует его работу. По истечении трех месяцев (испытательный срок) работник в случае успешной прохождения адаптации самостоятельно начинает выполнять свои должностные обязанности или с ним расторгают трудовой договор.

На рисунке 14 представлены этапы адаптации нового сотрудника.



Рисунок 14 – Этапы адаптации нового сотрудника МБУ «Культурно-досуговый центр»

Руководитель совместно с наставником, за которым закреплен новый сотрудник должны выполнить следующие мероприятия:

– подготовительный этап: подготовить рабочее место с установкой необходимых программ (электронная почта, ICQ (кроссплатформенная система мгновенного обмена сообщениями), внутренние папки для обмена информацией), направить заявку к подключению и регистрации нового сотрудника к межведомственной системе электронного документооборота (МСЭД), подготовить пакет документации касающиеся деятельности нового сотрудника;

– основной этап: познакомить нового сотрудника с коллективом, объяснить кто и в каком направлении работает, с какими вопросами к какому специалисту обращаться, ознакомить с должностной инструкцией, передать документацию согласно его направлению, научить пользоваться программным обеспечением в учреждении, познакомить с требованиями к выполняемой работе, оказывать помощь и вести контроль при выполнении должностных обязанностей;

– заключительный этап: наставник предоставляет директору учреждения оценку личностных и деловых качеств вновь принятого сотрудника, представленной в таблице 2 на основании которой руководитель проводит беседу с работником по выполнению поставленных задач, выявлению сильных и слабых сторон, выявлению проблемных ситуаций, возникающих у вновь принятого сотрудника. В случае если работник проходит испытательный этап с ним заключается бессрочный трудовой договор, а если нет – то сотрудник увольняется.

Согласно оценки личностных и деловых качеств вновь принятого сотрудника наставник дает заключение: поставленные задачи на период испытательного срока выполнены полностью. Трудности возникали при работе с информационным ресурсом МСЭД. Решение руководителя –

заключить бессрочный трудовой договор, направить работника на учебу по работе с МСЭД.

Таблица 2 – Оценка личностных и деловых качеств нового сотрудника.

Категория	Отметка
<b>1. Исполнительность</b>	
Ненадежен, забывает или игнорирует данные ему поручения	-
Задерживает выполнения поручений по уважительной причине	-
Надежен, крайне редко задерживает выполнение задания, всегда – по уважительной причине, о чем заранее предупреждает руководство	V
Очень надежен, всегда в срок выполняет порученные ему задания	-
<b>2. Профессиональный опыт</b>	
Не проявляет инициативы для расширения профессионального опыта	-
Свое дело знает, но не более того	-
Хорошо знает свое дело. Никогда не упустит возможность узнать и попробовать что-нибудь новое	V
Профессионал, отлично знает свое дело. Постоянно повышает уровень образования и применяет его в работе	-
<b>3. Отношение к работе</b>	
К работе относится без интереса, пассивен	-
К работе относится как к осознанной необходимости, особого старания не проявляет, но и не подводит	-
К работе относится с интересом, выполняет ее добросовестно и качественно	V
Болеет за свое дело, стремится к эффективному решению любых вопросов. Отдает работе все свое время и силы	-
<b>4. Работоспособность</b>	
Низкая	-
Средняя	-
Высокая	V
Очень высокая	-
<b>5. Инициативность</b>	
Не проявляется	-

Продолжение таблицы 2

Проявляется в половине ситуаций	-
Проявляется в большинстве случаев	V
Проявляется всегда	-
<b>6. Коммуникабельность</b>	
Недостаточно хорошо контролирует свои эмоции, в ряде случаев избегает конструктивного диалога из-за плохого настроения или сосредоточенности на чем-то своем. В благоприятных ситуациях стремится к конструктивному решению вопросов	-
Положительно настроен, стремится к конструктивному решению вопросов	-
Доброжелателен, внимательно относится к мнению окружающих, достигает с ними взаимопонимания	X
Положительно настроен, хорошо контролирует свои эмоции. Всегда создает доброжелательную атмосферу, располагает к общению.	-

На рисунке 15 представлен опрос сотрудников на удовлетворенность процесса адаптации персонала в организации.

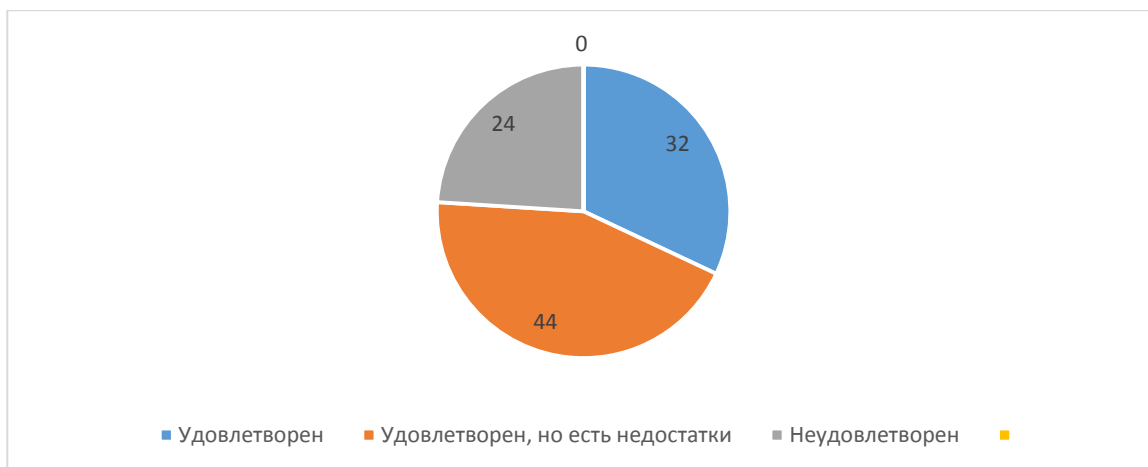


Рисунок 15 – Уровень удовлетворенности процесса адаптации сотрудников в МБУ «Культурно-досуговый центр», %

Проанализировав построение процесса адаптации персонала в организации, согласно проведенного опроса видно, что полностью удовлетворённых процессом адаптации составляет 32 процента сотрудника, 44 процента - удовлетворены, но есть недостатки, 24 процента - не

удовлетворены. Это связано с тем, что сотрудники совсем или и не в полном объеме ощущают на себе проводимую учреждением адаптацию персонала. Индивидуальный подход к сотрудникам в течение трех месяцев не достаточен для адаптации сотрудников организации.

Сотрудники, активно участвовавшие в деятельности организации длительное время, ценятся больше остальных, так как они за время своей работы закономерно освоились со всеми возможными мелочами и различными ситуациями в рамках своих обязанностей и работать с такими людьми просто удобнее, чем с постоянно набираемыми новичками.

