

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)

Управление персоналом  
(направленность (профиль)/специализация)

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование адаптации новых сотрудников на основе автоматизации процесса  
(на примере ООО «Самолет-Сервис»)

Обучающийся

П.В. Ясевич

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук., доцент, Е.М. Шевлякова

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2023

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент: Ясевич П.В.

Тема работы: «Совершенствование адаптации новых сотрудников на основе автоматизации процесса (на примере ООО «Самолет-Сервис»).

Научный руководитель: канд. экон. наук., доцент, Шевлякова Е.М.

Цель бакалаврской работы – совершенствование адаптации новых сотрудников на основе автоматизации процесса на примере ООО «Самолет-Сервис».

Основные задачи: рассмотрены теоретические аспекты управления мотивацией персонала; изучены концепции корпоративной культуры как метода адаптации на основе автоматизации процесса новых сотрудников; проведен анализ адаптации новых сотрудников на основе автоматизации процесса на предприятии «Самолет-Сервис»; изучена организационно-экономическая характеристика предприятия; оценены методы адаптации новых сотрудников на основе автоматизации процесса предприятия; разработаны мероприятия по совершенствованию адаптации новых сотрудников на основе автоматизации процесса; рассчитана экономическая эффективность предложенных мероприятий.

Объектом исследования является ООО «Самолет-Сервис».

Предметом исследования является адаптация новых сотрудников на основе автоматизации процесса на примере ООО «Самолет-Сервис».

Источниками информации для проведения исследования послужили материалы научных конференций, научные публикации, фактические данные предприятия и материалы сети «Интернет» по исследуемой тематике.

Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы. Общий объем работы 67 страниц машинописного текста, в том числе таблиц - 10, рисунков - 14.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты управления адаптацией персонала.....	7
1.1 Понятие, сущность и виды адаптации персонала.....	7
1.2 Концепция корпоративной культуры как метод адаптации на основе автоматизации процесса новых сотрудников .....	15
2 Анализ адаптации новых сотрудников на основе автоматизации процесса на предприятии «Самолет-Сервис».....	25
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия .....	25
2.2 Оценка адаптации новых сотрудников на основе автоматизации процесса предприятия.....	32
3. Разработка мероприятий по совершенствованию адаптации новых сотрудников на основе автоматизации процесса.....	45
3.1 Внедрение автоматизированной адаптации новых сотрудников ООО «Самолет-Сервис».....	45
3.2 Расчёт экономической эффективности предложенных мероприятий... ..	57
Заключение .....	60
Список используемой литературы и используемых источников.....	63
Приложение А Опросный лист.....	68
Приложение Б Бухгалтерский баланс предприятия ООО «Самолет-Сервис».....	69
Приложение В Отчет о финансовых результатах предприятия ООО «Самолет-Сервис».....	70

## Введение

Актуальность исследования. Начальники не смогут максимально использовать интеллектуальный и энергетический потенциал своих сотрудников, если они не понимают человеческое поведение, то есть факторы, определяющие эффективность работы сотрудников в организации. Поэтому одним из важнейших навыков, которыми должен обладать начальник, является умение мотивировать подчиненных на достижение результатов.

Адаптация повышает базовую производительность, меняет отношение сотрудников к своей работе и увеличивает прибыльность компании. Можно сделать вывод, что знание начальником потребностей каждого сотрудника определяет производительность, прибыльность и успех компании.

Вопросы координации трудовых ресурсов существовали с момента зарождения бизнеса и остаются актуальными до сих пор. Сегодня руководители предприятий управляют и обучают персонал, создают эффективные системы вознаграждения и реализуют меры по формированию и развитию команд.

Руководители знают, что увольнение сотрудников вредит бизнесу. Вместо этого лучше как можно больше мотивировать сотрудников. Однако, после введения рыночных условий многие квалифицированные сотрудники не только были уволены, но и ушли к конкурентам.

Поэтому успешный проект требует не только стратегии, но и тактики решения конкретных проблем. Необходимые элементы для успешного производства:

- координировать работу директора и всего персонала, независимо от внешних условий и обстоятельств;
- адаптировать персонал к новым условиям и добиваться качественных результатов.

Вторая задача решается с помощью цифровых технологий. Эти инструменты помогают современным компаниям оптимизировать процессы,

экономить время, деньги и человеческие ресурсы, а также создавать благоприятные условия для найма и карьерного роста новых сотрудников [50]. В последние годы управление персоналом стало в значительной степени автоматизированным, что существенно упрощает задачи HR, ускоряет процессы и повышает эффективность [40]. Рынок все больше требует платформ для повышения качества деятельности сотрудников, повышения уровня производительности и уровня компетентности работников, а также повышение самоотдачи персонала. Контроль над сотрудниками, оценка деятельности сотрудников, расчет заработной платы и различных премий и бонусов, тесты на определение профпригодности работников, собеседования и прием на работу - все это проводится через онлайн-сервисы, помогая повысить производительность труда сотрудников и значительно упростить общий бизнес-процесс.

Цель работы: совершенствование адаптации новых сотрудников на основе автоматизации процесса на примере ООО «Самолет-Сервис».

Объект исследования: ООО «Самолет-Сервис».

Предмет исследования: адаптация новых сотрудников на основе автоматизации процесса на примере ООО «Самолет-Сервис».

