

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

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

---

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

---

(направленность (профиль)/специализация)

---

## **ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Совершенствование управления адаптацией персонала организации (на примере ООО «Ганкмонт Белград»)

Студент

А.А. Непомнящая

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

доктор экон. наук, доцент, Е.Г.Пипко

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

Тольятти 2022

## Аннотация

Тема работы: «Совершенствование управления адаптацией персонала организации (на примере ООО Танкмонт «Белград»)».

Целью работы является разработка рекомендаций по развитию системы адаптации персонала в ООО «Танкмонт Белград».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить понятийный аппарат адаптации персонала и ее видов;
- выделить методические основы оценки эффективности процесса адаптации персонала в организации;
- провести исследование организации работы по адаптации персонала в организации ООО «Танкмонт Белград»;
- разработать рекомендации по развитию системы адаптации персонала в организации ООО «Танкмонт Белград».

Объект исследования – ООО «Танкмонт Белград». Предмет – организационно-экономические отношения по поводу адаптации персонала в организации.

Информационной базой бакалаврской работы послужили данные ООО «Танкмонт Белград».

Практической значимостью данной выпускной квалификационной работы являются результаты проведенного практического исследования и рекомендации по развитию системы адаптации персонала, которые могут быть применены в организации ООО «Танкмонт Белград».

Бакалаврская работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка использованных источников. Общий объем работы, без приложений, 76 страниц машинописного текста, в том числе 19 таблиц, 7 рисунков. Библиографический список включает 33 источника.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы управления адаптацией персонала организации.....	7
1.1 Понятие, сущность и виды трудовой адаптации персонала.....	7
1.2 Методики оценки эффективности организации адаптации и закрепления персонала в организации .....	24
2 Анализ управления адаптацией персонала организации ООО «Танкмонт Белград» .....	33
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Танкмонт Белград» .....	33
2.2 Анализ и оценка эффективности управления адаптацией персонала предприятия .....	41
3 Совершенствование управления адаптацией персонала организации ООО «Танкмонт Белград».....	59
3.1 Мероприятия по совершенствованию управления адаптацией персонала организации .....	59
3.2 Расчет экономической эффективности от мероприятий.....	67
Заключение .....	71
Список используемой литературы .....	74
Приложение А Проект Положения .....	77
Приложение Б Паспорт молодого специалиста.....	82
Приложение В Результаты оценки компетентности при приеме на работу...	83
Приложение Г Примерный план профессионального развития и деловой карьеры .....	84

## Введение

Актуальность выбранной темы выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что сегодня адаптация персонала – один из главных факторов в повышении конкурентоспособности организации. Это в определенной степени связано с интенсивным становлением экономики, которая основана на знаниях и внедрении технологий.

Управление персоналом является одним из самых главных и ключевых аспектов успеха управления организацией. Существует много различных ресурсов предприятия, таких как финансовые ресурсы, бренд, оборудование, разные технологии, персонал и так далее. В современной конкурентной экономике качество и мотивация персонала на эффективный труд имеет решающее значение. Организации необходимо обращать большое внимание на формирование благоприятного психологического климата в коллективе, в том числе и на такую важнейшую составляющую работы с кадрами, как адаптация персонала.

Адаптация персонала играет важную роль, в повышении уровня профессионального мастерства адаптация положительно влияет на финансовые результаты компании, так как увеличивается производительность труда и улучшается качество продукции (работ, услуг).

На основании вышеизложенного, можно заключить, что актуальность исследования продиктована необходимостью разработки конкретных направлений по совершенствованию процесса вхождения работника в трудовую деятельность, а также наиболее полного раскрытия его профессионального потенциала.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка рекомендаций по развитию системы адаптации персонала в ООО «Танкмонт Белград».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить понятийный аппарат адаптации персонала и ее видов;
- выделить методические основы оценки эффективности процесса адаптации персонала в организации;
- провести исследование организации работы по адаптации персонала в организации ООО «Танкмонт Белград»;
- разработать рекомендации по развитию системы адаптации персонала в организации ООО «Танкмонт Белград».

Объект исследования – ООО «Танкмонт Белград».

Предметом бакалаврской работы выступают организационно-экономические отношения по поводу адаптации персонала в организации.

Теоретической основой работы являются труды следующих авторов: Б.А. Воронин, Л.И. Васильцова, Н.А. Александрова, А.Я. Кибанов, Кейта Секу, Н. В. Макайкина, В. Спивак, С. Шекшня, С. Манаев, Ж. Гаврилова, Л. Бершова, Г. Никифоров, А. Свеницкий, А. Кибанов, Е.В. Слепцова, Е.Д. Симанина и других.

В качестве эмпирической базы для написания выпускной квалификационной работы использовались локальные документы организации, статьи из периодической печати, информация из сети Интернет, результаты социологического исследования, проведенного автором.

В выпускной квалификационной работе используются следующие методы исследования: кабинетный анализ документов, методы экономико-статистического анализа, анкетирование.

Практической значимостью данной выпускной квалификационной работы являются результаты проведенного практического исследования и рекомендации по развитию системы адаптации персонала, которые могут быть применены в организации ООО «Танкмонт Белград».

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех разделов, заключения и списка используемой литературы и источников.

Во введении представлена актуальность темы исследования, определены цель и задачи исследования, объект и предмет выпускной квалификационной работы.

В первом разделе рассмотрены теоретические основы управления адаптацией персонала организации, а именно: понятие, сущность и виды трудовой адаптации персонала; современные методы и инструменты адаптации персонала; методики оценки эффективности организации адаптации и закрепления персонала в организации.

Во втором разделе представлена организационно-экономическая характеристика ООО «Танкмонт Белград» и проведен анализ управления адаптацией персонала организации ООО «Танкмонт Белград», на основании которого выявлены проблемы.

В третьем разделе предложены рекомендации по совершенствованию управления адаптацией персонала организации ООО «Танкмонт Белград» и проведена оценка их экономической эффективности.

В заключении представлены выводы по результатам работы.

# **1 Теоретические основы управления адаптацией персонала организации**

## **1.1 Понятие, сущность и виды трудовой адаптации персонала**

Для каждого члена коллектива процедура вхождения в новый коллектив является очень важной, именно при благополучном исходе этого процесса, сотрудник начинает ощущать себя частью единого целого. Адаптация – это одна из ключевых частей в процессе управления. Этот термин может быть применен как к новым сотрудникам, нанятым из внешних источников, так и к персоналу, который занял вакантную должность в результате внутренней ротации.

Набор и прием персонала – финансово затратный процесс. В этой связи организация заинтересована в том, чтобы сотрудник проработал как можно дольше (в случае качественной работы). Также, наибольшее число персонала понимает, что знаний, которые были получены в процессе учебы в высших учебных заведениях часто не хватает для качественного исполнения обязанностей, в этой связи требуется постоянно развиваться и совершенствоваться в собственной профессии.

При трудоустройстве на работу в организацию каждый сотрудник проходит этап адаптации, в том числе и молодые специалисты. В связи с этим более подробно рассмотрим понятие «адаптация персонала».

В ответственной и зарубежной литературе понятие «адаптация» понимается как приспособление или привыкание к окружающей среде.

Человек, пришедший на работу, активно участвует в системе социально-психологических и профессиональных отношений конкретного бизнес-предприятия, он также учится новым социальным ролям, нормам и ценностям, обсуждает свое личное положение задач и задач рабочей силы, подчиняется поведению службы, предписаниям и нормам этой организации.

Организация труда и работник, выполняя свои требования,

взаимодействует и приспосабливается друг к другу, в результате чего происходит процесс адаптации труда. Из этого следует, что адаптация труда – это процесс, который происходит между двумя сторонами, одной личностью и новой социальной средой для него.

Управление людьми считается деятельностью по руководству персоналом компании. Сфера управления тесно связана с работой руководителя. К такому виду управления относят: обеспечение совместной работы в коллективе, кадровую политику, оповещение новой информацией, обучение, мотивирование работников и другое. Особый вид управленческой деятельности, где объектом является группа работников, имеет название управление персоналом [4].

Трудовая адаптация работников, как правило, проявляется себя в качестве процесса ознакомления только что поступившего на работу сотрудника с новыми, незнакомыми условиями труда, акклиматизация его в коллективе и ознакомление с правилами и нормами трудовой деятельности в организации [19]. Главная цель адаптации персонала – оказание поддержки в целях сокращения временных затрат начала выполнения работником своих профессиональных обязанностей с максимальной отдачей.

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

Таблица 1 – Определение сущности понятий «адаптация персонала» российскими и зарубежными авторами [20]

Автор	Определение
Г. В. Черкасская	Адаптация персонала – процесс изменения знакомства сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды.
А. Я. Кибанов	Адаптация персонала – это процесс приспособления коллектива к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации. Адаптация работника - это приспособление индивидуума к рабочему месту и трудовому коллективу.
Е.В. Слепцова	Трактует адаптацию, как условие исполнения личностью ее главных функций, разрешение сложных творческих трудностей



Продолжение таблицы 1

Автор	Определение
Секу К.	Адаптация – это психологическая перестройка индивида под влиянием природных факторов, а также человеческая способность приспосабливаться к разным средовым ситуациям без возникновения внутреннего дискомфорта и средового конфликта
Е.Д. Симанина	Придерживается мнения о том, что адаптация представляет из себя общность приспособительных реакций, в базе которых находится активное освоение среды, ее перемены и формирование необходимых критериев для благоприятной работы
А.Я. Кибанов	Адаптация — это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда
В. В. Травин	Адаптация персонала – процесс познания нитей власти, процесс достижения доктрин, принятых в организации, процесс обучения, осознания того, что является важным в этой организации или ее подразделениях.
Е. А. Гутковская А.А. Лобанов	Адаптация персонала – процесс активного приспособления человека к новой среде. В контексте включения сотрудника в организацию это означает, что происходит интенсивное знакомство сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями новой среды.
Г.Э. Слезингер	Адаптация персонала – это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда.
Ю.Г. Одегов	Адаптация персонала – это социальный процесс освоения личностью новой трудовой ситуации, в котором личность и трудовая среда оказывают активное воздействие друг на друга и являются адаптивно-адаптирующими системами.

В целом, можно определить два основных варианта в понимании сути процесса адаптации. В их базе находятся отличия по признаку взаимоотношений субъекта и объекта процесса адаптации. С середины XX века формируется направление в понимании сути адаптации, представители которого отталкиваются из методологических предположений объединения личности и социума, активном характере данного объединения.

На базе приведенной выше информации, сформулируем общее определение адаптация персонала – это процесс включения нового персонала на предприятие, который подразумевает ознакомление с нормативами и правилами, закрепленными в корпоративном кодексе, а также способами профессиональной работы, включением в структуру неформальных связей.

Непосредственно процесс адаптации сотрудников, стандартно, имеет конкретные временные отрезки, демонстрирующие степень его успешности. Данный процесс позволяет качественно и эффективно включиться в общую организационную работу. Долгое время находящийся в стадии адаптации сотрудник, который не смог установить благоприятные взаимоотношения с коллективом, становится его изгоем. Неспособность эффективного включения в организационную работу объясняет невысокий показатель его моральной и материальной награды, отсутствие признания в социуме.

Адаптация сотрудника в организации – это многогранный процесс, посредством которого сотрудник адаптируется к содержанию, условиям труда и социальной среде. В процессе необходим интерес сотрудника и команды друг к другу [2].

Организациям стоит уделять большее внимание вопросу о закреплении новых работников, так как если работник за необходимый период времени не сможет себя проявить в организации и не впишется в трудовой коллектив, то появятся основания для увольнения. Наиболее высокий период текучести до одного года и от года до трех лет. В основном это работники, которых не устроила заработная плата, условия труда и отношения в коллективе. Процесс поиска найма и замены работника требует больших затрат и много времени. Давайте разберем понятийный аппарат адаптации и закреплении работников, виды и этапы.

Период адаптации в каждой организации разный, так как многое зависит от индивидуальности кандидата. Обычно срок варьируется от двух недель до полутора месяцев. В этот период времени работа ведется под контролем HR-отдела. Основные функции данного отдела заключаются в профориентации кандидата и мотивировании работника. Задача HR-отдела заключается в том, чтобы за короткий срок вывести нового работника на уровень полной отдачи при выполнении обязанностей.

Необходимо отметить, что адаптация персонала является одним из элементов системы управления персоналом (рисунок 1).

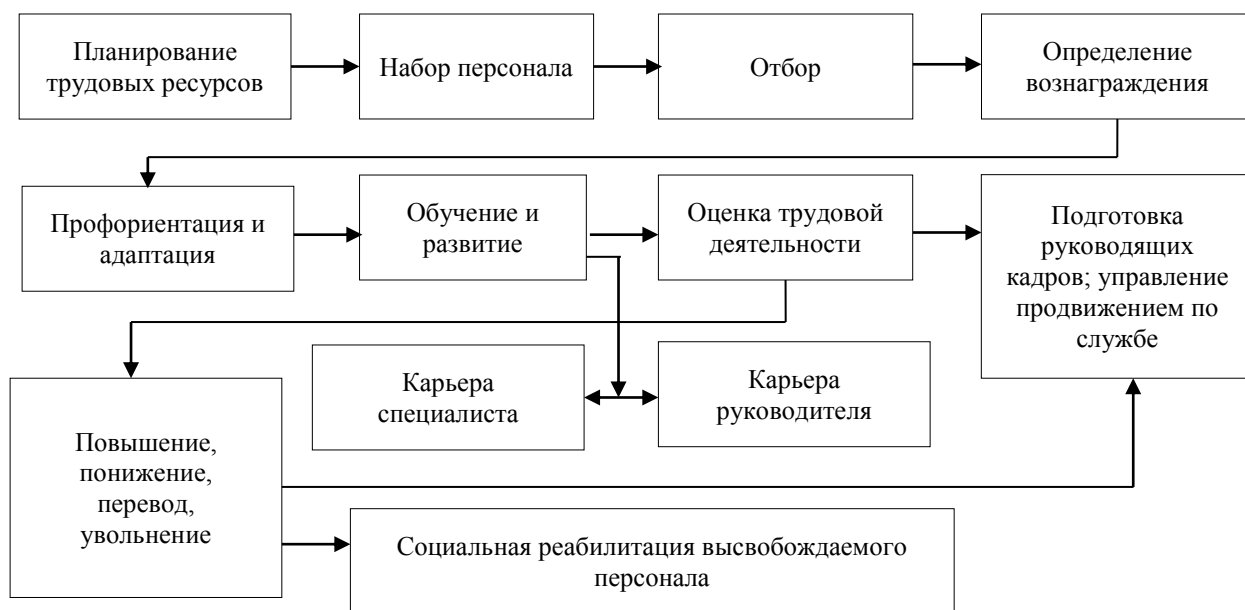


Рисунок 1 – Система управления персоналом в организации [13]

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

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

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

- за очень короткое время ввести сотрудника в процесс трудовой деятельности;
- снизить количество производственных ошибок, допущенных новым сотрудником в период исполнения им должностных обязанностей;
- поощрение новых работников к достижению высоких результатов труда посредством материальной и нематериальной мотивации;

- в наибольшей степени сократить текучесть кадров за счет уменьшения штата сотрудников, не выдержавших испытательный срок или не прошедших стажировку;
- повысить производительность труда всей компании в целом [1].