Анализ динамики движения сотрудников МБУ «Культурно-досуговый центр» за 2019-2021 годы представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Динамика движения сотрудников в МБУ «Культурно-досуговый центр» за 2019-2021 годы

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Темп роста, чел.	
				2020/ 2019	2021/ 2020
1	2	3	4	5	6
Принято, чел.	1	80	1	79	-79
Выбыло, чел.	1	20	3	19	-17
В том числе:	1	7	3	6	-4
По собственному желанию, чел.					
По соглашению сторон, чел.	0	10	0	10	-9
По выходу на пенсию, чел.	0	3	0	3	-3
Численность персонала на конец отчетного периода, чел.	10	70	68	60	-2
Численность персонала со стажем работы от 1 года, чел.	9	70	67	61	-3
Общая численность вновь принятого персонала, чел.	1	80	1	79	-79
Численность персонала успешно прошедших адаптацию, чел.	1	60	1	59	-59

Проанализировав таблицу 3 делаем вывод, что в связи с реорганизацией учреждения в 2020 г. принято 80 человек, что составляет 114 процента от числа работающих на конец года. Уволились 20 человек, что составляет 16 процента от общего числа принятых сотрудников. Но проблема в управлении адаптацией персонала сохраняется, так как никак она не ускорила период адаптации на новом рабочем месте потому, что данный работник ранее работал в учреждении, но по каким-либо причинам покинул его (увольнение по собственному желанию). Успешно прошедших адаптацию составляет 84 процента. На конец года штат составил 70 человек. В 2021 г. был принят 1 сотрудник который успешно прошел процесс адаптации, а текучесть кадров заметно снизилась. Можно сделать вывод, что состав кадров на сегодняшний день стабилен.

Методические подходы к развитию системы управления адаптацией персонала в организации основываются, что при выборе метода адаптации стоит обратить внимание на определенные факторы. Одним из главных факторов является возраст сотрудника. Исходя из результатов исследований, молодым специалистам (до 30 лет) необходимо намного меньше времени для адаптации. Это связано со стремлением нового работника получить профессиональный опыт и самореализоваться, а также наладить отношения с коллективом. Сотрудники, которые старше 30 лет дольше приспосабливаются к новым условиям. Им сложнее наладить контакт с коллективом, так как их целью является исключительно работа и достижение целей организации.

Возрастной состав трудовых ресурсов МБУ «Культурно-досуговый центр» представлен в таблице 4.

Проанализировав таблицу можно сказать, что в сравнении 2020 г с 2019 г. учреждение пополнилось молодыми кадрами на 89,3 процента, а персонал в возрасте 50+ увеличилось на 100 процента. В 2021 г. количество молодежи уменьшилось на 25 процента, а работников в возрасте 50 +



возросло на 11,8 процента, это свидетельствует об ухудшении эффективности использования персонала организации.

Таблица 4 – Распределение работников по возрасту за 2019-2021 годы

	2019 год			2020 год			2021 год		
	18-35	36-50	50-65	18-35	36-50	50-65	18-35	36-50	50-65
Руководители	-	-	1	-	1	-	-	1	-
Специалисты	3	5	-	10	28	30	8	24	34
Рабочие	-	1	-	-	1	-	-	1	-

Система адаптации персонала должна стремиться к повышению эффективности деятельности организации. Совершенствование же самой системы адаптации может быть достигнуто самыми различными способами. Разумеется, этот процесс требует от руководства больших временных и финансовых затрат. Несмотря на это, любая организация имеет потребность в создании команды опытных профессионалов и специалистов. Ей также важно, чтобы при наборе новых сотрудников, те в свою очередь не захотели уволиться спустя недолгий промежуток времени с момента их вступления в должность. В связи с чем сотрудники ежегодно повышают свою квалификацию, проходят обучение в ведущих ВУЗах страны в рамках национального проекта «Культура», посещают семинары, тренинги. На рисунке 16 представлено количество работников, прошедших обучение за 2019-2021 годы.

Трудовая адаптация в учреждения является неотъемлемой частью системы управления персоналом. Проблема адаптации персонала в учреждении является актуальной, так как очень важно, чтобы новый сотрудник, пришедший в организацию, нашёл своё место в коллективе и быстро приспособился к профессии, знакомство сотрудника с деятельностью

организации и приспособление к нормам и требованиям профессии. Грамотно организованный процесс трудовой адаптации в учреждении, обеспечит эффективную деятельность персонала и организации в целом.



Рисунок 16 - Количество работников, прошедших обучение за 2019-2021 гг.

Таким образом, были выявлены следующие проблемы в МБУ «Культурно-досуговый центр»:

- динамика падения прибыли от предоставления платных услуг населению на 20 процентов;
- система управления адаптацией персонала в учреждении требует совершенствования в направлении подготовки к приходу вновь принятого работника;
- снижение процента доли молодых специалистов от 18 до 35 лет на 25 процентов.

### 3 Совершенствование управления адаптацией персонала организации МБУ «Культурно-досуговый центр»

#### 3.1. Мероприятия по совершенствованию управления адаптацией персонала организации

Мерами совершенствования системы управления адаптацией персоналом в учреждении могут выступать представленные ниже мероприятия: усовершенствование метода наставничества и тренинги.

Для усовершенствования метода наставничества необходимо:

- ввести в учреждении нормативно-правовой акт, регламентирующий процесс адаптации в учреждении;
- мотивировать процесс наставничества в денежном эквиваленте;
- введение вступительного испытания (тест на адаптацию) для наставника и новичка, с целью разрешения конфликта между наставником и новичком. Тест на темперамент представлен в Приложении А.

Усовершенствование процесса адаптации персонала в учреждении представлен в таблице 5.

Таблица 5 – Усовершенствование процесса адаптации персонала в МБУ «Культурно-досуговый центр»

Мероприятия	До	После
Нормативно-правовой акт регламентирующий процесс адаптации	-	+
Выплаты наставнику при обучении вновь принятого сотрудника	-	+
Вступительное испытание (тест на адаптацию)	-	+

После усовершенствования метода наставничества измениться и процесс адаптации персонала. Можно будет выделить следующие этапы, которые представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Этапы процесса адаптации персонала в МБУ «Культурно-досуговый центр»

Этап	Продолжительность	Особенности
Оценочный	2-3 дня	Проводится до начала работы, разрабатывается план адаптации сотрудника
Вхождение в должность	Неделя	Знакомство с действующими порядками, правилами, должностными обязанностями, вступление в коллектив
Действенная адаптация	3 месяца - год	Применение способностей на практике, включение в работу и жизнь коллектива
Функционирование	Индивидуально	Завершающий этап процесса адаптации, преодоление выявленных проблем, переход к стабильной работе

Соответственно, первый этап представляет оценочный или подготовительный этап. В первую очередь процесс адаптации ещё до вступления новичка в активную трудовую деятельность следует начинать со знакомства и оценки нового сотрудника, его профессиональных навыков и подготовки, а также его прошлого опыта работы на других предприятиях с аналогичным направлением деятельности. На этом также этапе определяется и составляется план и сроки адаптации в соответствии с полученной о новичке информации.

Второй этап вхождения в должность или так называемый этап ориентации представляет собой ознакомление нового сотрудника с внутренней структурой организации, её правилами и порядком своей работы внутри неё. Не более недели субъекту предоставляют помощь в ознакомлении с информацией так или иначе связанной с организацией его труда. На этом же этапе происходит первый контакт и вхождение в коллектив, а затем и непосредственные знакомства с новыми коллегами.