Для достижения поставленной цели в работе решены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты управления мотивацией персонала;
- изучить концепцию корпоративной культуры как метода адаптации на основе автоматизации процесса новых сотрудников;
- провести анализ адаптации новых сотрудников на основе автоматизации процесса на предприятии «Самолет-Сервис»;
- изучить организационно-экономическую характеристику предприятия;
- оценить методы адаптации новых сотрудников на основе автоматизации процесса предприятия;
- разработать мероприятия по совершенствованию адаптации новых сотрудников на основе автоматизации процесса;

– рассчитать экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Методы исследования: теоретический (сравнение, обобщение, анализ), практические - методы сравнительного анализа, наблюдение, тестирование, математические расчеты.

Теоретическую основу исследования составляют труды таких авторов, как Ж.Б. Абенова [1], Т.В. Бендас [9], Т.С. Кабаченко [15], И.К. Макарова [20], Н.А. Миловидова [23], О.К. Минаева [24], Ю.Н. Старцев [27], В.В. Травин [28].

Информационной базой для выполнения выпускной квалификационной работы послужили данные статистической и бухгалтерской отчетности ООО «Самолет-Сервис».

Практическая значимость исследования заключается, прежде всего, в том, что подготовленный материал может быть использован в управленческой деятельности ООО «Самолет-Сервис» при разработке или корректировке системы управления персоналом.

Структура работы. Работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы.

В первом разделе описываются теоретические основы и природа адаптации, ее роль в трудоустройстве, роль корпоративной культуры в организациях и роль автоматизации в процессе адаптации.

Во втором разделе представлен обзор услуг, предлагаемых компанией ООО «Самолет-Сервис». Также эта глава описывает анализ финансовой деятельности и управления персоналом, и, в дополнение к этому, методы автоматической адаптации персонала.

В третьем разделе представлены рекомендации по совершенствованию мер по обеспечению соответствия и повышению экономической эффективности организации. Основные результаты обобщены в выводе.

В списке используемой литературы описан перечень актуальных источников, изучаемые при написании данной работы.

# **1 Теоретические аспекты управления адаптацией персонала**

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

Подбор кадров - важная задача в управлении персоналом организации при найме сотрудников. Адаптация является важным связующим звеном между системой обучения и рабочим местом. Он призван помочь организациям удовлетворить их качественные и количественные потребности с целью повышения прибыльности и конкурентоспособности.

Адаптация часто рассматривается как процесс получения работы, осуществления трудовой деятельности, изучения требований и выполнения условий эффективной работы. Однако адаптация не ограничивается обучением работе. Она также включает в себя приспособление к социальным и поведенческим нормам работников, формирование партнерских отношений между рабочими и служащими для обеспечения эффективного выполнения работы и удовлетворения материальных, семейных и психологических потребностей обоих.

В. Р. Веснин считает, что «адаптация – это приспособление нового сотрудника к содержанию и условиям труда, социальной среде. В ее рамках происходит детальное ознакомление с коллективом и новыми обязанностями; усвоение стереотипов поведения; ассимиляция – полное приспособление к среде и, наконец, идентификация – отождествление личных интересов и целей с общими» [12, с. 198-199].

Базаров Т.Ю. и Еремин Б.Л в своем учебнике по управлению персоналом описывают адаптацию как активное приспособление человека к новой социальной среде, к деятельности организации, коммуникации, корпоративной культуре организации, и изменение своего поведения в соответствии с требованиями среды [37, с.233].

Егоршин А.П. считает, что «адаптация – это процесс приспособления коллектива к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды

организации. Адаптация работника – это приспособление индивидуума к рабочему месту и трудовому коллективу. Адаптация предполагает активную позицию личности, осознание своего социального статуса и связанного с ним ролевого поведения как формы реализации индивидуальных возможностей личности в процессе решения общегрупповых задач» [15].

Адаптация - это процесс, в ходе которого работники знакомятся с организацией и приспособливают свое поведение к требованиям среды, то есть она определяет отношения между работником и организацией в начале сотрудничества. Эти отношения обычно основаны на том, что работник является сотрудником организации и что новичок знает требования организации (рабочее время, перерывы, правила, должностные инструкции, положения, инструкции и т.д.). Если эти ожидания (или некоторые из них) не оправдываются, работник, может быть, не удовлетворен всеми или некоторыми аспектами своей работы [3].

Цели адаптации:

- новые сотрудники менее продуктивны и несут дополнительные расходы, поэтому на них расходы можно сократить;
- уменьшить дискомфорт среди новых сотрудников;
- снизить текучесть кадров, так как новые сотрудники могут уйти, если они не адаптируются к новому месту работы;
- работа над проектом может сэкономить время руководителей и сотрудников;
- развивать позитивное отношение к работе и удовлетворенность ею [4].

В зависимости от цели адаптации реализация ее программы будет варьироваться от компании к компании, в зависимости от количества работников, структуры управления, наличия и организации системы управления кадровыми ресурсами и заинтересованности руководства в социальных вопросах в управлении производством [9, с. 20].

Виды трудовой адаптации описаны на рисунке 1.



Рисунок 1 – Виды адаптации

Стоит рассмотреть виды более детально:

- социальная адаптация, т.е. знание ценностей и правил организации, формальных и неформальных групп и лидеров, рабочих и личных отношений в группе и адаптация к ним. Эти знания связаны с предыдущим опытом и ценностями сотрудника.

Принимая правила группы, сотрудник идентифицирует себя с группой или одной из формальных или неформальных групп;

- адаптация к организации предполагает признание своей роли сотрудником в общем производственном процессе. Это происходит посредством знакомства с отделом, в котором предстоит работать сотруднику, определения своего места в общей структуре организации, режимом рабочего времени, системами управления и функционированием организации в целом [32];
- профессиональная адаптация - это процесс приобретения и развития навыков, необходимых для успешной работы в определенной профессии. Это включает в себя не только знания, но и умения, а также

способность эффективно работать в команде и принимать решения. Профессиональная адаптация является важным фактором для достижения успеха в карьере и удовлетворения от работы;

- психофизическая адаптация, т.е. приспособление к новым психическим и физическим нагрузкам, факторам здоровья, рабочим процессам и т.д. Этапы адаптации описаны на рисунке 2 [27].