Система адаптации персонала имеет сложную структуру. Многие авторы выделяют различные структуры. Исследуем основные из них. К примеру, Васина Л.И., Сергеев С.С. приводят следующую структуру адаптации персонала (рисунок 2).

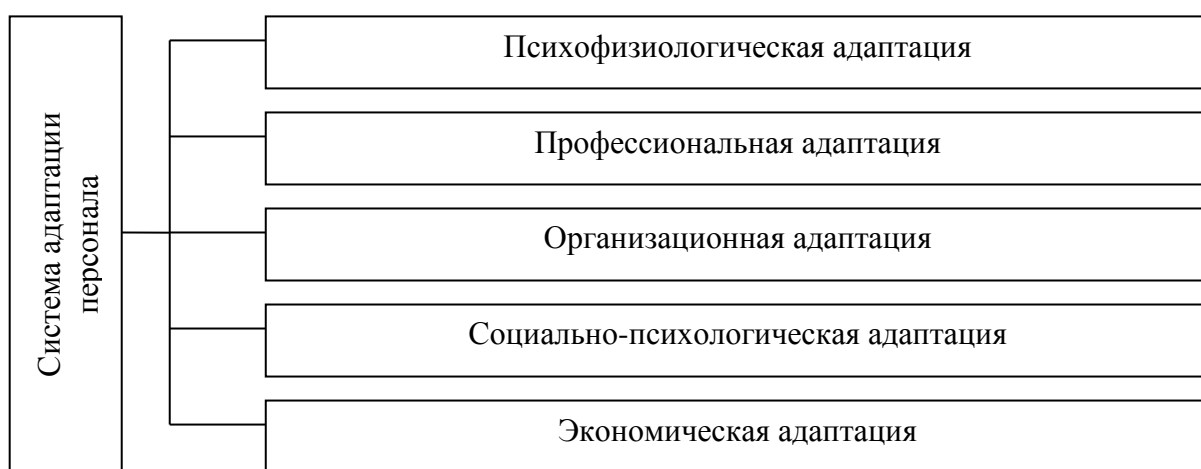


Рисунок 2 – Структура системы адаптации персонала на предприятии [9]

Система адаптации персонала в компании образована следующими видами адаптации:

- психофизиологической;
- профессиональной;
- организационной;
- социально-психологической;
- экономической [27].

В таблице 2 приведены подробные описания пяти видов трудовой адаптации.

Таблица 2 – Виды трудовой адаптации персонала [21]

Виды адаптации персонала	Описание	Адаптационный период	Описание адаптации
Начальная	Процесс происходит с начинающими стажерами, которые не имеют никакого опыта в осуществлении профессиональной деятельности (чаще всего это лица, только закончившие какое-либо учебное заведение).	Этап первичного освоения	Начинающий работник на основе первично полученных новых для него задач и целей, осваивая их проводит сопоставление со своими собственными представлениями и ожиданиями. Обращает также особое внимание на микроклимат компании. После окончания данного периода адаптации кандидат должен понять, подходит ли ему данная работа.
Вторичная	Адаптационные процессы сотрудников, которые в свою очередь сталкивались с профессиональной деятельностью ранее (чаще всего это те, кто сменил организацию-работодателя, а также это специалисты, которые достигли возможности занять руководящую должность).	Этап приспособления	Адаптация может протекать от одного месяца до одного года. Данный этап характеризуется тем, что работник осваивается в коллективе. Важную роль в адаптации играет руководитель (непосредственный начальник, менеджер по персоналу, коллектив), который способен полноценно должным образом способствовать этому.
		Этап ассимиляции	Адаптируясь к коллективу и своей работе, сотрудник приступает к следующему этапу: <ul style="list-style-type: none"> <li>- все целостно приспосабливается к своим должностным обязанностям;</li> <li>- выполняет свои должностные функции качественно;</li> <li>- является полноценным членом коллектива, способным ставить перед собой самостоятельные цели и достигать их.</li> </ul>

Существуют следующие виды адаптаций [3]:

а) социальная. Данный вид адаптации сопряжен с активным взаимодействием человека с социальной средой (внедрением, интеграцией, организацией социальных связей, коммуникацией). Результатом социального взаимодействия становится появление единого механизма взаимодействия коллектива в процессе осуществления профессиональных задач. Состоит данная адаптация из нескольких стадий:

- 1) внедрение;
- 2) освоение устоев и норм, принятых в данном социуме;

- 3) появление социальных связей;
- б) производственная. Целью данного вида является - формализация механизма осуществления рабочего процесса без отрыва от социального взаимодействия в коллективе. В процессе этой адаптации происходит вовлечение сотрудника в новую сферу производства. При этом лицом происходит освоение норм и условий рабочего процесса, и создание единого механизма производственной среды и коллектива;
- в) профессиональная. Изучение, освоение и развитие знаний, навыков и умений, а также приобретение профессиональных качеств специалиста и развитие позитивного трудового сознания;
- г) психофизиологическая. Выработка на основе особых условий труда психологической и физической устойчивости;
- д) социально-психологическая. Организация психологического взаимодействия с коллективом;
- е) организационная. Освоение организационного управления компанией, принятие позиционных целей руководителя и сотрудников отдела, а также принятие целей компании.
- ж) экономическая. Адаптация, связанная с финансовыми условиями реализации трудовых отношений, основанной на присущих каждой профессии способах и размерах оплаты труда. Уровень данного вознаграждения, во многом основан на характере трудовых обязанностей и на том объеме работы, который выполняет сотрудник [10].

Все вышеперечисленные виды адаптации взаимосвязаны между собой и представляют в целом трудовую адаптацию, поэтому выделить какой-либо один вид не представляется возможным.

Процесс адаптации будет эффективным в том случае, если будет осуществляться контроль на каждом этапе этого процесса. Поэтому, управляя процессом адаптации в организации можно предопределить ход ее развития и снизить неблагоприятные последствия.

Процесс адаптации специалиста включает в себя следующие стадии [24]:

- Стадия предварительной адаптации.

Предполагает адаптацию сотрудника, которая начинается еще до его вступления в должность и охватывает период с момента выбора им организации до выхода на работу. В этот период сотрудник получает представления о данной организации и знакомится с ее требованиями и преимуществами.

- Стадия «столкновения».

На этой стадии работник знакомится с деятельностью организации, с ее целями и задачами и в результате принимает решение – оставаться ему работать в данной организации или нет.

- Стадия «метаморфоза».

Финальная стадия адаптации сотрудника, где он становится непосредственно членом организации. На данной стадии происходит приспособление работника к условиям труда и начинается его профессиональный и личностный рост.

Молодые специалисты – это уязвимая категория сотрудников и период адаптации для них очень сложен, они не успевают быстро ориентироваться во внутреннем пространстве организации из-за как отсутствия профессионального опыта.

Адаптационный период является не простым для такой уязвимой категории персонала, как молодые специалисты, так как, в силу своей неопытности, они не могут быстро ориентироваться как в профессиональном, так и в психологическом плане. Таким работникам необходимо уделять особое внимание в период адаптации [33].

Закрепление за работником опытного наставника, по сей день, является действенным методом адаптации, который способствует более быстрому развитию профессиональных навыков, минимизирует возникновение

конфликтов внутри коллектива и на рабочем месте, и в целом формирует положительное отношение к организации.

Таким образом, адаптацию персонала в какой-либо компании можно определить как одну из основополагающих характеристик организации рабочего процесса персонала, предпосылками успешного выполнения которой являются – верный выбор сил и средств, способствующих проведению адаптации, с учетом различных факторов.

Данными факторами могут являться [28]:

- уровень технологического прогресса;
- уровень коллективного взаимодействия;
- особые условия труда; психофизические особенности кандидата и т.д.

Этап адаптации сотрудника, являющегося начинающим специалистом, связан с различными факторами и различным временем, требуемым для освоения трудовых обязанностей и налаживания взаимодействий в коллективе. На данном этапе возможно возникновение различных коллективных споров по поводу профессиональной деятельности сотрудника, что может негативно сказаться на уровне эффективности труда. В связи с этим, основополагающим началом для достижения всех профессиональных целей компании, является грамотная организационно-управленческая работа руководителя, а также лиц, возглавляющих подразделение по работе с кадровым составом и HR-службы [20].

Таким образом, адаптация персонала – это процесс приспособления нового персонала к предприятию, который подразумевает ознакомление с нормативами и правилами, закрепленными в корпоративном кодексе, а также способами профессиональной работы, приспособлением к структуре неформальных связей.

Работа по адаптации персонала является сложным и одновременно необходимым процессом, поскольку она приводит к успешному завершению их испытательного срока и экономии издержек компании на поиск, обучение



и оценку персонала. Если адаптацию провести правильно и отнестись к данному процессу серьезно, то сотрудник и организация смогут полностью приспособиться друг к другу, что позволит каждому работнику достигать высоких профессиональных результатов.

При выборе адаптационных мероприятий и инструментов необходимо исходить из цели, стоящей перед организацией и службой персонала соответственно. Такой подход к выбору адаптационных инструментов называется целевым. Суть подхода выражается в том, что организация формулирует, какие цели ставит перед собой на будущий год и как для достижения этой цели следует выстроить систему адаптации новых сотрудников [18].

В успешной адаптации нового сотрудника заинтересована, прежде всего, компания, т. к. в этот период у сотрудника формируется устойчивое мнение о ней, которое в дальнейшем будет сложно изменить, а от скорости и качества его адаптации напрямую зависит эффективность его работы. Опыт показывает, что многие компании не уделяют должного внимания процессу адаптации новых сотрудников, а также считают, что развитие персонала – это прерогатива сотрудников HR-службы, что в корне неверно [15].

В целом процесс социально-профессиональной адаптации персонала во многом зависит от качественного применения административных ресурсов, направленных на обеспечение процессов адаптации.

Наиболее верным с точки зрения правильно выстроенного процесса адаптации будет, если в адаптации нового сотрудника со стороны компании принимают участие его непосредственный руководитель, наставник и служба персонала. На практике участие всех трех сторон в компаниях встречается редко. Обычно это связано с тем, что какая-то из сторон отсутствует или чрезмерно загружена работой, или в компании нет большого количества новых сотрудников. В таких случаях функции отсутствующего участника адаптационного процесса распределяют между собой другие его участники. Так, нередко роль наставника выполняет непосредственный руководитель

нового сотрудника [178].

Помощь наставника в адаптации работника имеет важное значение. Однако, помимо усилий самого наставника, специалисту необходимо также прилагать максимальные усилия для того, чтобы его адаптационный процесс прошел быстро и успешно.

Поэтому наставник должен не только помогать новому сотруднику в период адаптации, но и осуществлять контроль за его профессиональным становлением и личностным ростом.

Отсутствие в организации программы адаптации персонала приводит к проблеме закрепления персонала на рабочем месте.

Очень часто термины «наставник» и «куратор» используют как синонимы, однако, если посмотреть на эти понятия шире, то чаще всего речь идет об одной из форм наставничества – budding. То есть в случае, когда речь идет о кураторстве, к новому сотруднику «прикрепляется» «приятель». Обычно статус у традиционного наставника и куратора разный: первый имеет большой опыт и может занимать более высокую позицию, а второй равен по статусу новичку и помогает ему сориентироваться в негласных правилах компании.

Функции каждой из сторон в процессе адаптации нового сотрудника представлены в таблице 3 [7].

Таким образом, важно грамотно выстроить алгоритм взаимодействия участников адаптационного процесса и соблюдать разграничение ролей. При правильно организованной системе наставничества наставник не будет воспринимать свою работу как дополнительную нагрузку, а будет заинтересован в ней [22].

После того, как кандидат принял предложение о работе в компании, необходимо задействовать следующий инструмент адаптационного процесса и подготовиться к выходу нового сотрудника путем уведомления его линейного руководителя о дате его предполагаемого выхода на работу.