Третий этап, принятый называть действенной адаптацией, заключается во включении работника в непосредственно реальный рабочий процесс и межличностные отношения внутри коллектива. На этом этапе реализуется возможность применения своих профессиональных навыков и полученных

знаний об особенностях своей деятельности применить на практике. Здесь важно поддерживать с субъектом обратную связь, давать оценку его действиям и результатам деятельности, чтобы полноценно связать его рабочую деятельность с требованиями и нуждами руководства. Здесь же можно сделать немало выводов о степени эффективности новичка в новых условиях и о слаженности его работы с коллективом.

Четвёртый этап, функционирование является, как правило, заключительным. Некогда новичок уже смело работает в рамках столько своей компетенции, сколько в рамках организации в целом. Он становится элементом механизма работы организации и стабильно действует согласно её планам. Этот этап заключается в преодолении любых возникших в процессе профессиональной деятельности трудностей или межличностных конфликтов внутри коллектива. Достигший этого этапа сотрудник уже приносит предприятию существенную пользу и, что самое главное, финансовую выгоду.

Для обеспечения максимального эффекта от наставничества необходимо, чтобы наставник добросовестно и качественно исполнял обязанности, а также ряд стоящих перед ним задач:

- поддержка сотрудника в освоении необходимых навыков и при исполнении профессиональных функций;
- обеспечение всех условий для развития потенциала нового сотрудника;
- помощь в приобщении к корпоративной культуре и освоении в новом коллективе.

На рисунке 17 предложены основные обязанности наставника в целях адаптации нового сотрудника.



Рисунок 17 – Основные обязанности наставника

Метод наставничества является выгодным рассматриваемого в работе учреждения. Главным образом, это связано с тем, что сотрудник проходит адаптацию без отрыва от работы, значит:

- от организации не требуются затраты на мероприятия по обучению и затраты, связанные с отсутствием работника;
- адаптация проходит значительно быстро и вместе с этим возрастают показатели производительности труда сотрудника;
- повышается профессиональный статус наставника.

Однако в этом методе существуют и негативные стороны. При таком способе адаптации, информация, получаемая новым сотрудником, носит субъективный характер. Поэтому у него может сложиться ошибочное мнение об организации. Также к недостатку можно отнести возможность неправильного выбора наставника. Необходимо понимать, что не каждый работник организации может выполнить функции наставника. К наставнику

предъявляется целый перечень необходимых качеств. К ним можно отнести: способность обучать (умение четко представить необходимую информацию и передать опыт новому сотруднику, а также указать на возможные замечания); ответственность (наставник должен быть заинтересован в успешной адаптации нового сотрудника); корпоративность (нахождение равновесия между интересами подразделения и всей компании); влияние (наставник должен обладать набором качеств и навыков, обеспечивающих ему влияние на других); умение мотивировать.

В случае, если назначенный человек не будет соответствовать по определенным качествам, то новичок и наставник могут не сойтись характерами. Это может спровоцировать конфликтную ситуацию и процесс адаптации затянется. Чтобы такого не произошло необходимо ответственно подходить к выбору наставника.

Вторым наиболее популярным методом трудовой адаптации для учреждения является проведение тренингов.

Тренинги могут предоставить сотруднику наиболее объективную информацию об организации. Положительной стороной данного метода является то, что новый сотрудник будет постоянно находиться в окружении новичков, и он не будет чувствовать себя изолированным от остального коллектива. Адаптационный тренинг позволяет новым сотрудникам за короткое время показать совокупность своих личных и профессиональных качеств. Также тренинг поможет комфортно и быстро войти в коллектив и вместе с этим снять тревожность и напряжение. В зависимости от количества участников тренинга и его целей, время проведения может быть разным. Длительность данного мероприятия может варьироваться от одного до трёх дней. Также при желании руководства повысить уровень командного взаимодействия, адаптационный тренинг может содержать элементы командообразования. В таком случае тренинг направлен на формирование определенного уровня команды.

Однако и у данного метода трудовой адаптации есть свои недостатки. У новичка могут возникнуть определённые вопросы, которые он в силу личностных особенностей не сможет озвучить в присутствии других обучаемых.

Данную проблему можно решить с помощью проведения индивидуальных консультаций. Суть заключается в том, что сотрудник может узнать все интересующие его моменты без присутствия других участников тренинга.

Учитывая все эти проблемы, можно предложить эффективный метод социально-психологической адаптации работников – метод социализации. Основой этого метода является ознакомление сотрудника с деятельностью организации. Для этого ему дается несколько дней до начала исполнения обязанностей. В это время он должен познакомиться со всем коллективом, а также в процессе наблюдения за другим сотрудником, выявить основные особенности своей будущей работы. Данный метод имеет положительную особенность. Она заключается в том, что сотрудник все своё внимание уделяет именно знакомству с коллективом, так как он не выполняет никаких трудовых функций. Когда он приступит непосредственно к работе, ему больше не придётся тратить время на социализацию.

Как и любой метод, метод социализации имеет негативные стороны, не каждая организация может иметь время для проведения данного мероприятия, иногда новый сотрудник должен немедленно занять рабочее место и приступить к выполнению обязанностей, сам сотрудник не всегда заинтересован в процессе социализации. При этом всё потраченное время не принесёт никаких положительных результатов.

Следующий методический подход для учреждения, это метод проведения мероприятий. Для знакомства нового сотрудника с коллективом организовываются неформальные мероприятия. После того, как новый работник вступил в должность, можно, например, провести неформальное чаепитие. Вся деятельность по организации корпоративных мероприятий



проводится специально назначенным человеком. Это может быть руководитель подразделения или менеджер по управлению персоналом.

Следующий методический подход это корпоративный PR. Основой этого метода является разработка справочника, содержащего свод правил отношений в коллективе. Информация, содержащаяся в данном справочнике, может касаться стиля одежды, оборудования рабочего места, о перерывах в работе и другие. Для наглядного примера в него можно включить фотографии. Всё содержимое справочника напрямую зависит от деятельности организации, а также модели поведения во время работы.

Метод «Инструктаж в подразделениях» предполагает ознакомление сотрудника с основными требованиями каждого отдела. Для этого записывают свод правил и требований, которые имеет каждое подразделение. Это поможет новому сотруднику сократить время на выяснение каких-либо деталей и четко выполнять все обязанности. Для ознакомления новичка с этими правилами необходимо провести специальный инструктаж и дать возможность самостоятельного ознакомления сотрудника с документами.

Рассмотрим ещё один метод – «Папка нового сотрудника». Бывают случаи, когда новички чувствуют себя некомфортно на тренингах. Поэтому можно применить данный метод. Сотруднику выдается папка, содержащая комплект документов по отдельным подразделениям. В этой папке находятся:

- внутренние документы Учреждения (кодекс организации, дресс-код, гласные и негласные правила, принятые в организации);
- информация об учреждении (история, миссия, философия, цели компании, участие организации в акциях и мероприятиях);
- корпоративная культура.