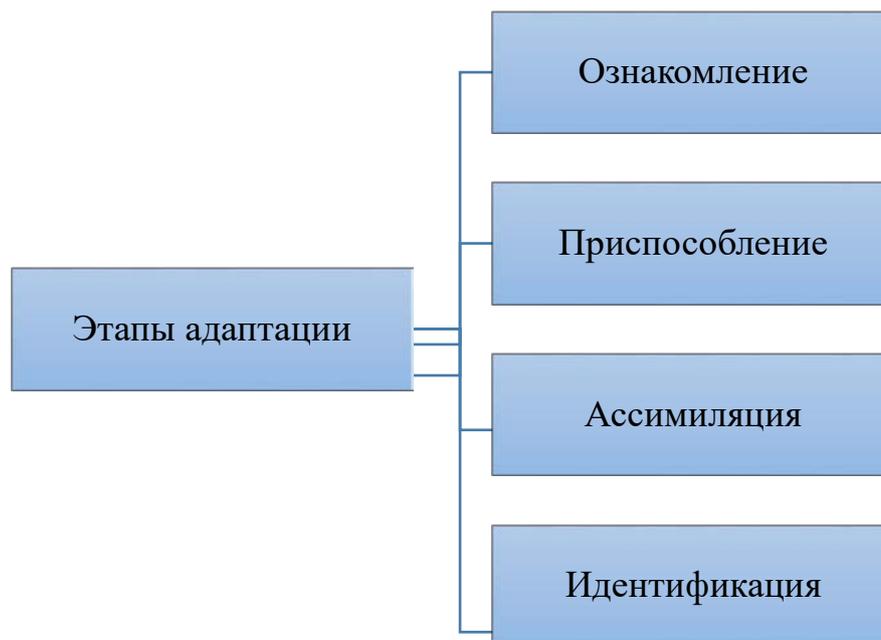


Рисунок 2 – Этапы адаптации

Когда профессиональная адаптация рассматривается отдельно, ее можно разделить на два компонента: первичная и вторичная.

Новые или неопытные сотрудники, впервые приступающие к работе, должны пройти первичную адаптацию.

Вторичная адаптация- это корректировки, которые вносятся опытными сотрудниками, когда их работа или должность меняется в связи с изменением обстоятельств. Стоит рассмотреть каждый из этих шагов подробнее:

- ознакомление, т.е. изучение новых ситуаций, нового поведения и новых правил;

- приспособление: период, в течение которого новый сотрудник приспосабливается к основным ценностям компании, сохраняя при этом большую часть своего поведения.
- ассимиляция, т.е. полная интеграция сотрудника в коллектив.
- идентификация, т.е. цели сотрудников совпадают с целями компании.

Адаптация - это промежуточный этап между этими двумя полюсами, когда новый сотрудник приступает к работе и становится частью команды, но часто имеет меньшую приверженность, чем ожидалось при приеме на работу, имеет друзей и врагов среди коллег и сталкивается с проблемами общения на работе [8, с. 36].

Цели системы управления адаптацией четко определены А.Я. Кибановым, и представлены на рисунке 3 [38].

Выжидательный подход. Характеризуется поэтапным рассмотрением ситуации, проблем, стоящих перед организацией, и характера работы. Этот подход характеризуется вниманием, подробным описанием работы бывшего сотрудника, знанием общей ситуации, знанием поставленной задачи и знанием действий, предпринятых впервые [31].

Существует несколько типов стратегий адаптации, которые стоит рассмотреть более детально [28].

Критическая стратегия. Результаты оценки прошлого опыта как неудовлетворительного, а окружающая среда похожа на мнительную рутину и представляет собой попытку немедленно привести все в норму. Как правило, выбор этой стратегии заканчивается скорейшим провалом.

Традиционная стратегия, основанная на мерах, установленных последующим управленческим составом.

Рациональный подход. Определяет наиболее актуальные кадровые проблемы и выбирает область, в которой можно улучшить текущую ситуацию в течение 4-6 недель.