Таблица 3 – Функции участников адаптационного процесса нового сотрудника в компании [7]

Участник процесса адаптации	Функции
Служба персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>– выстраивание эффективной системы адаптации;</li> <li>– разработка и внедрение эффективных инструментов и мероприятий по адаптации;</li> <li>– мониторинг и оценка эффективности системы адаптации;</li> <li>– участие в проведении мероприятий по адаптации;</li> <li>– эмоциональная поддержка новых сотрудников;</li> <li>– получение обратной связи от новых сотрудников после окончания адаптационного процесса;</li> <li>– участие в отборе и подготовке наставников;</li> <li>– обучение руководителей навыкам наставничества;</li> <li>– разработка схем стимулирования наставников.</li> </ul>
Наставник	<ul style="list-style-type: none"> <li>– подготовка рабочего места нового сотрудника;</li> <li>– рассказ о функциях подразделения и знакомство нового сотрудника с коллективом;</li> <li>– знакомство с рабочим местом, оборудованием, содержанием функциональных обязанностей;</li> <li>– обеспечение необходимыми для работы ресурсами и обучение работе в корпоративной базе данных;</li> <li>– предоставление обратной связи.</li> </ul>
Линейный руководитель	<ul style="list-style-type: none"> <li>– определение должностных обязанностей и подготовка предложений о работе;</li> <li>– постановка целей и задач на период испытательного срока;</li> <li>– определение наставников из числа ведущих специалистов;</li> <li>– ознакомление новых сотрудников с планом адаптации и разъяснение назначения запланированных мероприятий по адаптации;</li> <li>– мониторинг промежуточных результатов новичков и проведение встреч с новыми сотрудниками;</li> <li>– Оценка выполненных заданий и обратная связь по итогам испытательного срока новых сотрудников;</li> <li>– Принятие решения относительно работы нового сотрудника в компании.</li> </ul>
Куратор	<ul style="list-style-type: none"> <li>– обед с новым сотрудником в первый день его работы;</li> <li>– регулярные встречи и ответы на вопросы об особенностях корпоративной культуры;</li> <li>– разъяснение норм внутренних коммуникаций и принятых правил делового этикета.</li> </ul>

Наиболее удобным будет направить ему письмо с информацией о новом сотруднике: имя, должность и предполагаемая дата выхода новичка. Линейный руководитель должен определить рабочее место нового сотрудника и заказать необходимую технику для него, а также определить наставника. Наставник будет принимать непосредственное участие в обучении новичка навыкам работы, и поддерживать его в повседневной деятельности. Руководителю следует подготовить план адаптации для

новичка, уделив внимание вопросам организации деятельности компании, структуре подразделения и составу коллектива, изучению производственных процессов, погружению в профессиональную область деятельности, а также обсуждению и закреплению задач на первые 3–6 месяцев [5]. Руководитель должен запланировать время для вводной беседы с новичком в первый день его работы, организовать встречу с наставником или сразу делегировать эти задачи наставнику. Всю эту информацию необходимо донести до руководителя в информационном письме о новом сотруднике.

Существует также второе информационное письмо для руководителя или наставника, которое направляется за день до выхода нового сотрудника, когда новый сотрудник подтвердил выход на работу специалисту HR-службы, в это письмо также следует прикрепить необходимые ресурсы и инструменты руководителя для работы с новичком. Обычно отправку информационных писем инициирует служба персонала, и они являются типовыми [26].

Существует также аналогичный адаптационный инструмент и для нового сотрудника: в день его выхода на работу ему направляется информационное welcome-письмо со всеми необходимыми для начала его эффективной работы ресурсами. Это могут быть ссылки на социальные сети компании, на корпоративные группы работников предприятия в соц. сетях, на чат-боты в мессенджерах, обучающий портал компании, на основные программы, в которых работает компания, а также на фирменные бланки, шаблоны документов, положения и регламенты компании.

Одним из основных инструментов процесса адаптации новых сотрудников является план адаптации нового сотрудника (адаптационный лист). План адаптации обычно имеет типовую форму для разных категорий должностей и готовится линейным руководителем нового сотрудника. В первый день работы новый сотрудник подписывает план адаптации вместе с должностной инструкцией.

Задачи определяются руководителем и разъясняются новичку при

подписании плана адаптации. При постановке задач обычно используется методика SMART, благодаря чему можно измерить результат их достижения в любой контрольной точке [16].

Следующий инструмент адаптации новичка в компании – welcome pack (комплект новичка, стартовый пакет, welcome box). Чаще всего «комплект новичка» представляет собой брендированную коробку, куда кладут все необходимые атрибуты офисной работы: блокнот для записи важных задач и планирования рабочего времени, ручку, фирменную кружку, держатель для пропуска с удобной брендированной лентой, корпоративные скидки для сотрудников, также нередко можно встретить продукцию, производимую самой компанией.

Ключевые моменты подготовки к первому рабочему дню нового сотрудника [8]:

- подготовка рабочего места и создание электронного ящика;
- подготовка комплекта новичка, плана адаптации и бейджика;
- знаки приветствия от коллег.

Многие компании используют такие инструменты для адаптации новых сотрудников, как welcome-тренинг и welcome day.

Welcome-тренинг («Добро пожаловать в компанию!») – вводный курс для новых сотрудников. Так называемый тренинг, во время которого новички получают вводную информацию и компании, проводится на начальном этапе в рамках адаптационной программы новых сотрудников. Во время вводного тренинга происходит знакомство сотрудников с культурой, традициями, корпоративной этикой компании, а также формирование и повышение лояльности новых специалистов. Welcome-тренинг помогает передать знания об организации, о существующих в ней порядках и устоях. Это способствует успешной адаптации, удержанию работников. В компаниях, которые практикуют проведение вводных курсов, минимальная текучесть кадров на испытательном сроке и в последующем [31 2].

Существует несколько форм проведения вводного тренинга для новых

сотрудников:

- аудиторный тренинг – общение всех участников тренинга в реальном времени с возможностью общаться и задавать вопросы;
- электронный курс (e-learning) – электронная версия вводных курсов, используется при адаптации сотрудников удаленных офисов [14].

В практике адаптации персонала зарубежных компаний существует такое понятие, как «Welcome Day» (День новичков) – ежеквартальный день нового сотрудника, в рамках которого проводится корпоративная деловая игра, мастер-классы, профессиональные конкурсы для новичков и другие активности. Главная цель таких мероприятий – командообразование. Сегодня многие российские компании также переняли эту практику, адаптировав ее под себя. Во многом Welcome Day является расширенной версией Welcome-тренинга. Обычно в рамках Welcome Day рассказывают о тех же информационных блоках, мероприятие может сопровождаться деловыми играми, экскурсией по компании (ее офисам или производственным подразделениям), приветствием топ-менеджмента компании.

По данным исследования IBM Smarter Workforce Institute, для удержания и повышения эффективности нового сотрудника процесс адаптации является важнейшим фактором. Чем больше сомнений и непонимания возникает у сотрудника в новой должности, тем выше вероятность его увольнения. Поэтому сегодня для онбординга, адаптации и сопровождения новичков компании используют такой инструмент, как чат-боты. Чат-бот (виртуальный собеседник) – программа, которая выясняет потребности пользователей, а затем помогает удовлетворить их. Автоматическое общение с пользователем ведется с помощью текста или голоса. Чат-бот ведет коммуникацию от лица компании или бренда с целью упростить онлайн-общение, используется как альтернатива переписке с живым оператором или звонку менеджеру компании. Чат-боты в вопросах адаптации служат промежуточным звеном между целями HR-а и погружением в работу новичка. Компания настраивает сценарий, определяет

базу сотрудников и активирует адаптацию. В крупных компаниях существуют порталы с большим массивом корпоративной информации, функционалом для совместной работы, электронными сервисами для сотрудников. Новым сотрудникам довольно сложно ориентироваться в таком насыщенном контекстном ресурсе. Чтобы облегчить адаптацию новичков компании и развивают корпоративные чат-боты. Среди преимуществ чат-ботов выделяют минимальную стоимость, легкость управления и пополнения контента без привлечения IT-специалистов. Боты можно интегрировать с порталами знаний и большинством мессенджеров, самыми популярными в этом плане являются Telegram, WhatsApp, Viber [23].

Распространенная схема работы корпоративных чат-ботов в организациях основана на интеграции с корпоративными порталами (базами знаний компании), подробнее приставлена на рисунке 3.

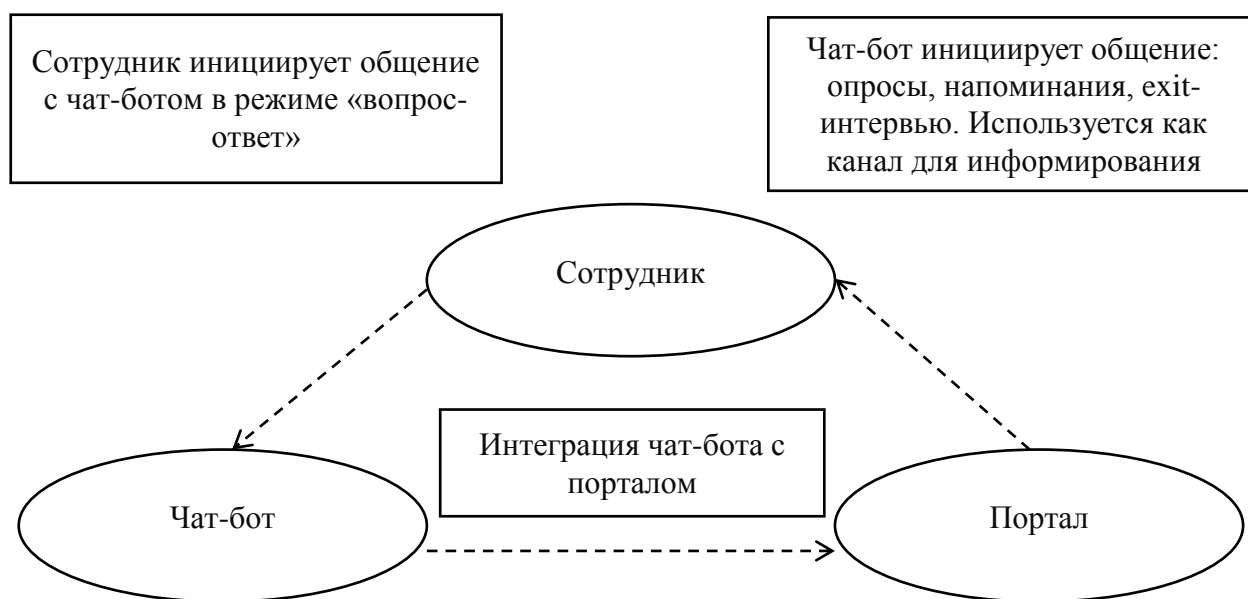


Рисунок 3 – Схема работы корпоративных чат-ботов для адаптации [20]

Обучение в период адаптации – важнейший элемент адаптационного процесса нового сотрудника.

Одним из инструментов управления адаптацией персонала является анкетирование по итогам адаптации. Анкета позволяет оценить процесс

адаптации сотрудника и определить дальнейшие зоны роста. В завершение адаптации сотруднику предлагается заполнить анкету, для обратной связи руководителю, наставнику [11].

Одна из ключевых задач адаптации – снижение уровня текучести на этапе испытательного срока, поэтому если о проблемах сотрудника узнавать в конце адаптационного периода, то это будут те проблемы, с которыми он уже справился, либо он уволится на испытательном сроке и заинтересованные лица не узнают о важных проблемах сотрудника на этапе адаптации, или узнают слишком поздно. Оптимальным вариантом будет запускать анкету обратной связи, и проводить беседу с сотрудником через 3–4 недели работы, а её целью будет помочь справиться с возникшими трудностями, а не зафиксировать их по факту окончания адаптации. Чтобы подытожить процесс адаптации можно использовать также анкету по итогам трех месяцев.

Таким образом, необходимо отметить, что работа по адаптации персонала является сложным и одновременно необходимым процессом, поскольку она приводит к успешному завершению их испытательного срока и экономии издержек компании на поиск, обучение и оценку персонала. Если адаптацию провести правильно и отнестись к данному процессу серьезно, то сотрудник и организация смогут полностью приспособиться друг к другу, что позволит каждому работнику достигать высоких профессиональных результатов.

## **1.2 Методики оценки эффективности организации адаптации и закрепления персонала в организации**

В первую очередь определим факторы, которые оказывают влияние на эффективность адаптации и закрепления персонала в организации. Они представлены на рисунке 4.



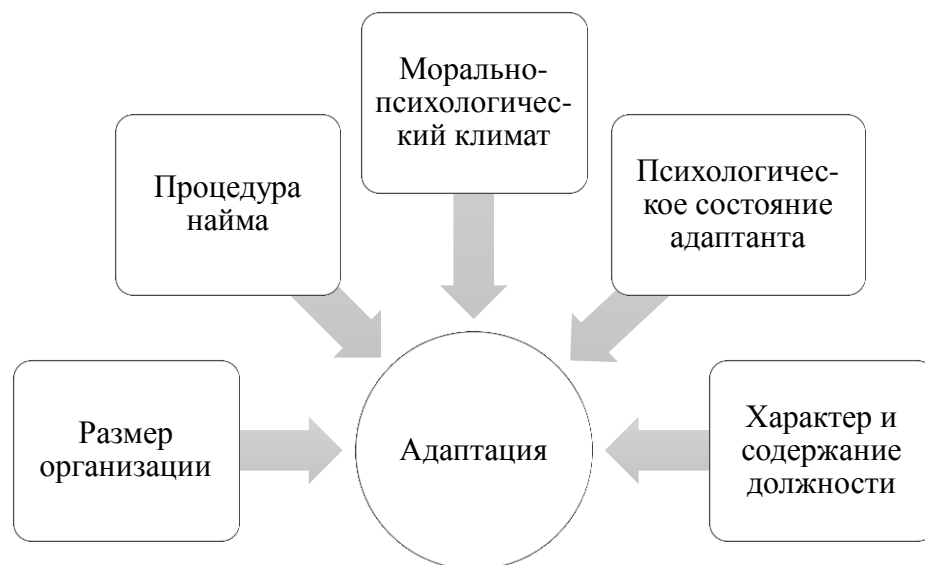


Рисунок 4 – Факторы влияния на адаптацию [12]

Можно сформулировать следующие факторы влияния на адаптацию:

- параметры проведения процедуры найма. Если профессиональные навыки нанятых сотрудников соответствуют требованиям должности и рабочего места, это позволяет избежать проблем, связанных с неопытностью сотрудника в новых условиях, сократить срок введения нового сотрудника в должность и освоения им профессиональных навыков;
- размер организации. Процедуры адаптации персонала в небольших организациях, как правило, непродолжительны и неформальны, они нередко сводятся к должностным инструкциям и ознакомительной беседе. Чем крупнее организация, тем больше времени требуется новому сотруднику на понимание ее структуры, специфики деятельности, функциональных и информационных связей;
- морально-психологический климат в коллективе. Если в коллективе сформированы доверительные отношения и психологический климат является благоприятным, то принятые на работу сотрудники попадают в комфортную среду, в которой время адаптации сокращается за счет отсутствия конфликтов, обмена опытом, дружелюбия коллег;

- характер и содержание занимаемой должности. Чем более сложен характер занимаемой новым сотрудником должности и чем большую ответственность предполагает трудовая деятельность в данной должности, тем продолжительнее период освоения сотрудником обязанностей и дольше срок адаптации;
- психологическое состояние сотрудника. Период адаптации сложен психологически как для нового сотрудника, так и для принимающего коллектива. Поэтому в процессе адаптации важно учитывать состояние нового сотрудника и по возможности оказывать ему психологическую помощь и поддержку [32].