Однако немногие сотрудники положительно относятся к этому методу адаптации. У работника может возникнуть впечатление, что его оставили одного разбираться с возникшими проблемами. Избежать эти трудности

можно предоставив на этапе отбора самостоятельное право сотруднику на выбор метода социально – психологической адаптации.

К достаточно известным методам трудовой адаптации сотрудников относится использование интернет-сайт организации учреждения. Где можно разместить всю необходимую информацию для облегчения вхождения в должность нового специалиста.

Помимо привычных отечественных методик, для учреждения стоит предложить в свете ее деятельности использование зарубежного опыта адаптации персонала.

Такой метод как Buddying основан на взаимоподдержке, взаимопомощи между сотрудниками в достижении их целей. Этот метод помогает победить расслоение кадров, ненавязчиво подводя их к работе на единую цель – цель организации. При наставничестве, традиционный наставник имеет значительный профессиональный опыт и пытается его передать наставнику, как непосредственный начальник, а при данном методе «наставник» находится с новичком на одной иерархической ступени. Считается, что Buddying особенно важен в первые недели работы нового сотрудника, и длится не больше года.

Для обеспечения эффективного функционирования системы трудовой адаптации учреждения рекомендуется не останавливаться лишь на одном из вышеперечисленных методов. Необходимо создать систему подходов адаптации. Она будет видоизменяться в зависимости от отдельного вновь пришедшего сотрудника. Также выбор метода адаптации можно предоставить самому сотруднику. Таким образом, система будет состоять из комплекса различных способов, выбранных кандидатом.

В результате можно сделать вывод, что наиболее эффективно создание системы индивидуальных подходов, основанных на специфических особенностях деятельности учреждения. При использовании этой системы сократится время на адаптацию в целом. Такая система основана на совместимости психологического портрета личности и корпоративной

культуры организации. Всё это позволит сократить текучесть кадров, расходы всех видов ресурсов, а также сплотить коллектив.

Разрабатывая систему адаптации нового персонала, руководство учреждения стремится организовать крепкий и главный эффективный рабочий коллектив, гарантирующий положительные результаты и стабильность деятельности организации. Как правило, в такой системе должно разрабатываться и использоваться ряд определённых мероприятий, проводимых ответственными за адаптацию сотрудников лицами, реализующие любые удобные инструменты взаимодействия и коммуникации между персоналом и руководством, благоприятно влияющих на адаптацию новичков.

Модель адаптации нового сотрудника в организации до и после совершенствования процесса адаптации представлена на рисунке 18.

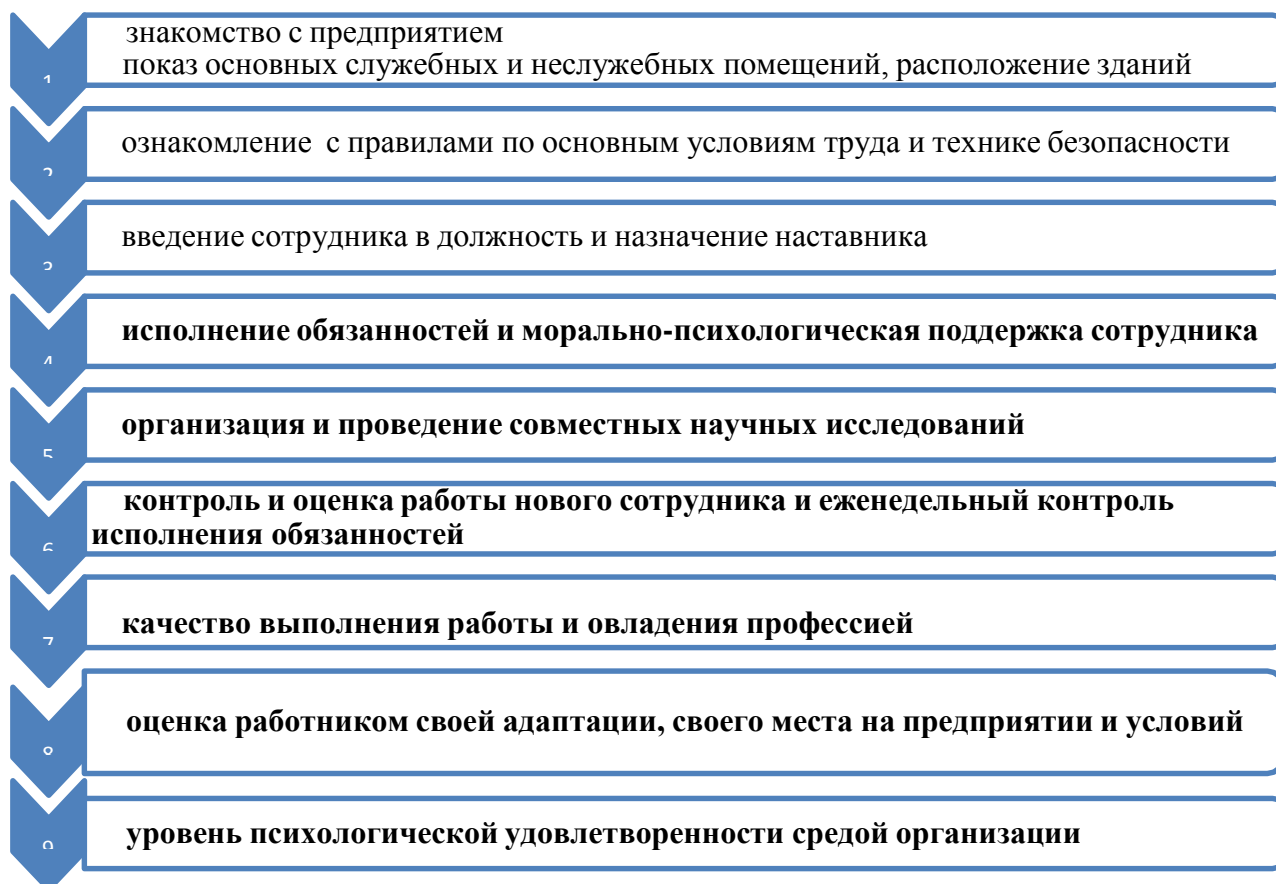


Рисунок 18 – Модель адаптации нового сотрудника в организации МБУ «Культурно-досуговый центр»

Мероприятия, улучшающие адаптацию персонала, ставят своей целью добиться лояльного расположения новичков по отношению к учреждению на начальных этапах их работы добиться максимально возможной мотивации отдельных сотрудников как материальной, так и нематериальной, сделать каждого рабочего полноценным элементом механизма работы организации. Грамотная система адаптационных мероприятий сокращает издержки организации, поскольку дает новичкам возможность как можно скорее начать трудиться в полную силу, она также повышает лояльность работников, укрепляет коллектив и в конечном итоге экономит время как исполнителей, так и начальства.

Таким образом, для учреждения с учетом направлений его работы совершенствование системы управления адаптацией персонала в организации носит обязательный характер [55].