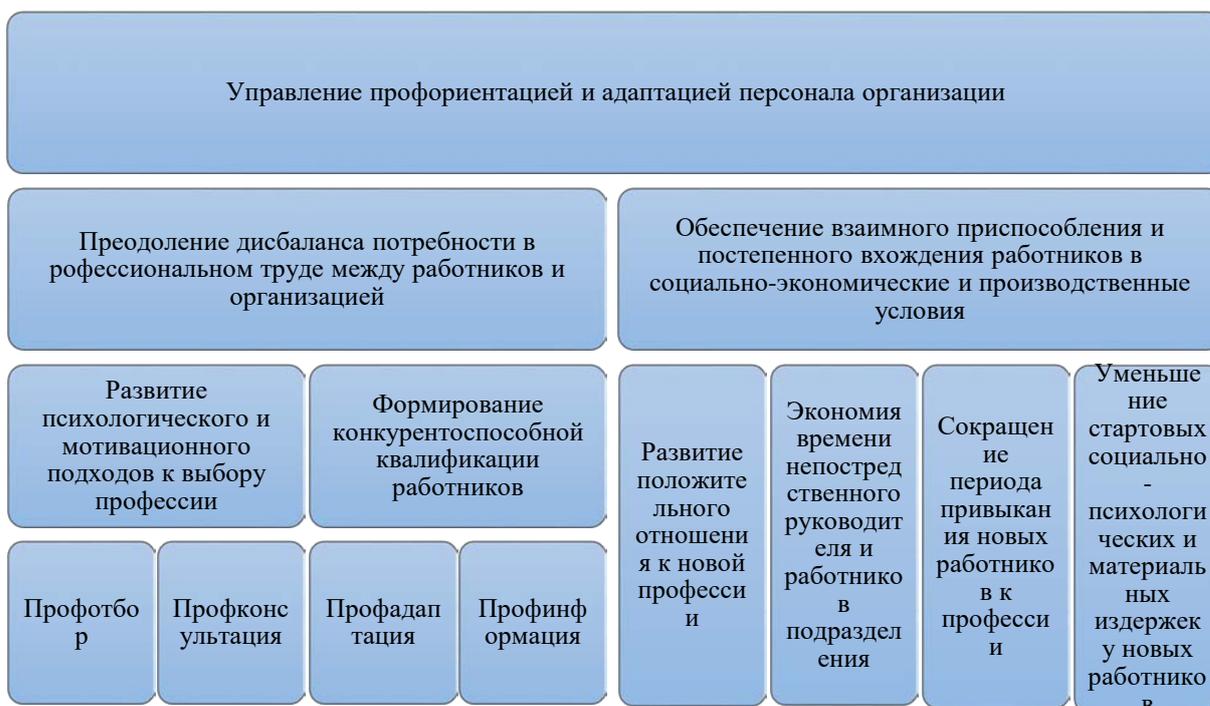


Рисунок 3 – Цели адаптации

Для реализации этой стратегии нужно поставить перед сотрудниками конкретные цели и постепенно внедрять новые методы работы. Одновременно с этим, сотрудники не должны отказываться от своих целей, когда сталкиваются с трудностями.

Структурная интеграция функций адаптивного управления может быть достигнута различными способами:

- выделением нужного подразделения в системе управления персоналом [23];
- в случае увольнений отдел кадров корректирует распределение квалифицированных рабочих в соответствии с численностью персонала в каждом производственном отделе [25].

Перед отделом кадров стоят следующие задачи [24]:

- анализировать и прогнозировать развитие производственных отношений;
- предпринять шаги для адаптации к каждой ситуации;
- соответствующее распределение человеческих ресурсов;

- набор и отбор персонала через профессиограмму;
- проводить тесты и интервью с сотрудниками;
- распределять персонал между регионами, центрами и пунктами обслуживания;
- инициировать ротацию персонала и внутреннюю мобильность;
- создавать надежную команду.

Затем стоит ознакомиться с инструментами адаптации. В дополнение к традиционным инструментам, таким как прямые контакты с руководителями, приветственные встречи с командами, консультации с экспертами, брифинги для персонала, приветственные видеоролики и контрольные списки задач на первый месяц, используется ряд инструментов для ускорения и облегчения процесса гармонизации:

- онбординг-план - это инструмент для начала деятельности, включающий контрольные списки, обзорные задания, онлайн или личные встречи и последующие мероприятия;
- портал компании содержит много информации о компании и предоставляет новым сотрудникам информацию о ключевых приоритетах, и почему они важны, ключевых событиях и возможностях встретиться с руководством и коллегами;
- мессенджеры поддерживают команды с самого первого дня, а Slack и Telegram облегчают командам общение, обмен идеями и мнениями и доступ к новостям;
- с помощью Zoom и Google Meet есть возможность проводить видеоконференции с коллегами и консультантами для обсуждения проектов, обмена идеями и совместного использования экранов;
- чат-боты могут помочь сэкономить время сотрудников кадровых служб. Эти мини-боты могут выполнять такие функции, как общение в чате, отправка сообщений и ответы на вопросы. Поэтому они активно используются в онбординге.

Помимо цифровых инструментов, компания также использует методы, создающие положительные эмоции, повышающие моральный дух и позволяющие новичкам быстро адаптироваться.

- Welcome box - это подарочные коробки, предназначенные для приветствия новых сотрудников в их первый рабочий день. Корпоративные подарки: блокноты, брошюры, кружки, футболки и тд. Все эти подарки помогают людям почувствовать, что их ценят, оценивают и признают;
- создание команды (team building, тимбилдинги) - это способ для сотрудников познакомиться друг с другом в неформальной обстановке и укрепить командный дух. Создание команды включает мероприятия, которые объединяют людей вокруг продуктивных целей, стратегий и взаимодействий для создания истинной сплоченности команды. Мероприятия по формированию команды включают командные игры, упражнения, тренинги, психологическое тестирование и сбор средств;
- инструмент опроса предоставляет информацию о том, как сотрудники воспринимают процесс вхождения в должность. Эта обратная связь используется для того, чтобы понять, как новые сотрудники воспринимают культуру компании и как они интегрируются в новый коллектив, а также для корректировки системы онбординга.

К числу наиболее популярных служб онлайн-опросов относятся:

- Google Forms - это простой в использовании бесплатный сервис, включающий в себя простой интерфейс;
- Testograf - это инструмент для исследований и тестирования с доступом к демоверсии;
- SurveyMonkey - готовая библиотека вопросов с множеством возможностей их настройки;
- WebAsk - простой в использовании интерфейс с основными функциями;

- Jotform - множество различных шаблонов, имеется бесплатный тариф;
- TalentTech опросы - это передовой инструмент для проведения опросов на протяжении всего жизненного цикла сотрудников организации, с готовыми к использованию анкетами и протоколами внедрения HR - практик.

Выбор инструментов должен основываться на целях, которые компания должна достичь. Цифровые средства коммуникации облегчают удаленную работу, например, корпоративные порталы и средства связи. Молодые сотрудники ежедневно получают информацию о новостях компании и формируют эмоциональные связи с новыми коллегами.