Оценка эффективности адаптации персонала должна проводиться на постоянной основе, в противном случае она теряет свою полезность. Результаты, полученные в ходе определения эффективности работы в этой области, должны быть представлены руководству. Также, если оценка эффективности выявит недостатки, организация должна использовать практику внесения корректировок в технологию трудовой адаптации персонала.

Сегодня специалисты по персоналу используют различные подходы и методы для оценки эффективности технологии трудовой адаптации. В то же время объективная оценка предполагает комплексный подход, включающий анализ следующих критериев [26]:

- Мнение адаптируемых, их руководителей, членов коллектива.

Получить личные мнения об успешности адаптации можно посредством анкетирования, интервью, проведения круглых столов, фокус-групп и т.д. Данный критерий эффективности трудовой адаптации носит субъективный характер, но информация, полученная в результате его оценки, может быть крайне полезной при корректировке адаптационных программ.

- Конкретные рабочие результаты.

Данный критерий эффективности технологии трудовой адаптации является наиболее объективным, так как предполагает получение

информации о конкретных результатах работы новых сотрудников, соотнесенных с периодом времени, затраченным на адаптацию [18]. Анализ этого критерия включает в себя первоначальные измерения результатов работы новичка в начале адаптационного периода и окончательные измерения после окончания адаптационного периода, а также их корреляцию с установленными стандартами. Для оценки результатов работы могут быть использованы такие методы, как статистический анализ данных, наблюдение и методы математического моделирования.

– Поведенческие изменения.

Оценка поведенческих изменений, произошедших по итогам адаптации, предполагает анализ того, как поменялось профессиональное поведение новичка, оценку особенностей межличностного взаимодействия с коллегами, характер взаимоотношений с руководителем.

– Экономическая эффективность.

Экономическая эффективность технологии трудовой адаптации персонала выступает самым объективным показателем эффективности работы по данному направлению. Смысл ее состоит в том, чтобы выяснить, как соотносятся потраченные на трудовую адаптацию средства и полученные по ее итогам выгоды.

Общий показатель, который может охватить и проиллюстрировать максимальный спектр параметров адаптированности сотрудников – показатель эффективности адаптации. В научной литературе данной проблеме сравнительно недавно начали уделять внимание. Согласно исследованиям, можно оценить эффективность адаптации с помощью ряда составляющих [6]. При этом следует обращать внимание на сравнение количественного значения следующих показателей работы персонала с нормативными значениями:

- качество выполнения работником комплекса трудовых задач (оценивается посредством наличия жалоб и претензий к работе сотрудника от клиентов и заказчиков предприятия, числа

- допущенных сотрудником случаев брака, а также некачественного выполнения трудовых заданий и т.д.);
- достигнутая скорость выполнения работником своих трудовых функций (оценивается посредством количественного измерения сроков выполнения работником служебных заданий, начисления неустойки из-за невыполнения работником служебных заданий и т.д.);
  - достигнутая работником коммуникативная эффективность (оценивается посредством наличия у работника конфликтов с коллегами, непосредственным руководством, клиентами, а также переходов работника из одного подразделения данного предприятия в другое подразделение);
  - уровень трудовой дисциплины работника и его исполнительности (оценивается посредством наличия у работника прогулов, частоты допускаемых работником опозданий, допускаемых работником неточностей и ошибок при выполнении типовых трудовых заданий и т.д.);
  - уровень быстроты понимания работником предприятия новых и нетиповых трудовых заданий;
  - сформировавшееся состояние здоровья работника (уровень заболеваемости работника, число обращений работника к врачу во время прохождения адаптационного периода, а также количество пропущенных работником по болезни дней, наличие у работника хронических заболеваний и частота их обострений и т.д.) [21].

При оценке результативности процесса адаптации персонала на предприятии, возможно, использовать специальный комплексный подход, суть которого заключается в суммировании полученных оценок эффективности адаптации, в разрезе выделенных четырех измерений эффективности. При определении комплексного интегрального показателя эффективности включаются экономическая эффективность трудовой

деятельности персонала, социальная эффективность трудовой деятельности, психологическая эффективность трудовой деятельности и социально-экологическая эффективность трудовой деятельности.

Экономическая эффективность трудовой деятельности персонала представляет собой отношение полученных доходов к затратам при достижении результата трудовой деятельности. Социальная эффективность представляет собой соотношение положительного социального результата к понесенным социальным издержкам [4].

В свою очередь, психологическая эффективность трудовой деятельности работника представляет собой количественное отношение уровня удовлетворенности сотрудника предприятия и психологических затрат на осуществление работником трудовой деятельности (к таким психологическим затратам относятся снижение мотивации работника, рост нервно-психического напряжения у работника, развитие у работника соматических расстройств и др.) [13].

Клиентоцентрированная эффективность или социально-экологическая эффективность процесса адаптации персонала предприятия представляет собой показатель степени ориентации адаптированного работника предприятия не на получение сиюминутной выгоды от разового взаимодействия с потребителем, а на построение долгосрочных и стабильных взаимоотношений с данным потребителем [14].

Главный вопрос в определении уровня эффективности процесса адаптации персонала заключается в том, какие затраты на адаптацию несет предприятие в денежном выражении. Специалисты по управлению персоналом считают, что оптимальное соотношение затрат на поиск и привлечение нового сотрудника и расходов на его адаптацию составляет примерно 3:1 [9].

В рамках оценки эффективности системы адаптации необходимо анализировать следующие показатели.

Стоимость адаптации одного сотрудника. Данный показатель рассчитывается исходя из стоимости работы лиц, вовлеченных в процесс адаптации, - наставника, непосредственного руководителя, специалистов службы персонала, а также цены раздаточных и других материалов. Возможен расчет стоимости адаптации по категориям сотрудников и в среднем на одного адаптируемого сотрудника.

Стоимость подготовки наставника – размер инвестиций, вложенный в развитие профессиональных компетенций наставника, в разработку обучающих мероприятий, которые он будет проводить для новичков. Возможен расчет стоимости подготовки наставника по категориям сотрудников и в среднем на одного адаптируемого сотрудника.

Процент должностей, охваченных системой адаптации. Данный показатель рассчитывается путем расчета удельного веса охваченных системой адаптации должностей. Расчет ведется по следующей формуле:

$$g1 = \frac{N}{NF} \times 100 \% \quad (1)$$

где  $g1$  – удельный вес охваченных системой адаптации должностей;

$N$  – количество должностей, включенных в систему адаптации;

$NF$  – количество должностей в штатном расписании.

Процент сотрудников, выполняющих функции наставников. Данный показатель также может быть рассчитан по категориям сотрудников и в среднем на весь трудовой коллектив. Расчет ведется по следующей формуле:

$$g2 = \frac{A}{AF} \times 100 \% \quad (2)$$

где  $g2$  – удельный вес наставников среди персонала;

$A$  – количество сотрудников, выполняющих функции наставников;

$AF$  – общая численность сотрудников в категории / всего.

Процент сотрудников, успешно прошедших испытательный срок, по отношению к общему числу принятых. Расчет ведется по следующей формуле:

$$g3 = \frac{Z}{ZF} \times 100 \% \quad (3)$$

где  $g3$  – удельный вес наставников среди персонала;

$Z$  – количество сотрудников, успешно прошедших испытательный срок;

$ZF$  – общая численность принятых сотрудников.

Обратным данному показателю является показатель «Процент сотрудников, покинувших компанию в течение или по итогам испытательного срока». Расчет ведется по следующей формуле:

$$g4 = \frac{X}{ZF} \times 100 \% \quad (4)$$

где  $g4$  – удельный вес наставников среди персонала;

$X$  – количество сотрудников, не прошедших испытательный срок;

$ZF$  – общая численность принятых сотрудников.

Важным аспектом оценки эффективности системы адаптации является анализ удовлетворенности персонала, в том числе, проработавшего в компании менее года. Целесообразно оценить уровень удовлетворенности сотрудниками таких факторов, как:

- вознаграждение;
- обучение;
- условия труда.

Для выявления удельного веса сотрудников с определенным уровнем удовлетворенности используется формула:

$$d_i = \frac{n_i}{N} \times 100 \% \quad (5)$$

где  $d_i$  – удельный вес сотрудников с определенным уровнем удовлетворенности;

$n_i$  – количество сотрудников с определенным уровнем удовлетворенности;

$N$  – количество сотрудников в категории (со стажем менее 1 года, со стажем более 1 года).

Итак, сформирована система показателей и методика оценки эффективности системы стимулирования труда персонала коммерческой организации, которая позволит с достаточной степенью объективности оценить недостатки и направления совершенствования системы стимулирования персонала.

Исходя из вышесказанного изложенного можно сделать следующий вывод, что адаптация персонала на предприятии является очень многогранным явлением. Это процесс способствует приспособлению нового работника к различным аспектам деятельности предприятия. Он основан на поэтапном введении сотрудника в различные процессы предприятия, такие как производственные, профессиональные, организационно-административные, экономические и другие процессы.

Таким образом, главным фактором адаптации работника на предприятии являются его психологические особенности, которые в современном мире имеют одно из важных значений. При проведении данных исследований необходимо помнить, что исследования должны проходить с учетом различных отраслей знаний. А в процессе адаптации работников необходимо учитывать как физические, так и духовные стороны, образование, уровень квалификации. Адаптация будет проходить намного легче, если у работника присутствует желание учиться и познавать что-то новое.



## **2 Анализ управления адаптацией персонала организации ООО «Танкмонт Белград»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Танкмонт Белград»**

Основным видом деятельности ООО «Танкмонт Белград» является «Строительство жилых и нежилых зданий».

Юридический адрес: Республика Сербия, г. Белград-Вождовац, Устаничка, 128Б.

Адрес места осуществления деятельности на территории РФ (строительная площадка) 676450, Амурская область, г. Свободный, строительная площадка Амурского газоперерабатывающего завода.

ООО «Танкмонт Белград» входит в число крупнейших компаний строительной отрасли и является абсолютным лидером в сегменте монолитно-кирпичного домостроения. Компания реализует проекты комплексного освоения территории.

Строительство осуществляется по самым передовым технологиям. Компания одной из первых в области освоила технологии монолитного домостроения и успешно их применяет, благодаря использованию строительных материалов высшего качества, современной строительной техники и постоянному контролю качества в процессе строительства.

ООО «Танкмонт Белград» – динамично развивающаяся компания, в которую входят предприятия, обеспечивающие выполнение самых различных видов работ – от проектирования до строительства и эксплуатации объектов.

Поддерживать высокие темпы строительства позволяют опыт и высокий профессионализм сотрудников. Сейчас компания имеет один из лучших парков строительных машин и механизмов, собственную мощную производственную базу.

Цель деятельности ООО «Танкмонт Белград»: качественное исполнение проектных и строительно-монтажных работ, а также получение прибыли от подрядных работ по указанным выше и иным видам деятельности.

Управление осуществляется совокупностью подразделений, специализирующихся на выполнении конкретных видов работ, где специалисты одного профиля объединены в определенные отделы, а именно: отдел подготовки строительства, коммерческий отдел, сметно-договорной отдел, ПТО, информационно-технический отдел, финансово-экономический отдел, отдел логистики, строительно-монтажный департамент.

Таким образом, общая задача управления в данной организации делится, начиная со среднего уровня по функциональному критерию. Во главе каждого подразделения стоит руководитель (рисунок 5).



Рисунок 5 – Организационная структура управления ООО «Танкмонт Белград»

Основой данной структуры являются линейные подразделения, осуществляющие в организации основную работу и обслуживающие их специализированные функциональные подразделения.

При такой структуре управления каждое подразделение выполняет четко определенные функции в общей цепочке хозяйственного процесса. Все элементы организационной структуры управления компанией взаимосвязаны между собой.

Данная функциональная структуризация является самой распространенной формой организации и встречается практически во всех компаниях на том или ином уровне организационной структуры и представляет собой процесс разделения компании на отдельные элементы, где каждый элемент имеет четко определенную задачу и обязанности.

Создание линейно- функциональной структуры сводится к группировке персонала по широким задачам, которые они выполняют.

Всем процессом управляет генеральный директор, он же делегирует задачи, а вместе с ними и полномочия каждому конкретному подразделению или звену организации.

В свою очередь, подразделения и звенья организации принимают на себя обязательства по выполнению этих задач и несут ответственность перед руководителем в рамках занимаемой должности.

В собственности ООО «Танкмонт Белград» числится более 60 единиц различной строительной и специальной техники:

- гусеничные трактора;
- катки грунтовые;
- грейдеры;
- бульдозеры;
- грузоподъемная техника;
- пневматические экскаваторы, манипуляторы и прочая специальная техника).

В связи с этим в привлечении арендованной строительной техники предприятие не нуждается.

В ООО «Танкмонт Белград» систему менеджмента качества, охватывающую деятельность по выполнению строительных, монтажных и ремонтных работ декларирует Руководство по качеству.