Рекомендации по совершенствованию системы управления адаптацией персонала в организации предусматривают следующие мероприятия и инструменты воздействия, положительно влияющих на мотивацию новоприбывших сотрудников и их адаптацию в целом представленных в таблице 7.

Таблица 7 – Мероприятия и инструменты воздействия на систему управления адаптацией персонала в организации

Мероприятия	Инструменты воздействия на систему управления адаптацией персонала
Организация и проведение семинаров и тренингов	Развитие новыми работниками своих профессиональных качеств и навыков. Развитие в коллективе способности решать между собой конфликтные моменты и воспитывать стрессоустойчивость в различных трудных ситуациях, возникающих в процессе профессиональной деятельности.
Корпоративный PR	Главная цель внутреннего PR добиться преданности и расположения персонала, убедить в том, что им повезло работать именно в этой компании. Корпоративная PR заключается в наполнении практически любой информации, планов решений компании идейным, а главное интересным персоналу содержанием. Это помогает завоевать их доверие к компании, дать им почувствовать значимую принадлежность не просто к механизму работы, а к большой и сплоченной семье.

Продолжение таблицы 7

Использование корпоративных сетей	Адаптация новых сотрудников проходит значительно быстрее, когда организация обладает корпоративной социальной сетью. Это очень удобный и понятный формат взаимодействия друг-с-другом, как нельзя лучше подходящий на налаживания процесса адаптации, коммуникации и связей внутри компании. Корпоративная социальная сеть позволила бы сотрудникам не просто общаться между собой и руководством, но ознакомились с последними событиями сферы деятельности компании с помощью внутренней ленты новостей. Помимо прочего сотрудникам можно получать доступ к любым служебным документам, методическим указаниям и материалам в онлайн режиме, как на рабочем месте, так и дома. Также социальные сети организации значительно укрепляют корпоративную культуру организации и повышают её престиж.
Организация бесед с новичками	Важно при возникшей необходимости проводить с новичками беседу по накопившимся у них вопросам и предложениям, те же предложения со стороны новых кадров дают объективное видение возможных проблемных аспектов в деятельности и структуре компании и возможно выдвигают их эффективные пути решения.
Поэтапное усложнение заданий для нового персонала	Разработка системы поэтапного усложнения задач с учётом ответственности и сложности занимаемой сотрудником должности позволяет им принимать эффективные решения в рамках, поставленных перед ними задач и, помимо прочего, воспитывает в субъекте практические профессиональные навыки, это также обеспечивает плавное вхождение новичка в ещё незнакомый рабочий процесс.
Наставничество	Инструмент в виде помощи и консультации о порядке работы, правилах и нормах внутри организации, другой уже более опытный сотрудник помогает своему коллеге влиться в незнакомый коллектив и лучше узнать друг друга, то есть в целом создать комфортную социально-психологическую обстановку.

Описанные выше инструменты воздействия и мероприятия следует считать рекомендациями по эффективному совершенствованию системы адаптации внутри учреждения, которая способна в полной мере оптимизировать как сам процесс адаптации новичков, так и оптимизировать трудовой процесс в целом. Они также позволяют существенно снизить показатель текучести кадров на начальных этапах адаптации новичков, и вероятно, обеспечить организацию постоянно действующей командой опытных профессионалов и специалистов своего дела [53].

Так же исходя из проблем в организации, были разработаны следующие рекомендации, которые позволят усовершенствовать непосредственно процесс системы управления адаптацией персонала в организации [54]:

- введение в Учреждении внутрикорпоративного документа в виде карманного справочника новичка организации для обобщения информации об организации и сокращение времени вхождения в организацию нового работника;
- проведение тренингов командообразования для улучшения социально-психологического климата в коллективе;
- совместная разработка для нового сотрудника подхода непосредственно с руководителем программы адаптации;
- введение вступительного испытания (тест на адаптацию) для наставника и новичка, с целью разрешения конфликта между наставником и новичком. Тест на темперамент представлен в Приложении А.

Выполнение предложенных рекомендаций будет способствовать решению проблем адаптации нового персонала в организации и в целом повысит данный процесс.

Оценка предложенных мероприятий.

Рекомендации по совершенствованию системы управления адаптацией персонала в организации помогают решить следующие задачи:

- Сократить срок вхождения новых сотрудников в организацию. Если ранее процесс занимал 3 месяца, то с помощью предложенных рекомендаций и мероприятий сократиться до 1 месяца. При помощи «памятки сотрудника» отдел кадров экономит время на ознакомление нового работника с организацией, что благоприятно сказывается на их работе, так как работают при минимальном отрыве.
- Сократить период более низкой производительности труда новых сотрудников.
- Сформировать у новых сотрудников устойчивое положительное отношение к учреждению и действующим в ней правилам и стандартам, сформировать навыки применения корпоративных стандартов в рабочих ситуациях.

– Обеспечить успешное вхождение новых работников в коллектив организации, что сказывается на корпоративной культуре и социально-психологическом климате.

– Обеспечить знание работниками процедур, действующих в учреждении.

– Повысить мотивацию персонала организации.

В таблице 8 представлены бюджет по предлагаемым рекомендациям и мероприятиям.

Таблица 8 – Бюджет по предлагаемым рекомендациям и мероприятиям

Мероприятия	Стоимость, руб.	Периодичность	Общая стоимость, руб.
Доплата HR-менеджеру за реализацию функции адаптации новых сотрудников, разработку нормативно-правового акта по адаптации	2 000	12	24 000
Фонд доплаты за наставничество	2000	10	20 000
Тираж комплекта новичка	250	50	12 500
Дополнительные затраты на реализацию мероприятий(канцелярские товары, тиражирование материалов ит.д.)	5 000	2	10 000
ИТОГО:			66 500

Таким образом, общие затраты на внедрение системы адаптации сотрудников в МБУ «Культурно-досуговый центр» составят (формула 1):

$$Z_{\text{общ}} = Z_{\text{м}} + Z_{\text{ф}} + Z_{\text{тр}} + Z_{\text{з}}, \quad (1)$$

где общ Z - общие затраты на внедрение программы по адаптации сотрудников, руб.;

$Z_{\text{м}}$  - доплата HR-менеджеру, руб.;

$Z_{\text{ф}}$  - доплата за наставничество, руб.;

$Z_{\text{тр}}$  - тираж комплекта новичка, руб.;

$Z_{\text{з}}$  – дополнительные затраты на реализацию мероприятий, руб.

Эффективность мероприятий по совершенствованию системы управления адаптацией персонала в организации зависит от информационного обеспечения процесса адаптации, то есть от сбора и оценки показателей ее уровня и длительности.

В результате усовершенствования метода наставничества и внедрения тренингов число работников 50+ сократиться на 6 человек. В учреждении работают 6 женщин, которым в 2022 г. исполняется 60 лет, соответственно они уйдут на заслуженный отдых по возрасту (директор учреждения предупрежден работниками о том, что дальнейшее выполнение должностных обязанностей невозможно). Количество вновь принятых работников составит 6 человек.