Согласно опросу, проведенному HR-аналитиками, элементы в онбординге на основе элементов геймификации становятся все более популярными в индустрии цифровых инструментов. Если мобильное приложение содержит много полезной информации, представляет определенного игрового персонажа или предлагает бонусные баллы за выполнение заданий, новые сотрудники с большей вероятностью примут участие в процессе знакомства с работой.

Адаптация - это процесс, через который должны пройти все новые сотрудники. Поэтому важно иметь хорошую систему адаптации, чтобы гарантировать, что в команду будут отобраны полезные сотрудники [40].

## **1.2 Концепция корпоративной культуры как метод адаптации на основе автоматизации процесса новых сотрудников**

Для того чтобы современные компании добивались успеха, сохраняли конкурентоспособность и завоевывали долю рынка, им необходимо позитивно реагировать на изменения в окружающей среде и быстро внедрять инновации в производство и технологии. Чтобы справиться с этой задачей, компании должны полагаться на свои внутренние ресурсы.

Одним из таких ресурсов является корпоративная культура, которая отвечает за развитие и адаптацию сотрудников.

Корпоративная культура включает в себя набор моделей поведения, норм, стандартов, сложившихся традиций и формально определенных программных документов .

Организационная культура может влиять на способность сотрудников воспринимать и реагировать на изменения, то есть адаптироваться к инновациям, сохраняя при этом интерес к компании.

Корпоративная культура регулирует поведение «старых» сотрудников, является пассивной и узнаваемой в управленческих решениях и отвечает за адаптацию новых сотрудников. Поэтому нельзя недооценивать важность корпоративной культуры для организации в целом, ее сотрудников и руководства [10].

Сильная и здоровая корпоративная культура может сделать компанию лидером рынка, в то время как жесткая или нестабильная и несовершенная корпоративная культура может привести к банкротству [11].

Название корпоративной культуры включает в себя: формальные и неформальные отношения и организационные правила; традиции и обычаи; индивидуальные и коллективные интересы; поведение сотрудников и организационные характеристики; модель руководства; удовлетворенность работников условиями труда; определение того, кому принадлежит эта работа по духу, выяснить мнение этого человека [5].

Корпоративная культура относится к внутренней среде организации и в основном отражается в организационном поведении ее сотрудников. Формы проявления корпоративной культуры: стабильность, эффективность и прочность отношений в организации; эффективность и прочность отношений в организации; организационная культура и процедуры выполнения обязанностей; адаптация к организационным инновациям; постоянный стиль управления, общий, на всех уровнях, сформированный на сотрудничестве; активная самоорганизация сотрудников.

Корпоративная культура определяется как поведение сотрудников в соответствии с признанными правилами и ценностями, которые согласовывают интересы отдельных лиц, групп и организации в целом.

Корпоративную культуру нельзя просто принять и внедрить [14]. Конкретные механизмы и структуры коммуникации могут быть приняты и отражены только в организационном плане. Перенос системы корпоративного поведения из одной организации в другую обычно не является гарантией успеха.

Каждая организация имеет свои особенности, такие как состав сотрудников, характер их опыта и навыков, отделы, к которым они принадлежат, и географическое расположение. Важными факторами являются происхождение организации и ее история, состав персонала и традиции [20]. Методы укрепления корпоративной культуры включают те, которые описаны на рисунке 4.



Рисунок 4 – Методы укрепления корпоративной культуры

Стоит рассмотреть их более детально.

Организации могут продемонстрировать свои обязательства перед персоналом и обществом в целом через свою миссию, цели, стандарты и принципы [13].

Поведение отражается в ежедневных действиях лидера, его отношении и общении с подчиненными.

Внешние идентификаторы, такие как системы начисления заработной платы, должностные инструкции и критерии оценки работы персонала.

Истории, легенды, мифы, традиции и обычаи, которые связаны с происхождением, основателями или ключевыми членами организации и способствуют ее репутации.

Задачи, мероприятия и цели являются неотъемлемой частью корпоративной культуры, и руководство всегда придает им особое значение.

Поведение руководства в кризисной ситуации является показателем того, насколько организация готова справиться с различными непреодолимыми препятствиями.

Управление человеческими ресурсами организации [7].

Все бизнес-лидеры признают важность и актуальность корпоративной культуры и стремятся использовать ее в качестве двигателя роста, прочного фундамента и внутреннего ресурса. Однако корпоративной культурой не всегда можно управлять изолированно.

Преподаватели и соучредители, специализирующиеся на развитии, обучении, переподготовке, развитии человеческих ресурсов и планировании организационной деятельности, могут помочь решить эту проблему. Они могут пересмотреть социальную среду компании для того, чтобы процесс адаптации работников проходил в более легкой форме, а также порекомендовать работникам, как улучшить свои профессиональные навыки и умения [17].

Тренеры и коучи могут быть временными (приглашенные инструктора и коучи на определенный период времени) или постоянными сотрудниками организации (то есть состоять в штате организации). Часто в крупных

организациях и производственных предприятиях сотрудники отдела кадров выполняют функции коучей на постоянной основе.

Поскольку каждая организация имеет свои характеристики и свою корпоративную культуру, то проведение нерегулярных мероприятий в плане работы с персоналом не позволит достичь поставленных целей. У работников отдела кадров много разнообразных задач, которые им необходимо выполнять:

- установление внутренних правил организации;
- планирование и организация корпоративной совместной деятельности;
- - анализирование и контроль систем коммуникации персонала;
- предотвращение конфликтов в организации;
- отклонений поведения работников, от норм, установленных корпоративной культурой [38, с. 261].