ООО «Танкмонт Белград» включает процессы, требования которых установлены в п. 7.5 ГОСТ ISO 900:2018 в части обслуживания продукции и пункте 7.5.4. Предприятие использует процессы производства и обслуживания, которые можно проверить посредством мониторинга или измерения, поэтому реализованы требования п. 7.5.2. ГОСТ ISO 900:2018.

Анализ экономических показателей деятельности предприятия проводится с целью получения данных об уровне развития предприятия, его эффективности.

На основании этих данных делаются выводы о возможных путях улучшения работы предприятия и повышения его эффективности. Рассмотрим основные экономические показатели предприятия, представленные в таблице 4.

Ознакомление с основными экономическими показателями по своей сути представляет собой одну из форм экспресс-анализа финансового состояния предприятия. Исходя из данных, содержащихся в таблице 8, можно сделать вывод, что в целом компания ООО «Танкмонт Белград» имеет некоторые положительные тенденции.

Объем выручки по озвученной ранее причине также увеличился: с 2019 по 2020 гг. на 309524 тыс. руб. (темп роста 109,48%) и с 2020 по 2021 гг. на 51814 тыс. руб. (темп роста 101,45%).

Позитивные изменения в пропорциях себестоимости и выручки привели к значительному росту прибыли от продаж. В период с 2020 по 2021 гг. данный показатель принял положительное значение, увеличившись на 100803 тыс. руб.

Таблица 4 – Основные экономические показатели ООО «Танкмонт Белград»

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Отклонение 2020 к 2019 гг.		Отклонение 2021 к 2020 гг.	
				Абсолютное отклонение, тыс. руб.	Темп роста, %	Абсолютное отклонение, тыс. руб.	Темп роста, %
Выручка, тыс. руб.	3266330	3575854	3627668	309524	109,48	51814	101,45
Себестоимость продаж, тыс. руб.	2091815	2502049	2516929	410234	119,61	14880	100,59
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	630304	513823	614626	-116481	81,52	100803	119,62
Среднесписочная численность работников, чел.	1737	1659	1603	-78	95,51	-56	96,62
Среднегодовая выработка, тыс. руб./чел.	1880,44	2155,43	2263,05	274,98	114,62	107,62	104,99
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	1062085	1059663	1063308	-2422	100,34	3645	100,34
Среднегодовая заработная плата, тыс. руб.	611,7	638,7	663,3	27	104,4	24	103,8
Фондоотдача основных средств, руб./руб.	0,57	0,51	0,48	-0,06	89,64	-0,03	95,03
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств, количество оборотов	0,68	0,66	0,84	-0,03	95,73	0,19	128,52
Рентабельность продаж, %	3,0	20,5	24,5	17,5	-	4,0	-

В свою очередь, прибыль до налогообложения имела нестабильный характер. Так, с 2019 по 2020 гг. она снизилась на 116481 тыс. руб., а затем с 2020 по 2021 гг. возросла на 100803 тыс. руб. Это связано с непостоянством прочих доходов и расходов.

Уменьшение численности работников (с 1737 чел. в 2019 г. до 1603 чел. в 2021 г.), учитывая специфику деятельности компании, является неблагоприятным фактором. Производительность труда по причине роста выручки на фоне непостоянства числа сотрудников в период с 2019 по 2020 гг. увеличилась на 274,98 тыс. руб./чел. (темп роста 114,62%), с 2020 по 2021 гг. – на 107,62 тыс. руб./чел. (темп роста 104,99%).

Вместе с тем фонд оплаты труда работников увеличивалась меньшими темпами по сравнению с выработкой: за 2019-2020 гг. фонд оплаты сократился на 0,29% в связи с сокращением штата персонала, в 2021 г. фонд оплаты увеличился всего на 0,34% по сравнению с 2020 г.

Стоимость основных средств, в свою очередь, на протяжении всего рассматриваемого периода сокращалась: с 2019 по 2020 гг. снизилась на 34750 тыс. руб., затем с 2020 по 2021 гг. еще на 65507 тыс. руб. С одной стороны, такие резкие спады основных средств могут сигнализировать об ухудшении дел на предприятии, однако, всё также беря во внимание род деятельности компании и учитывая локальные особенности, можно сказать, что ситуация не так критична.

Компания ООО «Танкмонт Белград» приняло решение сократить объем основных средств до приемлемого для них уровня, а именно содержать технику и оборудование, которое требуется на постоянной основе, а в случае необходимости пользоваться услугами сторонних организаций. Следовательно, считать значение данного показателя критичным в определенной степени ошибочно.

Стоимость оборотных средств, претерпев незначительный рост в размере 107278 тыс. руб. (темп роста 104,8%) в начале рассматриваемого периода, резко увеличилась на 711906 тыс. руб. с 2020 по 2021 гг. (темп роста 130,38%). Такой резкий рост напрямую связан с появлением новых крупных заказов, что привело к наращиванию материальных запасов.

Коэффициент оборачиваемости оборотных средств с 2019 по 2020 гг. уменьшился на 0,03 оборота, а с 2020 по 2021 гг. увеличился на 0,19 оборота.

Данная тенденция говорит о замедлении оборачиваемости оборотных средств.

Темпы роста прибыли от продаж, превышая темпы роста выручки, привели к увеличению рентабельности продаж в 2021 г. на 4 % соответственно. Рентабельность является одним из ключевых показателей, подтверждающих жизнеспособность и целесообразность существования компании.

В таблице 5 выполним анализ обеспеченности предприятия ООО «Танкмонт Белград» персоналом. В 2020 году численность работников предприятия ООО «Танкмонт Белград» составила 1659 человека при плане 1660 человек, из них: руководители – 138 человек (100% от плана), специалисты – 116 человек (100% от плана), служащие – 9 человек (100%); рабочие – 1396 человек (99%, недостаток 0,1% или 1 человек).

Таблица 5 – Анализ обеспеченности ООО «Танкмонт Белград» персоналом, 2019–2021 гг.

Показатели	2019		2020		2021		Обеспеченность, %		
	план	факт	план	факт	план	факт	2019	2020	2021
Численность персонала, в т.ч.:	1742	1737	1660	1659	1606	1603	99,7	99,9	99,8
Руководители, чел.	138	136	138	138	136	136	98,6	100,0	100,0
Специалисты, чел.	104	102	116	116	104	102	98,1	100,0	98,1
Служащие, чел.	9	9	9	9	9	9	100,0	100,0	100,0
Рабочие, чел.	1491	1490	1397	1396	1357	1307	99,9	99,9	96,3

Из данных, представленных в таблице 5 видно, что численность всего персонала за 2019 год составляет 99,7%, недостаток составляет 5 человек, в т.ч.:

- численность руководителей – 98,6%, недостаток 1,4% или 2 человека;
- численность специалистов – 98,1%, недостаток 1,9% или 2 человека;
- численность служащих – 100%;
- численность рабочих – 99,9%, недостаток 0,1% или 1 человек.

В 2021 году фактическая численность персонала ООО «Танкмонт Белград» была равна 1603 человека, что составило 99,8% плановой численности. Штат руководителей и служащих укомплектован на 100%. Недостаток персонала отмечается в группе служащих на 1,9%, в группе рабочих 3,7% или 50 человек. Вакантные ставки рабочих в 2021 году были сокращены, это произошло, потому что рабочие в 2021 году были переведены в другие организации.

На предприятии наблюдается текучесть кадров. Сокращение численности персонала обусловлено закрытием ряда производственных участков и переводом работников в другие организации, с внутренней оптимизацией штатных единиц, которое происходило в последние года на предприятии.

В целом согласно данным экспресс-анализа основных показателей компании можно сказать, что ООО «Танкмонт Белград» в настоящий момент имеет устойчивые тенденции к росту и развитию. Но на предприятии наблюдается текучесть на протяжении 2019-2021г. Но снижение численности персонала не повлияло на среднегодовую выработку, которая за период 2019–2021 гг. увеличилась на 14,6%.

Анализ обеспеченности ООО «Танкмонт Белград» персоналом за 2019–2021 гг. показал, что штат руководителей и служащих укомплектован на 100%. Недостаток персонала отмечается в группе служащих на 1,9%, в группе рабочих 3,7% или 50 человек.



## **2.2 Анализ и оценка эффективности управления адаптацией персонала предприятия**

Перейдем непосредственно к исследованию системы адаптации персонала ООО «Танкмонт Белград».

Все новые работники ООО «Танкмонт Белград», в том числе и молодые специалисты, при приеме на работу знакомятся с историей предприятия, его направлениями деятельности. Данная информация доводится до работника на первоначальном этапе адаптации. Далее молодой специалист поступает в распоряжение начальников цехов, участков, отделов или служб, которые доводят до них функции соответствующего структурного подразделения и должностные инструкции. В дальнейшем построение процесса адаптации полностью зависит от непосредственного руководителя работника.

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

Процесс адаптации персонала представим на рисунке 6.



Рисунок 6 – Процесс адаптации работника ООО «Танкмонт Белград»

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

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

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

Из рисунка видно, что процесс адаптации персонала ООО «Танкмонт Белград» лишь формально соответствует структуре. Данная структура предложена А.Я. Кибановым, которая в рамках настоящего исследования была определена как оптимальная. Более подробно рассмотрим

сопоставление системы адаптации персонала ООО «Танкмонт Белград» и структуры системы адаптации персонала по А.Я. Кибанову (таблица 6).

Следовательно, можно сделать вывод, что ООО «Танкмонт Белград» практически отсутствует система адаптации персонала.

Мероприятия в рамках адаптации персонала подчинены негласно существующим правилам, которые в установленном для принятия локальных нормативных актов порядке не приняты, а также не имеют своего закрепления в корпоративной культуре.

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

Оценку эффективности системы адаптации персонала ООО «Танкмонт Белград» выполним по приведенной ранее методике. Первым критерием оценки эффективности системы адаптации персонала на предприятии являются затраты, приходящиеся на одного работника.

Таблица 6 – Сопоставление системы адаптации персонала ООО «Танкмонт Белград» и структуры системы адаптации персонала по А.Я. Кибанову

Элемент структуры системы адаптации персонала по А.Я. Кибанову	Элемент структуры системы адаптации персонала ООО «Танкмонт Белград»	Выявленные отклонения
Общая ориентация	Ознакомление с историей предприятия, основными видами деятельности, организационной структурой	ООО «Танкмонт Белград» оценка профессионального уровня работника и разработка программы адаптации не производится. Назначение ответственного за адаптацию работника приходится на этап вхождения в должность

Продолжение таблицы 6

Элемент структуры системы адаптации персонала по А.Я. Кибанову	Элемент структуры системы адаптации персонала ООО «Танкмонт Белград»	Выявленные отклонения
Вхождение в должность	Ознакомление с функциями соответствующего структурного подразделения и должностной инструкцией	Данный структурный элемент адаптации ООО «Танкмонт Белград» формально соответствует структуре системы адаптации персонала по А.Я. Кибанову. На данном этапе ООО «Танкмонт Белград» не уделяется внимания взаимоотношениями внутри структурного подразделения; ответственности работника; технологии, процессами и результатами труда; нормативам качества выполняемой работы; отчетности
Действенная ориентация	Поручаемая работа постепенно усложняется, появляется возможность принятия самостоятельных решений. Сложные вопросы обсуждаются работником с непосредственным руководителем, который помогает принять верное решение. Контроль за выполнением заданий осуществляет непосредственный руководитель	ООО «Танкмонт Белград» не оцениваются перспективы и возможности работника для реализации трудового потенциала; психологическая комфортность и безопасность работы работника.

В таблице 7 представим структуру затрат предприятия ООО «Танкмонт Белград» на адаптацию персонала. Как видно из таблицы, структура затрат на адаптацию персонала ООО «Танкмонт Белград» представлена расходами на информационные материалы и расходами на оплату труда наставников.

Таблица 7 – Структура затрат ООО «Танкмонт Белград» на адаптацию персонала, 2019–2021 гг.

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

Динамика затрат на наставничество имеет стабильную динамику.

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

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

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

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

Видно, что затрат ООО «Танкмонт Белград» на адаптацию персонала на протяжении 2019–2021 годов растут.

Затраты на информационные материалы ежегодно возрастают. За три анализируемых года их объем увеличился на 4 тыс. рублей или 6,7%. В рамках данной статьи предприятие несет расходы на изготовление информационных буклетов – памяток для персонала, в которых описывается история предприятия, его организационная структура, основы безопасного производства работ, необходимые действия при возникновении

чрезвычайных и аварийных ситуаций, а также отличники и передовики производства.

Далее, располагая сведениями об общем объеме затрат на адаптацию персонала и их общее количество, можно с помощью формулы 1 определить затраты, приходящиеся на одного работника (таблица 8).

Таблица 8 – Затраты на адаптацию одного работника ООО «Танкмонт Белград», 2019–2021 г.

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

Из данных представленных в таблице видно, что затраты на адаптацию персонала, в 2020 году составил 102,4% по сравнению с 2019 годом, в 2021 году 102,2% по сравнению с 2020 годом. Начиная с 2021 года по 2021 год данный показатель вырос и составил 104,7%. Расходы на затраты одного работника в 2020 году составили 100,3 % в сравнении с 2019 годом, в 2021 году этот показатель был 103,5% по сравнению с 2020 годом. На протяжении с 2019 года по 2021 год вырос на 103,8%.

В связи с увеличением количества персонала в изучаемом периоде, затраты на адаптацию 1 работника возросли на 0,11 тыс. рублей или 3,8%.

В процентном отношении на адаптацию работника ООО «Танкмонт Белград» расходует менее 1% средств в их общем объеме, что позволяет сделать заключение о низком уровне эффективности системы адаптации персонала по изучаемому критерию.

Следующим критерием оценки эффективности системы адаптации персонала на предприятии являются затраты на оплату труда наставников, объем которых должен быть не менее 30% от должностного оклада (тарифной ставки) лица, осуществляющего наставничество. В таблице 9 рассчитаем значение данного критерия.