Таблица 9 – Показатели движения персонала до и после внедрения мероприятий

-	До внедрения мероприятия			После внедрения мероприятия		
	18-35	36-50	50-65	18-35	36-50	50-65
Руководители	-	1	-	-	1	-
Специалисты	8	24	34	14	24	28
Рабочие	-	1	-	-	1	-

Согласно расчетам, коэффициент привлечения молодежи составит 8,8 процентов, что является более приемлемым показателем.

За одного новичка на период адаптации наставнику ежемесячно выплачивают доплату  $Z_{\text{доп}}$  в размере 2000 руб. Новых сотрудников составит 6 человек, а наставников – 6. Доплата за наставничество составит (формула 2):

$$Z_n = Z_{\text{доп}} \cdot Z_d \cdot K_1, \quad (2)$$

где  $Z_d$  – количество работников на 1 наставника, чел.;

$K_1$  - количество месяцев адаптации работников, чел.



$$Z_n = 2000 \cdot 1 \cdot 1 = 2000 \text{ руб.}$$

Кроме этого, новичку в день приема выдается комплект новичка стоимостью 250 руб.

Итого текущие затраты на адаптацию 6 работников сроком на 1 месяц составят  $(2000 + 250) \cdot 6 = 13250$  руб.

Таким образом, для прохождения адаптации 6 сотрудников затраты составят 13 250 руб. В течение года количество обучаемых, а также их наставников может меняться ежегодно.

На рисунке 19 представлен прогноз динамики развития системы управления адаптацией персонала в организации.

Можно сделать вывод, что предлагаемые рекомендации выгодны, с их внедрением и реализацией повышается производительность труда работников, и соответственно, повышается эффективность системы адаптации персонала. При успешной системе адаптации будет увеличиваться число молодых сотрудников, так как им будет легче адаптироваться в новой среде, они будут чувствовать себя уверенней.

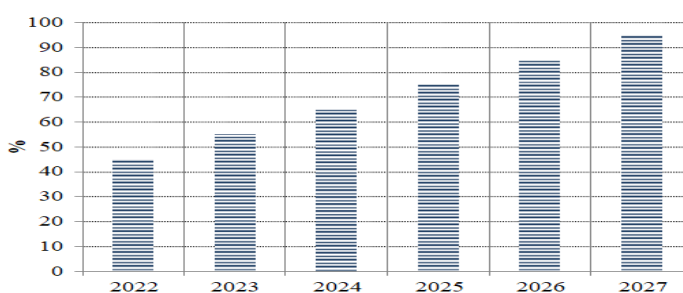


Рисунок 19 – Прогноз динамики развития системы управления адаптацией персонала в организации

В 2021 г. доход от оказания платных услуг ( $_{дП}$ ) составил 100 000 руб. После внедрения мероприятий прогнозируется рост увеличения дохода ( $_{рД}$ ) на 10,8 %. Рассчитаем доход после внедрения мероприятий ( $_{общД}$ ):

$$D_{общ} = P_{д} \cdot D_{р} + P_{д}, \quad (3)$$

$$D_{общ} = 100\,000 \text{ руб.} \cdot 10,8\% + 100\,000 \text{ руб.} = 110\,800 \text{ руб.}$$

Рассчитаем экономический эффект ( $Эф$ ) от внедрения мероприятий по формуле 4:

$$Эф = D_{общ} - P_{д}, \quad (4)$$

$$Эф = 110\,800 \text{ руб.} - 100\,000 \text{ руб.} = 10\,800 \text{ руб.}$$

При внедрении и реализации мероприятий, направленных на совершенствование системы адаптации в МБУ «Культурно-досуговый центр» увеличится численность работников от 18 до 35 лет, которые будут организовывать и проводить мероприятия в соответствии с тенденциями современной молодежи, прибыль от оказания платных услуг увеличится.

Таким образом, система адаптации персонала должна стремиться к повышению эффективности деятельности организации. Совершенствование системы управления адаптацией персонала в Муниципальном бюджетном учреждении «Культурно-досуговый центр» и процесса адаптации приведет к положительным социально-экономическим изменениям в деятельности организации.

## Заключение

Система управления адаптацией персонала в организации создается из компонентов поддержания высокой конкурентоспособности и проявляет способность управлять человеческими ресурсами, создавать условия для найма и удержания сотрудников с необходимыми навыками. В этом отношении важную роль играет адаптация персонала, которая является составной частью системы управления персоналом в целом.

Совершенствование системы адаптации может быть достигнуто самыми различными способами. Разумеется, этот процесс требует от руководства больших временных и финансовых затрат. Несмотря на это, любая организация имеет потребность в создании команды опытных профессионалов и специалистов. Ей также важно, чтобы при наборе новых сотрудников, те в свою очередь не захотели уволиться спустя недолгий промежуток времени с момента их вступления в должность.

К сожалению, как показывает практика большинства неопытных компаний, их сотрудники покидают должность ещё в течение первых трёх месяцев. Это говорит о том, что многие предприятия не практикуют в своей деятельности даже самые простые и базовые элементы совершенствования своей системы адаптации, если, конечно, эта система не отсутствует вовсе. Каждый раз, набирая новых неопытных сотрудников, смело бросая их в производственный процесс, игнорируя большой показатель текучести кадров, руководство поступает глупо и жестоко даже не столько с работниками, сколько с самой компанией, обременяя её постоянными затратами на поиск и привлечение новых кадров.

Управление персоналом является ключевым моментом в деятельности организации. Именно персонал создает конкурентоспособность предприятия и приносит прибыль, поэтому совершенствование персонала организации главный фактор задачи по развитию организации.

Руководителю организации следует понимать, что новый сотрудник в момент адаптации должен постепенно включаться в процесс работы. Важно не допускать ситуаций, негативно влияющих на вступление новичка в трудовой процесс коллектива, а также устранить форс-мажорные ситуации, связанные с недостатком информации, перегрузками и т.д.

Грамотно построенная и аккуратно проводимая программа адаптации позволит не только сократить финансовые и временные издержки, но и будет положительно влиять на поддержание командного духа, обеспечивать обратную связь с работником и тем самым способствовать благоприятному развитию деятельности организации.

В современном мире организации считают, что началом является набор надежных людей, в таких компаниях хорошо налажено дело управления. Когда новый сотрудник присоединяется к команде меняется не только человек, но и сотрудники организации.

Опыт управления системой адаптации персонала в организации в зарубежных странах в некоторой степени отличается от адаптации персонала в России. Тем не менее, многие принципы и составляющие, в частности методы позаимствованы за рубежом. Адаптация сотрудников, которые только приняты на работу, является очень важным аспектом в трудовой деятельности, но, в большинстве случаев такой аспект остается без внимания. Поэтому проведение мероприятий по управлению адаптации сотрудников становится все более и более популярным в современных организациях. Наставничество необходимо для того чтобы помочь новому сотруднику влиться в коллектив.

Соответственно, эффективность работы и производительности новоприбывших кадров в большинстве организаций напрямую зависит от наличия специально разработанной в этих организациях системы адаптации персонала. Ведь именно она обеспечивает быстрый процесс приспособления сотрудников к требованиям и условиям своей трудовой деятельности, а значит, включает их в производственный процесс организации.