Организационная культура - это идеология управления и регулирования социально-экономических систем, ориентированная в первую очередь на улучшение функционирования системы и выражающая основные ценности организации [35, с. 12].

Развитие современных интегрированных структур тесно связано с модернизацией механизмов управления бизнесом, достигаемой путем экспериментов и быстрых инноваций [35]. В настоящее время организациям необходимо глобальное проведение автоматизации обширных систем корпоративного управления, а также оснащение сотрудников современными компьютерами с высокой мощностью. Инновации в системах корпоративного управления является всесторонней проблемой организации, которая затрагивает все области внутренней корпоративной среды. Поэтому организационные и управленческие инновации внедряются только при условии, что руководители организации понимают то, что внедрении инноваций может привести к изменениям во всех сферах деятельности организации.

Автоматизация процессов корпоративного управления приводит к эффективному и быстрому выполнению поставленных задач, предоставляет

полную и достоверную информацию о текущей деятельности организации, а также позволяет руководству организации реально оценивать ситуацию во внешней и внутренней среде организации и ставить цели на будущее [37].

Современный рынок можно охарактеризовать тремя ключевыми факторами: все более сложными продуктами и услугами, растущей конкуренцией и взаимодействием между всеми участниками производства. В настоящее время на рынке возникают сложные интегрированные организационные структуры и сложные механизмы корпоративного управления. Повышение уровня конкурентоспособности за счет сокращения времени на разработку продукции и уменьшения затрат является основной целью интегрированных организационных структур.

Также, автоматизация управления и рабочих процессов особенно важна в контексте необходимости максимизации эффективности и управления и контроля работы в статичной среде, что становится возможным благодаря технологическому перепроектированию крупномасштабной автоматизации. Соответствующие инвестиции вернутся в виде экономии и повышения конкурентоспособности производства за счет инновационных механизмов управления [39].

Автоматизация навыков также важна и влияет на всю организацию, когда речь идет о привлечении и удержании талантов.

Эффективно применяют автоматизированные методы обучения и введения в должность новых сотрудников компании:

- Google: применяет онлайн-курсы и специальные программы для ознакомления новых сотрудников с культурой и процессами компании;
- Amazon - Amazon запустила портал Amazon Learning Portal, где новые сотрудники могут пройти онлайн-обучение в таких областях, как управление проектами и коммуникация, а также получить доступ к соответствующим материалам;
- IBM предлагает индивидуальные учебные курсы, чтобы помочь новым сотрудникам приобрести необходимые знания и навыки;

- Airbnb: компания использует онлайн-платформу для обучения новых сотрудников, что позволяет им быстро обучаться и задавать вопросы учителю в любое время;
- Coca-Cola: использует онлайн-курсы и учебные видеоматериалы для ознакомления новых сотрудников с культурой и ценностями компании.

Поэтому автоматизация процесса адаптации используется на международном уровне и должна представлять интерес для местных компаний.

Корпоративная культура играет важную роль в успешной адаптации новых сотрудников, особенно в контексте автоматизации процесса. Когда компания автоматизирует определенные процессы, это может повлиять на традиционные способы взаимодействия сотрудников и компании. Именно поэтому важно, чтобы новые сотрудники были в курсе корпоративной культуры, чтобы они могли быстро адаптироваться к изменениям, которые может вызвать автоматизация.

Один из способов связать корпоративную культуру и адаптацию новых сотрудников на основе автоматизации процессов — это предоставление информации о культуре компании и ожиданиях от новых сотрудников на начальном этапе их работы. Это может включать в себя предоставление обучающих материалов о ценностях компании, ее миссии и культуре рабочей среды.

Также важно предоставить новым сотрудникам возможность общаться с более опытными коллегами и лидерами компании, чтобы узнать больше о корпоративной культуре и ее влиянии на работу в компании. Кроме того, компания может создать менторские программы, чтобы помочь новым сотрудникам быстрее адаптироваться к культуре компании и ее процессам.

И наконец, компания может использовать автоматизацию процессов, чтобы усилить корпоративную культуру. Например, компания может использовать автоматизированные системы для упрощения процесса обратной связи и признания достижений сотрудников. Это может помочь подчеркнуть

ценности компании и поддержать ее культуру, что в свою очередь повысит эффективность адаптации новых сотрудников.

Обеспечение эффективной адаптации новых сотрудников на основе автоматизации процессов может иметь ряд преимуществ для компании. Например, это может ускорить процесс вхождения новых сотрудников в коллектив и повысить уровень их производительности в более короткие сроки.

Кроме того, эффективная адаптация новых сотрудников на основе автоматизации процессов может помочь улучшить работу коллектива в целом. Если новые сотрудники быстро адаптируются и эффективно работают в рамках автоматизированных процессов, это может повысить качество работы всей команды и увеличить ее производительность.

Также важно отметить, что эффективная адаптация новых сотрудников на основе автоматизации процессов может помочь компании привлечь и удерживать талантливых специалистов. Когда новые сотрудники видят, что компания вкладывает усилия в создание благоприятной среды для адаптации их к работе в новых условиях, они чувствуют себя более комфортно и уверенно в своей работе. Это может увеличить вероятность того, что они останутся в компании на долгосрочной основе.

Корпоративная культура и адаптация новых сотрудников на основе автоматизации процессов имеют тесную взаимосвязь. Корпоративная культура определяет ценности, нормы поведения, обычаи и стиль руководства, которые определяют, как компания работает и взаимодействует с ее сотрудниками и клиентами. Корпоративная культура также может влиять на способ, которым компания принимает новых сотрудников и помогает им адаптироваться к новой рабочей среде.