Таблица 9 – Затраты на оплату труда наставников ООО «Танкмонт Белград», 2019–2021 гг.

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

Как видно из таблицы 9, затраты на оплату труда наставников в процентном отношении к должностному окладу (тарифной ставке) только в 2019 году превышали 30% должностного оклада (тарифной ставки) работников, осуществляющих функции наставников. В 2020 году они снижаются до 28,3%, в 2021 году – до 27,6%. Общее сокращение данного вида выплат составило 4%, что позволяет оценить действующую систему адаптации персонала ООО «Танкмонт Белград» по изучаемому критерию как неэффективную.

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

Затраты в 2019 году составляли 323,2 тыс. рублей, в 2020 году данные расходы выросли на 2,3%, в 2021 году на 4,3 % по сравнению с 2019 годом.

Следовательно, предприятию необходимо в должной мере

стимулировать труд наставников, поскольку вся ответственность за процесс адаптации персонала лежит на них.

Располагая сведениями об общей численности персонала ООО «Танкмонт Белград» и количестве работников, выполняющих функции наставников, можно рассчитать число последних в процентном отношении в общей структуре персонала предприятия (таблица 10).

Таблица 10 – Количество сотрудников, выполняющих функции наставников, в общей структуре персонала ООО «Танкмонт Белград», 2019–2021 гг.

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

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

Количество наставников ООО «Танкмонт Белград» в период 2019–2021 гг. увеличилось на 5 человек.

Поэтому ООО «Танкмонт Белград» необходимо увеличивать долю наставников, которые могут организовывать процесс адаптации персонала на предприятии. Данное мероприятие становится особенно актуальным в условиях роста числа персонала, прибывающих на предприятие.

Для определения соотношения наставников и персонала ООО «Танкмонт Белград» составим таблицу 11.



Таблица 11 – Соотношение наставников и персонала в ООО «Танкмонт Белград», 2019–2021 гг.

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

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

Согласно стандарту наставничества: «организовать процесс наставничества надо так, чтобы обучение учеников положительно отражалось на работе самого наставника, в противном случае эффективность его основной деятельности значительно ухудшится.

В идеале количество учеников не должно превышать 5–6 человек единовременно, наставник для руководителей и кадрового резерва – не более 3 человек». В нашем случае количество персонала на одного наставника составляет 9 человек, это говорит о том, что наставник не может эффективно выполнять свою работу.

Далее целесообразно проанализировать количество персонала, которые закрепились на предприятии после первого года своей работы. Для этого обратимся к данным, сведенным в таблицу 12.

Таблица 12 – Показатели, характеризующие закрепление персонала ООО «Танкмонт Белград», 2019–2021 гг.

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

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

В группе специалистов имеется также нестабильный процент закрепления: 85,7% в 2019 году, 94,7% в 2020 году и 90% в 2021 году. В такой категории персонала как служащие работники на 100% оставались на своих должностях по истечении первого года работы.

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

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

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

Таблица 13 – Причины выбытия персонала в период адаптации в ООО «Танкмонт Белград», 2019–2021 гг.

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

Это вызвано, с одной стороны, недостатками в системе найма персонала предприятия, а с другой стороны, недостатками в системе адаптации работников. Причины выбытия персонала в период адаптации представлены в таблице 13. Как показал данные представленные в таблице, анализ причин выбытия персонала в период адаптации ООО «Танкмонт Белград», в 2019 году по собственному желанию уволились 90% персонала или 9 человек, в 2020 году – 80% или 4 человека, в 2021 году – 100% или 4 человека.

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

В качестве причин увольнения по собственному желанию в период адаптации персоналом ООО «Танкмонт Белград» были указаны следующие:

- неудовлетворенность оплатой труда. По данной причине в 2019 году выбыли 2 человека или 20%, в 2020 году – 1 человек или 20%, в 2021 году – 1 человек или 25%;
- неудовлетворенность отношениями в коллективе – 1 человек или 10% в 2019 году. В период 2020–2021 гг. по данной причине увольнений среди персонала не было;
- неудовлетворенность графиком работы – 1 человек в 2019 году или 10% в общем количестве выбывших персонала. Увольнений по данной причине в последующие годы не производилось;
- неудовлетворенность условиями труда – 2 человека или 20% в 2019 году и 1 человек или 20% в 2020 году. Поводом к увольнению послужило отсутствие специальной одежды и специально оборудованных мест для отдыха и питания в холодное время года;
- неудовлетворенность отношениями с непосредственным руководителем – 2 человека или 20% в 2019 году, 1 человек или 20% в 2020 году и 3 человека или 75% в 2021 году.

Работники указывали на отсутствие должного к себе внимания со стороны непосредственного руководителя:

- в период адаптации,
- поручение работы, не соответствующей полученной специальности,
- отсутствие желания непосредственного руководителя передавать новым работникам свой профессиональный опыт, эффективные методы и способы производства получаемых производственных заданий и т.д.;
- неудовлетворенность выбранной специальностью – 1 человек или 20% в 2020 году;
- неудовлетворенность перспективой профессионального роста – 1 человек или 10% в 2019 году.

Несмотря на то, что количество не прошедших адаптацию персонала ежегодно сокращается, число адаптированных не достигает 100% значения. Если учесть, что рынок труда г. Краснотурьинска и близлежащих городов испытывает острую потребность в рабочих местах, то количество выбывших по своему желанию в период адаптации персонала могло быть гораздо больше.

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

В таблице 14 обобщим полученные оценки по каждому из критериев эффективности системы адаптации персонала ООО «Танкмонт Белград» за 2019-2021 гг.

Исходя из таблицы, видно, что затраты на адаптацию одного работника, составляют 0,7% от общего объема затрат, а этот показатель ниже предельного значения (он не должен составлять не менее 1%) ООО «Танкмонт Белград», отсюда следует эффективность данного критерия низкая.

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

Таблица 14 – Итоговая оценка эффективности системы адаптации персонала ООО «Танкмонт Белград»

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

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

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

Количество персонала, успешно прошедших адаптацию, по отношению к общему числу принятых, (предельное значение критерия – стремление к

100%) ООО «Танкмонт Белград» данный показатель составляет 97%, следовательно – низкая эффективность.

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

Исходя из вышеизложенного, можно заключить, что система адаптации персонала, действующая ООО «Танкмонт Белград», не эффективна.

Между тем можно выявить ряд существенных проблем ООО «Танкмонт Белград» системы адаптации персонала:

- на предприятии отсутствует локальный нормативный акт, регламентирующий процедуру адаптации персонала, обязанности ответственных за ее проведение лиц, возможность контроля на разных ее этапах и итогового контроля за ее прохождением;

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

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

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

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



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

В результате анализа системы адаптации персонала ООО «Танкмонт Белград» выявлено, что:

- в 2019 году персонала на предприятии было 133 человека или 7,7% в общей численности персонала, в 2020 году данный показатель принимает значение, равное 136 человек или 8,2%, в 2021 году – 134 человек или 8,4%;
- наибольшее количество персонала приходится на категорию рабочих: от 6,9% в 2019 году до 7,7% в 2021 году;
- на предприятии сокращается количество персонала с высшим образованием на 2% и увеличивается число со средним специальным образованием на 2,4%;
- локальный нормативный акт в сфере адаптации персонала на предприятии не принят и отсутствует формализация мероприятий в данной области работы с персоналом;
- вся ответственность за процесс адаптации работника лежит на его непосредственном руководителе, а элементы контроля над адаптацией отсутствуют. В процессе адаптации не принимают участие иные структурные подразделения ООО «Танкмонт Белград»;
- внимание к отдельным аспектам адаптации работников полностью передано в ведение непосредственных руководителей персонала и уделяется только в той мере, в которой руководитель осознает важность данного процесса.

Действующая ООО «Танкмонт Белград» система адаптации персонала оценена как неэффективная:

- поскольку затраты на адаптацию 1 работника составляют менее 1% в общем объеме затрат;
- оплата наставничества производится в размере, не превышающим 30% должностного оклада (тарифной ставки) наставников;
- количество сотрудников, выполняющих функции наставников, составляет всего 1 % об общей численности персонала предприятия;
- количество персонала, успешно прошедших адаптацию, по отношению к общему числу принятых равно 92–97%;
- количество персонала, покинувших предприятие в течение 1 года с момента трудоустройства или по его итогам, составляет 4–10 человек.

### 3 Совершенствование управления адаптацией персонала организации ООО «Танкмонт Белград»

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

По результатам проведенного исследования системы адаптации молодых специалистов ООО «Танкмонт Белград» можно выделить недостатки и достоинства (таблица 15).

Таблица 15 – Выявленные достоинства и недостатки системы адаптации ООО «Танкмонт Белград»

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

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

Первая из них – это отсутствие локального нормативного акта в сфере адаптации молодых специалистов.

Тем не менее, очевидна необходимость его принятия:

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

- вопросов, возникающих в процессе работы, привлечении специалистов разного профиля к оказанию этой помощи;
- привлечения молодого специалиста к решению задач развития предприятия, реализации проектов и т.п. на основе сотрудничества;
  - обеспечения разноплановой и более объективной оценки профессиональной деятельности молодого специалиста;
  - обеспечения условий для формирования и развития профессиональной компетентности в интересах ООО «Танкмонт Белград» и запросов, интересов, потребностей самого молодого специалиста.

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

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

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

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

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

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

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

Примерная структура положения об адаптации молодых специалистов приведена в таблице 16.

Таблица 16 – Примерная структура положения об адаптации молодых специалистов на предприятии

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

Продолжение таблицы 16

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

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

По данным исследований, обобщенных Пахута М.О., качественная программа адаптации способна уменьшить текучесть кадров на 10–20% в год [22]. Следовательно, эффективность разработки и принятия положения об адаптации молодых специалистов выразится в четкой регламентации процедуры адаптации, увеличении числа молодых специалистов, успешно прошедших адаптацию, до 100% и росте производительности труда в целом по предприятию.

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

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

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

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

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

К данным методикам можно отнести:

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

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

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

В процессе анализа была выявлена и третья проблема – ООО «Танкмонт Белград» отмечается нехватка наставников. Их количество в общей численности персонала составляет 0,5–1%.

Наставничество выступает необходимой составляющей программы профессионального образования молодых специалистов и рабочих на предприятии [49, с. 266]. Кроме того, наставничество способствует более эффективной адаптации новых работников на предприятии.

Наставничество является индивидуальной направленной помощью молодым специалистам в ознакомлении с коллективными традициями, общими правилами, профессиональными особенностями работы ООО «Танкмонт Белград» и в более полном овладении необходимыми навыками для плодотворного выполнения производственных заданий.

ООО «Танкмонт Белград» необходимо увеличивать количество наставников до 7% в общей численности персонала предприятия.

Необходимое количество наставников ООО «Танкмонт Белград» представлено на рисунке 7.

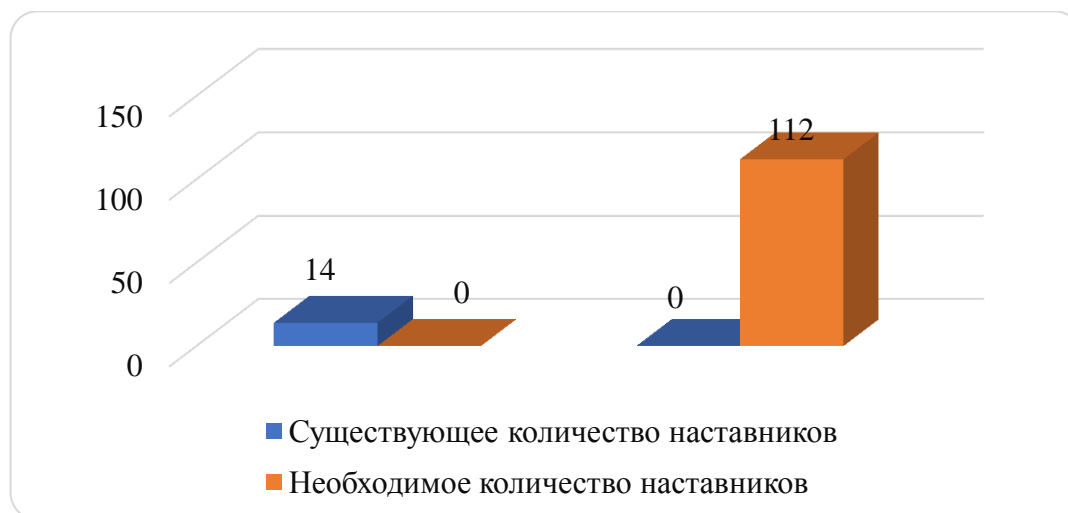


Рисунок 7 – Необходимое количество наставников ООО «Танкмонт Белград»

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

Нейтрализация вышеуказанных проблем позволит решить сразу же две имеющиеся проблемы ООО «Танкмонт Белград» изменить размер затрат на одного молодого специалиста ООО «Танкмонт Белград», повысить оплату труда наставников. В таблице 17 представим изменение затрат предприятия на адаптацию молодых специалистов с учетом, предложенных выше рекомендаций ООО «Танкмонт Белград» на 2022-2023 год.



Таблица 17 – Предлагаемая структура затрат на адаптацию молодых специалистов ООО «Танкмонт Белград» на 2022-2023 года

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

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

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

В таблице 18 покажем изменение оценки эффективности системы адаптации молодых специалистов ООО «Танкмонт Белград» под воздействием предлагаемых мероприятий.

Таблица 18 – Повышение эффективности системы адаптации молодых специалистов ООО «Танкмонт Белград»

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

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

### **3.2 Расчет экономической эффективности от мероприятий**

Выполним расчет экономической эффективности от мероприятий по совершенствованию системы адаптации молодых специалистов ООО «Танкмонт Белград». Для этого необходимо определить среднегодовую выработку 1 молодого специалиста. Согласно различным источникам в сфере управления персоналом, производительность труда молодых специалистов составляет от 30 до 70% от среднегодовой выработки 1 работающего на предприятии [5, с. 211].