Система адаптации персонала должна стремиться к повышению эффективности деятельности организации. Совершенствование же самой системы адаптации может быть достигнуто самыми различными способами.

Разумеется, этот процесс требует от руководства больших временных и финансовых затрат. Несмотря на это, любая организация имеет потребность в создании команды опытных профессионалов и специалистов. Ей также важно, чтобы при наборе новых сотрудников, те в свою очередь не захотели уволиться спустя недолгий промежуток времени с момента их вступления в должность.

Проанализировав построение процесса адаптации персонала в организации, можно сделать вывод, что сотрудники не ощущают на себе проводимую Учреждением адаптацию персонала. Снижение текучести персонала для Учреждения является одной из важнейших целей системы адаптации персонала как минимум по той причине, что сотрудник, успешно влившийся в производственный процесс и рабочий коллектив, будет иметь меньше причин на своё увольнение. Рабочие, активно участвовавшие в деятельности организации длительное время, ценятся больше остальных, т.к. они за время своей работы закономерно освоились со всеми возможными мелочами и различными ситуациями в рамках своих обязанностей и работать с такими людьми просто удобнее, чем с постоянно набираемыми новичками.

Разрабатывая системы адаптации нового персонала, руководство учреждения стремится организовать крепкий и главное эффективный рабочий коллектив, гарантирующий положительные результаты и стабильность деятельности организации. Как правило, в такой системе должно разрабатываться и использоваться ряд определённых мероприятий, проводимых ответственными за адаптацию сотрудников лицами, реализующие любые удобные инструменты взаимодействия и коммуникации между персоналом и руководством, благоприятно влияющих на адаптацию новичков [52].

Мероприятия, улучшающие адаптацию персонала, ставят своей целью добиться лояльного расположения новичков по отношению к Учреждению на начальных этапах их работы добиться максимально возможной мотивации отдельных сотрудников как материальной, так и нематериальной, сделать каждого рабочего полноценным элементом механизма работы организации.

Выполнение предложенных рекомендаций будет способствовать решению проблем адаптации нового персонала в организации и в целом повысит данный процесс [51].

Таким образом, совершенствование системы управления адаптацией персонала в организации позволит организации повысить социально-психологический климат в коллективе и стать более конкурентоспособной на рынке оказания услуг.

## Список используемой литературы

1. Архипова, Н. И. Управление персоналом организации: краткий курс: для бакалавров / Н. И. Архипова, О. Л. Седова – М.: Проспект, 2017. – 212 с.
2. Ассоциация менеджеров России [Электронный ресурс]: [сайт] [www.amr.ru](http://www.amr.ru)
3. Бакирова, Г.Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом: учебное пособие / Г.Х. Бакирова. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2016. - 591 с.
4. Барышников, Ю.Н. Разработка управленческого решения: учебно- методическое пособие – М.: Изд-во РАГС, 2017. - 100с.
5. Бершова, Л.В. Адаптация работников в новых условиях // Справочник кадровика. – 2017. - № 6. - С. 105-109.
6. Борисова А.А. Структура и статус службы управления персоналом российских предприятий// Российское предпринимательство. – 2016. – № 8 (206). – С. 77-82
7. 28. Буланов, В. Человеческий капитал как форма проявления человеческого потенциала // Общество и экономика. 2016. – № 1. – С. 13-22
8. 29. Булкина, Н. Адаптация сотрудника - формализуем каждый шаг // Кадровик. – 2014. - № 11. - С. 19-22.
9. Веснин, В.Р. Менеджмент: учебник. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 237 с.
10. Волкова, И.А. Адаптация персонала как способ формирования кадровой политики организации// Концепт: научно-методический журнал. – 2017. – № 51. – С. 5 - 7.
11. Володина, Н.А. Адаптация персоналом/Н.А. Володина. М.: Изд-во Эксмо, 2016. -234 с.
12. Горленко, О. А. Управление персоналом : учебник для среднего профессионального образования / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П.

Можаева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. - 249 с.

13. Гражданский Кодекс Российской Федерации. М.: Норматика, 2022. – 576 с.

14. Грошев, И. В. Менеджмент организационной культуры: моногр. / И.В. Грошев. - М.: МПСИ, МОДЭК, 2016. - 744 с.

15. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие / В.И. Герчиков. - М.: ИНФРА- М, 2016. - 282 с.

16. Данилова, Н.Е. Команда, как организационная форма корпоративного менеджмента // Управление экономическим развитием регионов: анализ тенденций и перспективы развития. Материалы 14-ой региональной научно-практической конференции (20 мая 2016 г.): Сборник. - Орел: Изд-во ОФ РАНХиГС, 2016. – С. 184-186

17. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: Учебник / А.В. Дейнека. - М.: Дашков и К, 2016. - 288 с.

18. Дейнека, А.В. Современные тенденции в управлении персоналом: учебное пособие / А.В. Дейнека. - М.: Академия Естествознания, Южный институт менеджмента, 2016. - 403 с.

19. Дзялошинский, И.М. Деловые коммуникации. Теория и практика. Учебник. ЮРАЙТ. 2017. – 434 с.

20. Журавлев, П. В. Менеджмент персонала. Экзамен - Москва, 2014. - 448 с.

21. Кириллов, А. В. Проблемные вопросы развития технологий управления персоналом в отечественной практике и пути их решения / А. В. Кириллов– М.: РУСАЙНС, 2017. – 278 с.

22. Козлов, В.В. Система управления персоналом предприятия / В.В. Козлов. - Саратов: Вузовское образование, 2018. - 160 с.



23. Колношенко, В.И. Управление операциями. Инновационный менеджмент в управлении персоналом. Выпуск 13: глоссарий / В.И. Колношенко. - М.: Московский гуманитарный университет, 2017. - 128 с.
24. Коноплева, Г.А. Адаптация персонала в организации//Альманах современной науки и образования. – 2018. – № 6 (32). – С.68 - 70.
25. Корпоративная культура в международных компаниях [Электронный ресурс] URL: <http://diplomba.ru/work/32583>
26. Лашински, А. Внутри Apple: как работает одна из успешных и закрытых компаний мира / Адам Лашински. – М.: КоЛибри, 2012. – 301 с.
27. Линц, К. Радикальное изменение бизнес-модели: адаптация и выживание в конкурентной среде/ К. Линц. – М.: Инфра-М, 2019. – 312 с.
28. Лебедева, Т.Е. Адаптация персонала как ключевая задача руководства организации// Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2016. – № 2 (104). – С.117 - 121.
29. Маслова, В.М. Управление персоналом: учебник и практикум/ В.М. Маслова. - Люберцы: Юрайт, 2016. – 492 с.
30. Мартынов, Г.Н. Аудит персонала и его роль в принятии управленческих решений/ Мартынов Г.Н., Подуева В.Ю., Селивоненко О.Г. //В сборнике: Социологический альманах. Материалы VII Орловских социологических чтений. Под общей редакцией П.А. Меркулова, Н.В. Проказиной. – 2016. – С. 228-230
31. Московская, П.М. Возьмите управление персоналом в свои руки // Управление персоналом. – 2016. – №3. – С.42-43.
32. Николаев, Н.С. Системы качества управления персоналом: учебное пособие / Н.С. Николаев. - М.: Русайнс, 2016. - 260 с.
33. Официальный сайт администрации Октябрьского городского округа [Электронный ресурс] <http://oktyabrski-pk.ru/Obshhestvo/Kultura/>
34. Официальный сайт МБУ «Культурно-досуговый центр» [Электронный ресурс] <http://kdc-oktyabrskiy.perm.muzkult.ru/>

35. Панфилова, А.П. Наставничество и обучение на рабочем месте: терминологический анализ зарубежных методов // Современные технологии управления. – 2016. - №12 (72). – С.23-25.