Автоматизация процессов, с другой стороны, может помочь облегчить адаптацию новых сотрудников, создавая стандартизированные процессы и уменьшая количество ручной работы. Это может ускорить процесс вхождения новых сотрудников в коллектив и повысить их производительность. Кроме того, автоматизация может помочь облегчить соблюдение корпоративных

правил и процедур, что может быть важно для создания благоприятной среды для работы (рисунок 5).

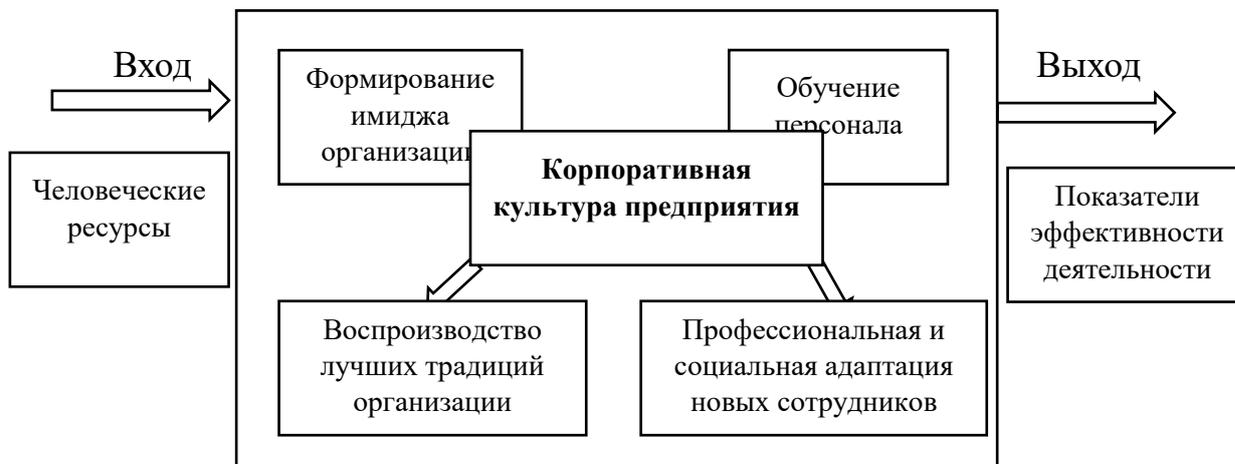


Рисунок 5 – Корпоративная культура предприятия

При этом, важно, чтобы корпоративная культура и автоматизация процессов не противоречили друг другу. Например, если компания сильно настроена на традиционные методы работы и медленно адаптируется к новым технологиям, внедрение автоматизации процессов может вызвать сопротивление со стороны сотрудников и нарушить корпоративную культуру. Поэтому важно сбалансировать эти два аспекта и убедиться, что они поддерживают друг друга в создании благоприятной рабочей среды и повышении эффективности компании.

Для того чтобы убедиться, что корпоративная культура и автоматизация процессов поддерживают друг друга, компании могут принять ряд мер:

- определение целей и задач автоматизации. Компании должны определить, какие процессы нуждаются в автоматизации и какие цели они хотят достигнуть благодаря этому. Кроме того, важно убедиться, что автоматизация не нарушит корпоративную культуру;
- обучение новых сотрудников. Обучение новых сотрудников должно включать в себя знакомство с корпоративной культурой компании и технологиями, используемыми для автоматизации процессов. Это

поможет им быстрее адаптироваться к рабочей среде и улучшит их производительность;

- создание единой системы коммуникации. Компании должны создать единую систему коммуникации для сотрудников, чтобы они могли общаться и получать информацию о корпоративной культуре и процессах автоматизации;
- мониторинг результатов. Компании должны мониторить результаты автоматизации процессов и их влияние на корпоративную культуру. Если автоматизация процессов нарушает корпоративную культуру, необходимо принять меры для ее исправления.

В целом, корпоративная культура и автоматизация процессов должны быть взаимосвязаны и поддерживать друг друга для того, чтобы компания могла добиться успеха и высокой производительности.

## **2 Анализ адаптации новых сотрудников на основе автоматизации процесса на предприятии «Самолет-Сервис»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия**

Общество с ограниченной ответственностью «САМОЛЕТ-СЕРВИС» предоставляет услуги по управлению недвижимостью на аутсорсинговой или договорной основе (код по ОКВЭД 68.32) [39]. Местонахождение: 108824, г. Москва, п. Рязановское, ш. Остафьевское, д. 12 корп. 1, помещ. 2Н. Организационный статус: коммерческий, активный.

Организационно-правовая форма: Общество с ограниченной ответственностью (код 12300 по ОКОПФ). (Приложение Б, таблица Б.1, Приложение В, таблица В.1)

Регистрация в едином государственном реестре юридических лиц состоялась 2 февраля 2015.

Юридическое лицо стоит на учете в Межрайонной инспекции Федеральной налоговой службы № 51 по г. Москве (код инспекции – 7751). Налоговый орган до 15.07.2021 – Инспекция Федеральной налоговой службы № 31 по г. Москве (код 7731).

Основной вид деятельности организации: Управление недвижимым имуществом за вознаграждение или на договорной основе (код по ОКВЭД 68.32).

Также организация позиционирует следующие виды деятельности:

68.32.1 Управление эксплуатацией жилого фонда за вознаграждение или на договорной основе.

68.32.2 Управление эксплуатацией нежилого фонда за вознаграждение или на договорной основе [39].

Для оценки конкурентоспособности, возможностей организации для внедрения последующих мероприятий для улучшения автоматизации

процесса адаптации рассмотрим полный финансовый анализ ООО «Самолет Сервис».