Зная среднегодовую выработку на 1 работающего, рассчитаем среднюю производительность труда молодых специалистов ООО «Танкмонт Белград»:

$$\frac{(406,1 \times 0,3) + (406,1 \times 0,7)}{2} = 203,05 \text{ тыс. рублей в год}$$

Реализация мероприятий по совершенствованию системы адаптации молодых специалистов позволит увеличить количество молодых специалистов, успешно прошедших адаптацию, по отношению к общему числу принятых до 100%.

В 2021 году было трудоустроено 134 молодых специалиста. Таким образом, предприятие дополнительно сможет получить прибыль в размере 27208,7 тыс. рублей в год за счет 100% закрепления молодых специалистов на предприятии:

$$203,05 \text{ тыс. руб.} \times 134 \text{ чел.} = 27208,7 \text{ тыс. рублей в год}$$

Тогда, сопоставляя прогнозируемую экономическую выгоду и затраты на адаптацию молодых специалистов (по таблице 17 они равны 801,8 тыс. руб.), можно определить экономическую эффективность предлагаемых мероприятий:

$$\Xi = \frac{27208,7}{801,8} = 33,9 \text{ пп.}$$

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

Чистый экономический эффект составит:

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

Данный эффект в 2023 году будет увеличиваться, поскольку принятые на предприятие молодые специалисты достигнут 100% уровня производительности своего труда. Экономический и социальный эффект от предложенных мероприятий ООО «Танкмонт Белград» представим в таблице 19.

Таблица 19 – Экономический и социальный эффект от предложенных мероприятий ООО «Танкмонт Белград»

Мероприятия	Затраты	Эффект	
		Экономический	Социальный
<p>1. Разработка и принятие Положения об адаптации молодых специалистов на предприятии.</p> <p>2. Повышение затрат на адаптацию молодых специалистов за счет применения методик развития творческой активности молодых специалистов и увеличения выплат наставникам.</p> <p>3. Увеличение числа наставников на предприятии.</p>	801,8 тыс. рублей	26406,9 тыс. рублей	<p>1. Улучшение социально–психологического климата коллектива.</p> <p>2.Повышение уровня удовлетворенности трудом молодых специалистов.</p> <p>3. Снижение количества конфликтных ситуаций.</p> <p>4. Повышение инициативности сотрудников.</p> <p>5.Стремление и желание работать у молодых специалистов.</p> <p>6. Позитивное отношение к жизни и труду.</p> <p>7.Снижение стрессовых ситуаций, от сюда меньшего уровня заболеваемости.</p> <p>8. Повышение уровня сплоченности коллектива.</p> <p>9. Дружеская атмосфера на рабочем месте.</p> <p>10. Повышение профессионализма принятых сотрудников.</p> <p>11.Развитие чувства значимости у наставника.</p> <p>12. Более тесный контакт позволит обменяться информации не только в направлении наставник – новичок, но и новичок – наставник.</p> <p>13.Чувство здоровой конкуренции со стороны других сотрудников за право быть наставником.</p> <p>14. Закрепление молодых специалистов на предприятии и исключение случаев увольнения молодых специалистов в первый год работы.</p> <p>15.Позволит стимулировать труд наставников.</p> <p>16. Стабильность существующего коллектива, удержание лучших кадров, экономия на привлечение и поиск новых сотрудников.</p>
Итого:	801,8 тыс. руб.	26406,9 тыс. руб.	

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

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

Реализация предложенных мероприятий позволит ООО «Танкмонт Белград»:

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

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

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

## Заключение

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

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

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

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

Во второй части дипломной работы был проведен организационно-экономический анализ деятельности ООО «Танкмонт Белград».

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

- в 2019 году молодых специалистов на предприятии было 133 человека или 7,7% в общей численности персонала, в 2020 году данный показатель принимает значение, равное 136 человек или 8,2%, в 2021 году – 134 человек или 8,4%;
- наибольшее количество молодых специалистов приходится на категорию рабочих: от 6,9% в 2019 году до 7,7% в 2021 году;
- на предприятии сокращается количество молодых специалистов с высшим образованием на 2% и увеличивается число со средним специальным образованием на 2,4%;

- локальный нормативный акт в сфере адаптации молодых специалистов на предприятии не принят и отсутствует формализация мероприятий в данной области работы с персоналом;
- вся ответственность за процесс адаптации молодого специалиста лежит на его непосредственном руководителе, а элементы контроля над адаптацией отсутствуют. В процессе адаптации не принимают участие иные структурные подразделения ООО «Танкмонт Белград»;
- внимание к отдельным аспектам адаптации молодых работников полностью передано в ведение непосредственных руководителей молодых специалистов и уделяется только в той мере, в которой руководитель осознает важность данного процесса.

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

- затраты на адаптацию 1 молодого специалиста составляют менее 1% в общем объеме затрат;
- оплата наставничества производится в размере, не превышающим 30% должностного оклада (тарифной ставки) наставников;
- количество сотрудников, выполняющих функции наставников, составляет всего 0,5–1% от общей численности персонала предприятия;
- количество молодых специалистов, успешно прошедших адаптацию, по отношению к общему числу принятых равно 92–97%;
- количество молодых специалистов, покинувших предприятие в течение 1 года с момента трудоустройства или по его итогам, составляет 4–10 человек.

В качестве основных направлений по совершенствованию системы адаптации молодых специалистов ООО «Танкмонт Белград» были определены:

- разработка и принятие Положения об адаптации молодых специалистов на предприятии;



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

Реализация предложенных мероприятий позволит ООО «Танкмонт Белград»:

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

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

## Список используемой литературы

1. Берсенева А.Д. Применение чат-бота в период адаптации сотрудников // Media образование: Медиа как тотальная повседневность. 2020. С. 179-182.
2. Базавлуцкая Л.М., Коняева Е.А. Управление персоналом в образовательных системах. Учебное пособие. Челябинск: Библиотека А. Миллера, 2020. 78 с.
3. Базавлуцкая Л.М. Теория управления персоналом. Учебное пособие. Челябинск: Библиотека А. Миллера, 2019. 100 с.
4. Горленко О.А., Ерохин Д.В., Можаяева Т.П. Управление персоналом. Учебник для академического бакалавриата. М.: Юрайт, 2019.
5. Грязева-Добшинская, В.Г. Трансформационное лидерство и стратегические управленческие установки менеджеров // Вестник Московского государственного областного университета. 2018. № 3. С. 111–113.
6. Дейнека А.В. Управление персоналом организации. Учебник для бакалавров. 2-е изд., стер. М.: Дашков и К°, 2020. 288 с.
7. Дроздов И.Н. Консалтинговое сопровождение предпринимательства: концептуальные основы // Креативная экономика, 2018. № 2. С. 77-79.
8. Исаева О.М., Припорова Е.А. Управление персоналом. Учебник и практикум для СПО. М.: Юрайт, 2019. 233 с.
9. Клепцова К. Э. Значение мотивационного потенциала в системе международного менеджмента // Национальные экономические системы в контексте формирования глобального экономического пространства. 2020. №7. С. 354-356.
10. Колесниченко Е.А., Радюкова Я.Ю., Лапшин В.Ю. Построение эффективной системы адаптации персонала предприятия // Среднерусский вестник общественных наук. 2017. Т. 12. № 6. С. 265–273.

11. Коробова С.Ю. Особенности идентификации с персонажами культового фильма в контексте проблем социальной идентичности зрителей // Вестник ЮУрГУ. Серия «Психология». 2018. Т. 11, № 3. С. 24–31
12. Красавин А.С. Документационное обеспечение управления кадрами. М.: Инфра-М. 2017. 216 с.
13. Кулага А.С. Влияние пандемии COVID-19 на процессы цифровизации малого бизнеса // Стратегии бизнеса. Электронный научно-экономический журнал. 2021. С.149-152.
14. Кязимов К.Г. Управление персоналом. Профессиональное обучение и развитие. М.: Юрайт, 2019. 321 с.
15. Лобанова Т.Н. Банки: организация и персонал. Современная концепция управления. Специализированный обучающий кейс-курс. М.: БДЦ-пресс, 2017. 108 с.
16. Маловик Т. Г. Теория и организация труда: теоретические аспекты управления персоналом на предприятии // Актуальные вопросы экономики и управления: теоретические и прикладные аспекты. 2020. №7. С. 304-310.
17. Маслова В.М. Управление персоналом. Учебник и практикум для СПО. М.: Юрайт, 2019. 314 с.
18. Мироненкова Н.Н. Классификация тренингов в контексте смыслового обучения в системе профессионального образования // Сборник трудов по проблемам дополнительного профессионального образования, 2017. № 31. С.13.
19. Мишурова И. В. Управление мотивацией персонала. М.: Феникс, МарТ, 2018. 272 с.
20. Никифорова Н. А. Управление персоналом. Краткий курс. М.: Окей-книга, 2017. 128 с.
21. Одегов Ю.Г. Управление человеческими ресурсами. Учебник. М.: КноРус, 2018. 985 с.

22. Пеньковский Д.Д., Кузнецов В.И., Работа с персоналом в условиях пандемии COVID-19 // Социология управления. 2021. С. 62-70.
23. Полещук Н. Разработка приложений и адаптация. Наиболее полное руководство. М.: БХВ-Петербург, 2017. 624 с.
24. Попов С.Г. Управление персоналом: учебник. М.: Ось-89, 2017. 305 с.
25. Прошина А.Н. Адаптация персонала в российских организациях: социально-управленческий анализ. М.: ИНФРА-М, 2017. 244 с.
26. Пугачев В.П. Управление персоналом организации. Учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Юрайт, 2019. 312 с.
27. Раренко А.А. Инструменты оценки поведения персонала в Российских организациях: достоинства и недостатки // Социология управления. 2021. №12. С. 135-157.
28. Руденко А. М. Управление персоналом. Учебное пособие. М.: Феникс, 2017. 416 с.
29. Спивак В. А. Деловые коммуникации. Теория и практика. Учебник. М.: Юрайт, 2018. 467 с.
30. Старикова Е.М., Влияние пандемии COVID-19 на управление персоналом // Научно-практический электронный журнал Аллея Науки. 2020. №4. С. 90-92.
31. Турунова Д.В., Никонорова С.А. Анализ методов адаптации персонала в России и за рубежом. М.: Инфра-М, 2019. 382 с.
32. Турунова Д.В., Анализ методов адаптации персонала в России и за рубежом // Вестник Владимирского государственного университета имени А.Г. Столетовых. Серия: Экономические науки. 2018. №7. С. 135-145.
33. Хруцкий В. Е. Оценка персонала. Критика теории и практики применения системы сбалансированных показателей. М.: Финансы и статистика, 2017. 224 с.

## Приложение А

### Проект Положения

#### ПРОЕКТ ПОЛОЖЕНИЯ об адаптации молодых специалистов в ООО «Танкмонт Белград»

##### 1. Общие положения

1. Настоящее Положение, разработанное в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации, другими федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, локальными нормативными актами ООО «Танкмонт Белград», коллективным договором ООО «Танкмонт Белград», определяет статус, права и обязанности молодого специалиста, порядок организации его профессионального развития, гарантии и компенсации, а также обязанности ООО «Танкмонт Белград» по отношению к молодому специалисту.

2. Настоящее Положение направлено на расширение возможностей профессиональной ориентации и обучения студенческой молодежи в целях ее привлечения для трудоустройства в ООО «Танкмонт Белград», адаптацию молодых специалистов к корпоративной среде, установление ими длительных трудовых отношений с ООО «Танкмонт Белград», предоставление им льгот и социальных гарантий.

3. Настоящее Положение распространяется на молодых специалистов ООО «Танкмонт Белград».

##### 2. Статус молодого специалиста

4. К молодым специалистам относятся выпускники образовательных учреждений высшего и среднего профессионального образования очной формы обучения в возрасте до тридцати лет, принятые на работу в ООО «Танкмонт Белград» в течение года после окончания образовательного учреждения.

5. Статус молодого специалиста – совокупность прав и обязанностей, возникающих у выпускника образовательного учреждения со дня заключения трудового договора с ООО «Танкмонт Белград».

Статус молодого специалиста действует в течение одного года со дня трудоустройства в ООО «Танкмонт Белград».

В случае перевода молодого специалиста из одного подразделения ООО «Танкмонт Белград» в другое данный статус за ним сохраняется и срок его действия не прерывается.

6. Статус молодого специалиста однократно продлевается (на период действия причины продления, и до возраста, не превышающего полных тридцати лет) в случае:

- призыва на военную службу;
- направления на стажировку или обучение с отрывом от производства по основному месту работы;
- направления в очную аспирантуру для подготовки и защиты кандидатской диссертации на срок не более трех лет;
- длительного, более 3 месяцев, нахождения на больничном листе, в том числе по причине беременности и родов;
- предоставления отпуска по уходу за ребенком до достижения им возраста трех лет.

7. Статус молодого специалиста до истечения срока его действия утрачивается в случае:

- расторжения трудового договора по инициативе молодого специалиста;
- расторжения трудового договора по инициативе работодателя по основаниям, предусмотренным трудовым законодательством Российской Федерации, в частности пунктами 5–8, 11, 14 части первой статьи 81 Трудового кодекса Российской Федерации.

8. Выпускники принимаются на работу в ООО «Танкмонт Белград» на должности рабочих, служащих, специалистов и руководителей в соответствии с нормативными

### Продолжение Приложения А

документами, устанавливающими соответствие между уровнем образования, специальностью и квалификацией по образованию и должностями в ООО «Танкмонт Белград».

9. Для лиц, окончивших имеющие государственную аккредитацию образовательные учреждения среднего и высшего профессионального образования и впервые поступающих на работу по полученной специальности в течение одного года со дня окончания образовательного учреждения, в соответствии со статьей 70 Трудового кодекса Российской Федерации испытание при приеме на работу не устанавливается.

10. Молодой специалист не подлежит аттестации в течение срока действия статуса молодого специалиста.