36. Прошина, А.Н. Адаптация персонала в российских организациях: социально-управленческий анализ/ А.Н. Прошина. – Инфра-М, 2016. – 328 с.

37. Селивоненко, О.Г. Инновационный метод освоения практики управления// Государственная политика: методология, практика, направления совершенствования. Материалы международной научно-практической конференции (25 мая 2016г.). Т.2. / Под редакцией д. ист. н. П.А. Меркулова. – Орёл: Изд-во ОФ РАНХиГС, 2016. – С.110-112

38. Селивоненко, О.Г. Профессиональное развитие персонала как фактор успешного функционирования компании/ Селивоненко О.Г., Павленко Д.В. // Современные тенденции развития менеджмента и государственного управления. Материалы межрегиональной научно-практической конференции (27 января 2016 г.): Материалы конференций. - Орел: Изд-во ОФ РАНХиГС, 2016. – С. 291-293

39. Селивоненко, О.Г. Формирование команды в системе управления персоналом организации: технологический аспект/ Селивоненко О.Г., Мартынов Г.Н., Подуева В.Ю. //Ученые записки Орловского государственного университета. Серия: Гуманитарные и социальные науки. 2016. – № 1. – С. 50-53

40. Сучкова, Е.Е. Роль поощрений в управлении персоналом организации/ Сучкова Е.Е., Полянин А.В. // Современные тенденции развития менеджмента и государственного управления. Материалы межрегиональной научно-практической конференции (27 января 2016 г.). Изд-во: ОФ РАНХиГС, – 2016. – С. 294-295

41. Трудовой Кодекс Российской Федерации. М.: Омега-Л, 2022.- 224с.

42. Турчинов, А.И. Кадровая политика и риски консолидации общества // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России, 2016. № 6. - с.13-17.

43. Управление персоналом: оценка, аттестация, деловое делопроизводство [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://hr-portal.ru>

44. Управление персоналом: учебное пособие / Г.И. Михайлина [и др.]. - М.: Дашков и К, 2016. - 280 с.

45. Управление персоналом: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / П.Э. Шлендер [и др.]. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 319 с.

46. Устав МБУ «Культурно-досуговый центр», утвержденный постановлением администрации Октябрьского городского округа от 23.01.2021 № 25-266-01-05. [Электронный ресурс] // Режим доступа: [http://kdcoktyabrskiy.perm.muzkult.ru/media/2020/06/18/1254751421/ustav\\_compressed.pdf](http://kdcoktyabrskiy.perm.muzkult.ru/media/2020/06/18/1254751421/ustav_compressed.pdf)

47. Федеральный сайт государственной статистики [Электронный ресурс] <http://www.gks.ru/>

48. Шевырева, А.В. Оптимизация программы управления адаптацией персонала//Современные тенденции развития менеджмента и государственного управления. Материалы заочной всероссийской научно-практической конференции (21 ноября 2017 года). Изд-во: ОФ РАНХиГС, – 2017. – С. 263-265

49. Цвирова, И.П. Управление человеческими ресурсами как особый вид управленческой деятельности // Управление экономическим развитием регионов: анализ тенденций и перспективы развития. Материалы 14-ой региональной научно-практической конференции (20 мая 2016 г.): Сборник. - Орел: Изд-во ОФ РАНХиГС, 2016. – С. 174-175

50. Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. - 384 с.

51. Baumeister, Roy F., and Mark R. Leary. «The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation» *Psychological Bulletin* 117.3 (1995): 97-529. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/7777651>(дата обращения: 13.04.2022).

52. Burns R.A., Machin M.A. Investigating the structural validity of Ryff's psychological well-being scales across two samples. *Social Indicators Research*, 2019, no. 93 (2), pp. 359-375.

53. Reflective practices: A Means to teacher development [Электронный ресурс].URL:[https://apiar.org.au/wp-content/uploads/2017/02/13\\_APJCECT\\_Feb\\_BRR798\\_EDU-126-131.pdf](https://apiar.org.au/wp-content/uploads/2017/02/13_APJCECT_Feb_BRR798_EDU-126-131.pdf) (дата обращения: 12.05.2022)

54. Saks, A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*.

55. Zhou, Y, Fan, X, Son, J. How and when matter: Exploring the interaction effects of high-performance work systems, employee participation, and human capital on organizational innovation. *Hum Resour Manage*. 2019

## Приложение А

### Тест на адаптацию сотрудника в коллективе

Таблица А.1 - Тест на адаптацию сотрудника в коллективе

№	Вопросы теста	Да	Нет
1	Мне кажется трудным подражать другим людям.	-	-
2	Я, пожалуй, мог бы при случае совершить такой поступок, чтобы привлечь внимание или позабавить окружающих.	-	-
3	Из меня мог бы выйти неплохой актер.	-	-
4	Другим людям иногда кажется, что я переживаю что-то более глубокое, чем это есть на самом деле.	-	-
5	В компании я редко оказываюсь в центре внимания.	-	-
6	В различных ситуациях и в общении с разными людьми я часто веду себя совершенно по-разному.	-	-
7	Я могу отстаивать только то, в чем я искренне убежден.	-	-
8	Чтобы преуспеть в делах и в отношениях с людьми, я стараюсь быть таким, каким меня ожидают увидеть.	-	-
9	Я могу быть дружелюбным с людьми, которых я невыношу.	-	-
10	Я всегда такой, каким кажусь.	-	-

Ответьте «да», если вы согласны с приведенными утверждениями, или «нет», если не согласны. Начислите себе по одному баллу за ответы: «нет» — на 1-й, 5-й и 7-й вопросы; «да» - на все остальные вопросы. Подсчитайте сумму баллов. До 3 баллов. У вас низкие коммуникативные качества. Ваше поведение устойчиво, и вы не считаете нужным его изменять в зависимости от ситуации. Вы способны к искреннему самораскрытию в общении. Некоторые считают вас «неудобным» в общении по причине вашей прямолинейности. 4-6 баллов. У вас средние коммуникативные качества. Вы искренний, но сдержанный в своих эмоциональных проявлениях. Вам следует больше считаться в своем поведении с окружающими. 7-10 баллов. У вас высокие коммуникативные качества. Вы легко входите в любую роль, гибко реагируете на изменение ситуации и даже в состоянии предвидеть впечатление, которое вы производите на окружающих.