### **3. Адаптация и профессиональное развитие молодого специалиста**

11. При приеме на работу в ООО «Танкмонт Белград» всем категориям молодых специалистов выдается паспорт молодого специалиста по форме согласно приложению 1.

Паспорт ведется молодым специалистом, а в необходимых случаях заполняется или заверяется руководителем структурного подразделения.

Целями ведения паспорта молодого специалиста являются составление и контроль за исполнением индивидуальных планов профессиональной адаптации и развития, мониторинг и оценка профессионального развития молодого специалиста и планирование путей его совершенствования, эффективное планирование и коррекция профессиональной карьеры.

12. Мониторинг профессионального развития молодого специалиста осуществляется на основе оценок его компетенции при приеме на работу и по окончании года работы на предприятии.

13. Оценка компетенции молодого специалиста производится руководителем соответствующего структурного подразделения, в том числе с использованием методов тестирования.

14. На основании регулярной оценки компетенции молодого специалиста отдел кадров планирует индивидуальную деловую карьеру молодого специалиста, целевые показатели его профессионального развития.

15. Не позднее одного месяца после принятия на работу молодого специалиста руководителем соответствующего структурного подразделения на основе оценки знаний и навыков составляется план первоочередной профессиональной адаптации и план деловой карьеры.

16. Для профессиональной адаптации и приобретения профессиональных навыков молодому специалисту назначается наставник. Наставник обязан:

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

17. Достижение целевых показателей развития компетенции, характеристики наставников и выводы по завершению периода пребывания в статусе молодого специалиста

## Продолжение Приложения А

служат основанием для дальнейшего формирования профессиональной карьеры работника, в том числе для выдвижения его в резерв на замещение руководящих должностей.

### **4. Обязанности ООО «Танкмонт Белград» в отношении молодого специалиста**

18. ООО «Танкмонт Белград», признавая значительную роль молодых специалистов в деятельности предприятия, принимает на себя следующие обязательства:

а) предоставлять молодому специалисту должность в соответствии с полученной им в образовательном учреждении специальностью и квалификацией, а также требованиями квалификационных характеристик должностей руководителей и специалистов;

б) создавать условия для профессиональной адаптации молодых специалистов;

в) планировать деловую карьеру молодого специалиста с учетом его профессиональных знаний и личностных качеств; рассматривать и планировать должностные перемещения молодого специалиста с учетом характеристик наставника, профессиональной компетентности, результатов тестирования;

г) направлять молодого специалиста на обучение с целью углубления знаний с учетом его профессионального уровня и компетенции;

д) создавать условия, способствующие вовлечению молодых специалистов в развитие корпоративной культуры;

е) проводить соревнования, конкурсы, научно–практические конференции, слеты молодых специалистов;

ж) обеспечивать индивидуальный подход к работе с молодыми специалистами, направленный на наиболее полное использование и развитие их творческого, инновационного и научного потенциала.

### **5. Гарантии и компенсации, предоставляемые молодому специалисту**

19. Молодому специалисту предоставляются гарантии и компенсации в соответствии с трудовым законодательством Российской Федерации, коллективным договором ООО «Танкмонт Белград», иными локальными нормативными документами предприятия и настоящим Положением.

20. Молодому специалисту выплачивается заработная плата в порядке и размерах, определенных положением об оплате труда, действующим на предприятии.

21. При направлении молодого специалиста в служебную командировку молодому специалисту:

а) оплачиваются расходы за наем жилья в порядке и размерах, определенных нормативными документами предприятия, или в установленном порядке предоставляется специализированное жилье;

б) выплачиваются суточные за каждый день нахождения в пути следования к месту командировки и обратно, а также за период командировки в размерах, не менее установленных Правительством Российской Федерации для организаций, финансируемых из федерального бюджета;

22. Молодому специалисту независимо от времени его работы на предприятии гарантируется обязательное медицинское и социальное страхования в соответствии с действующим законодательством.

23. Очередной отпуск за первый год работы на предприятии может предоставляться молодому специалисту по истечении 6 месяцев с момента трудоустройства.

### **6. Обязанности молодого специалиста**

24. Молодой специалист должен руководствоваться следующими основными корпоративными принципами поведения:

- уважительное отношение к традициям и корпоративной культуре ООО «Танкмонт Белград» ;
- приложение максимума усилий для приобретения и развития профессиональных знаний и навыков;

#### Продолжение Приложения А

– ответственное выполнение поставленных производственных задач, соблюдение производственной и трудовой дисциплины, точность и аккуратность при исполнении порученной работы;

– стремление овладеть смежными профессиями для обеспечения оптимальной организации трудового и производственного процессов;

– проявление инициативы в поиске новых технических и организационных решений, направленных на повышение эффективности работы ООО «Танкмонт Белград» ;

– участие в развитии корпоративной культуры, умение взаимодействовать с другими работниками и руководством, решать проблемы объективно и бесконфликтно, строить взаимоотношения на основе уважения к личности, обеспечивать благоприятный климат в трудовом коллективе.

25. Молодой специалист обязан:

– выполнять требования трудового законодательства Российской Федерации и правил внутреннего трудового распорядка;

– проявлять инициативу, стремиться участвовать в разработке и внедрении рационализаторских предложений;

– изучать научно–техническую литературу, новую технику и современные технологии в целях совершенствования профессионального уровня;

– качественно выполнять должностные обязанности, устранять недостатки в своей работе;

– соблюдать морально–этические нормы.

#### 7. Права молодого специалиста

26. Молодой специалист имеет право на:

– заключение, изменение и расторжение трудового договора в порядке и на условиях, которые установлены Трудовым Кодексом, иными федеральными законами;

– предоставление ему работы, обусловленной трудовым договором;

– рабочее место, соответствующее условиям, предусмотренным государственными стандартами организации и безопасности труда и коллективным договором;

– своевременную и в полном объеме выплату заработной платы в соответствии со своей квалификацией, сложностью труда, количеством и качеством выполненной работы;

– отдых, обеспечиваемый установлением нормальной продолжительности рабочего времени, сокращенного рабочего времени для отдельных профессий и категорий работников, предоставлением еженедельных выходных дней, нерабочих праздничных дней, оплачиваемых ежегодных отпусков;

– полную достоверную информацию об условиях труда и требованиях охраны труда на рабочем месте;

– профессиональную подготовку, переподготовку и повышение своей квалификации в порядке, установленном Трудовым Кодексом, иными федеральными законами;

– объединение, включая право на создание профессиональных союзов и вступление в них для защиты своих трудовых прав, свобод и законных интересов;

– участие в управлении организацией в предусмотренных Трудовым Кодексом, иными федеральными законами и коллективным договором формах;



– ведение коллективных переговоров и заключение коллективных договоров и соглашений через своих представителей, а также на информацию о выполнении коллективного договора, соглашений;

– защиту своих трудовых прав, свобод и законных интересов всеми не запрещенными законом способами;

– разрешение индивидуальных и коллективных трудовых споров, включая право на забастовку, в порядке, установленном Трудовым Кодексом, иными федеральными законами;

### Продолжение Приложения А

– возмещение вреда, причиненного работнику в связи с исполнением им трудовых обязанностей, и компенсацию морального вреда в порядке, установленном Трудовым Кодексом, иными федеральными законами;

– обязательное социальное страхование в случаях, предусмотренных федеральными законами.

Приложение Б  
**Паспорт молодого специалиста**

к положению об адаптации  
молодых специалистов  
в ООО «Танкмонт Белград»

**ПАСПОРТ МОЛОДОГО СПЕЦИАЛИСТА**

\_\_\_\_\_

фамилия, имя, отчество

\_\_\_\_\_

подразделение предприятия – полное наименование

\_\_\_\_\_

год и месяц трудоустройства

**ПРИЕМ НА РАБОТУ**

Собеседование

\_\_\_\_\_

проводилось (дата, подразделение), не проводилось

Медицинские документы

\_\_\_\_\_

представлялись, не представлялись

Квалификационные  
экзамены, аттестация и  
пр.

\_\_\_\_\_

да (в случае сдачи – наименование, дата), нет

Должность

\_\_\_\_\_

наименование должности

Приказ

\_\_\_\_\_

номер, дата приказа

Соответствует ли  
должность полученной  
квалификации

\_\_\_\_\_

Да, нет (мнение молодого специалиста)

Соответствует ли  
должность ранее  
планировавшейся по  
должностной траектории

\_\_\_\_\_

да, нет (но более соответствует пожеланиям; представляется менее  
полезной для раскрытия моего потенциала и т.д.)  
(заполняется собственноручно)

Рисунок Б.1 - Паспорт молодого специалиста

## Приложение В

### Результаты оценки компетентности при приеме на работу

Таблица В.1 - Результаты оценки компетентности при приеме на работу

Лидерство и ключевые компетенции	Оценка в баллах	Самооценка в баллах
1. Лидерство		
Всего по п.1		
Средний балл по п.1		
2. Компетентность		
Всего по п.2		
Средний балл по п.2		
3. Ориентация на качество работы (3.1)		
4. Ориентация на клиента (4.1)		
5. Креативность. Творчество и инновационность (5.1)		
6. Корпоративность		
Всего по п.6		
Средний балл по п.6		
Общий балл		
Средний балл		
Количество компетенций с баллом 1		
Количество компетенций с баллом 2		
Количество компетенций с баллом 3		
Количество компетенций с баллом 4		
Количество компетенций с баллом 5		

Общий

балл

Полученные рекомендации:

Самооценка \_\_\_\_\_

## Приложение Г

### Примерный план профессионального развития и деловой карьеры

Таблица Г.1 - Примерный план профессионального развития и деловой карьеры

Наставничество планируется с \_\_\_\_\_ по \_\_\_\_\_

Вероятные должностные перемещения в первый год работы:

	Планируемая должность	Планируемый год перевода	Подписи
Дата заполнения			
Дата корректировки			

Проведение оценок профессионального развития

Виды оценок	Периодичность	Даты
Предусмотренные должностными регламентами экзамены, аттестации		
Оценки компетентности	при приеме на работу и по окончании срока адаптации	20__ г, месяц
Аттестации	после окончания срока действия статуса молодого специалиста	—

Целевые показатели развития профессиональных компетенций

Компетенция	Оценка в баллах	Самооценка в баллах
1. Лидерство		
Всего по п.1		
Средний балл по п.1		
2. Компетентность		
Всего по п.2		
Средний балл по п.2		
3. Ориентация на качество работы (3.1)		
4. Ориентация на клиента (4.1)		
5. Креативность. Творчество и инновационность (5.1)		
6. Корпоративность		
Всего по п.6		
Средний балл по п.6		
Общий балл		
Средний балл		
Количество компетенций с баллом 1		
Количество компетенций с баллом 2		
Количество компетенций с баллом 3		
Количество компетенций с баллом 4		
Количество компетенций с баллом 5		

## Продолжение Приложения Г

### Продолжение таблицы Г.1

Общий балл \_\_\_\_\_

Повышение квалификации и стажировки, дополнительное образование

Дата заполнения	Планируемые формы и направления	Сроки

### ПЕРВИЧНАЯ АДАПТАЦИЯ

В течение первого месяца работы необходимо ознакомиться, изучить и т.д.:

Направление ознакомления	да	нет	Позднее
Знакомство с коллективом и руководителями			
Представление коллегам			
Экскурсия по производству			
Обсуждение должностной инструкции, меры ответственности и способов оценки труда			
Рабочее место			
Порядок сдачи на допуск к самостоятельной работе по рабочему месту (порядок повышения категории)			
Правила внутреннего трудового распорядка			
Первая помощь и действия при травматизме			
Персональные координаты руководителя и наставника (телефон, e-mail)			
Спецодежда			
Традиции коллектива			
Меры безопасности на рабочем месте			
Организационная структура предприятия			
Совет молодых специалистов (Ф.И.О., координаты председателя, по каким вопросам обращаться)			
Медицинское страхование			

### НАСТАВНИЧЕСТВО

Назначение наставника \_\_\_\_\_

да, нет

На какой день после выхода на работу назначен наставник \_\_\_\_\_

Ф. И. О. наставника \_\_\_\_\_

Должность наставника \_\_\_\_\_

Срок назначения \_\_\_\_\_

Срок окончания стажировки \_\_\_\_\_

Основные результаты стажировки \_\_\_\_\_

## Продолжение Приложения Г

### Продолжение таблицы Г.1

#### РЕЗУЛЬТАТЫ АДАПТАЦИИ

Изменения в должности: \_\_\_\_\_

(переведен, повышен, остался в той же должности, наименование)

Соответствует ли должность намеченной деловой карьере \_\_\_\_\_ да, нет

	Краткое содержание	Выполнено/нет	В какой форме
Выполнение рекомендаций по результатам оценки компетентности при приеме на работу			
Повышение квалификации, обучение			
	нет, да (где, когда, сроки, документы о повышении квалификации)		
Поощрения, благодарности, награды			
		(когда, за что)	
Порицания, выговоры			
		(когда, за что)	

Научная деятельность: – участие в научных конференциях	
	(да, нет)
– научные публикации	
	да (количество), нет
– учеба в аспирантуре	
	да (очная, заочная, соискательство), нет
Участие в инновационной и рационализаторской деятельности	
	(освоение новых приемов, рацпредложений, изобретений)

#### Самооценка

Результаты адаптации: \_\_\_\_\_

Рекомендации по результатам адаптации:

1. Повышение квалификации

\_\_\_\_\_

(в соответствии с дальнейшими планами должностной карьеры; требуется повысить квалификацию в области \_\_\_\_\_ (указание конкретного направления плановое повышение квалификации в соответствии с занимаемой должностью) и т.д.)

2. Дополнительное образование \_\_\_\_\_

(не нуждается; в перспективе рекомендуется получить дополнительное образование, освоить основы смежной специальности и т.д.)

Подписи:

Руководитель структурного подразделения \_\_\_\_\_

Наставник \_\_\_\_\_

Молодой специалист \_\_\_\_\_