В первую очередь следует изучить организационную структуру организации, представленную на рисунке 6.



Рисунок 6 – Организационная структура ООО «Самолет Сервис»

Рисунок 6 показывает стиль управления этой организации - линейно-функциональный.

В таблице 1 представлены основные финансовые показатели компании ООО «САМОЛЕТ-СЕРВИС» за последние три года. В прошлом году годовая выручка составила 2 279 454 тыс. руб.; что на 470 823 тыс. руб. выше, чем в 2021 году.

Убыток от продаж за период с 1 января по 31 декабря 2022 года составляет -89 600 тыс. рублей. Изменение в обороте в сравнении с 2021 годом составляет -146 978 тыс. рублей.

Таблица 1 – Финансовые результаты ООО «САМОЛЕТ-СЕРВИС» за 2020-2022 гг. [39]

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.		Изменение показателя	
	2021 г.	2022 г.	±, тыс. руб. 2022 2021	%
1	2	3	4	5
1. Выручка	1 808 631	2 279 454	+470 823	+23
2. Расходы по обычным видам деятельности	1 751 253	2 369 054	+617 801	+35
3. Прибыль (убыток) от продаж (1-2)	57 378	-89 600	-146 978	-256
4. Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	-10 096	-43 750	-53 846	-333
5. ЕБИТ (прибыль до уплаты процентов и налогов) (3+4)	47 282	-133 350	-180 632	-382
6. Проценты к уплате	–	–	–	–
7. Налог на прибыль, изменение налоговых активов и прочее	-12 356	23 568	+35924	+290
8. Чистая прибыль (убыток) (5-6+7)	34 926	-109 782	-144 708	-414
Справочно: Совокупный финансовый результат периода	34 926	-109 782	-144 708	-414
Изменение за период нераспределенной прибыли (непокрытого убытка) по данным бухгалтерского баланса (измен. стр. 1370)	115 369	-109 752	-225 121	-195

Далее, по результатам таблицы 1 построим диаграмму расходов организации за 2021 и 2022 годы, где будет наглядно видна динамика выручки и чистой прибыли (убытка) в рассматриваемой организации «ООО Самолет-Сервис».

График представлен на рисунке 7 ниже.

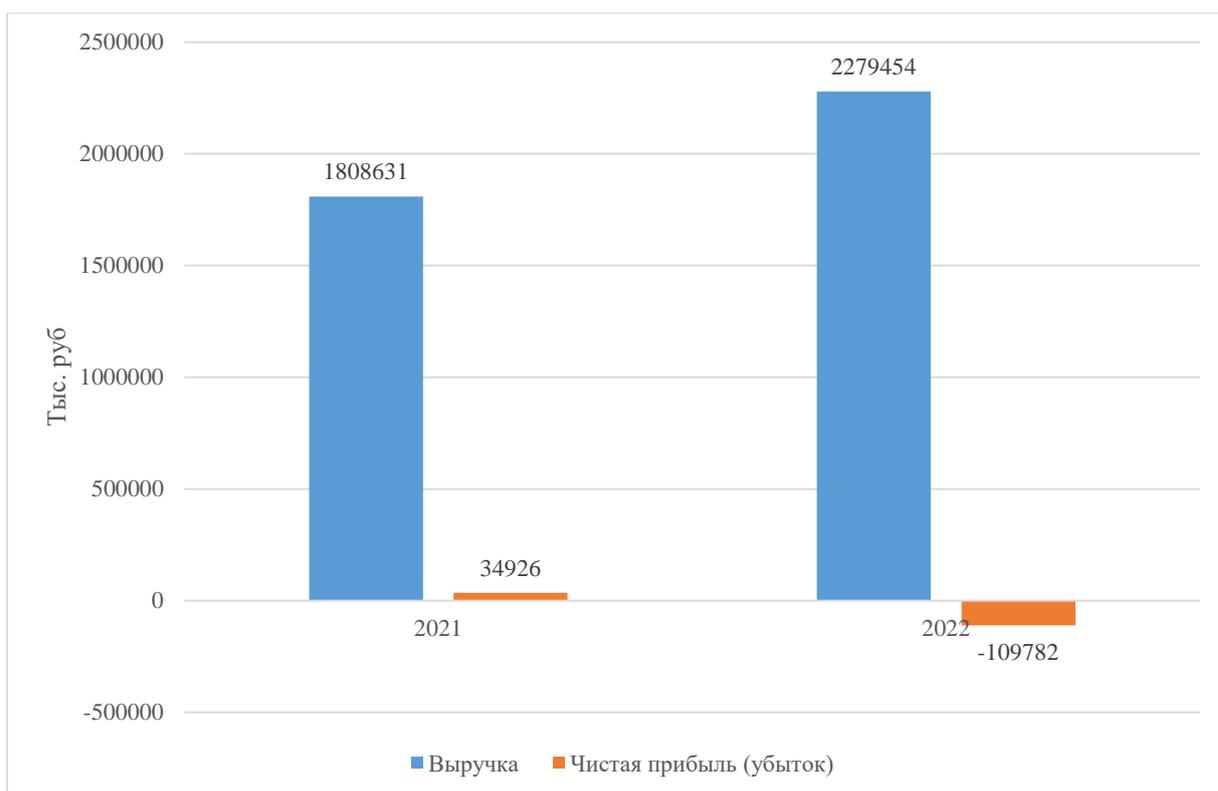


Рисунок 7 – Динамика выручки и чистой прибыли (убыток) ООО «Самолет-Сервис» за 2021-2022 гг. в тыс. руб.

Далее проведем анализ финансового положения и эффективности деятельности ООО «Самолет-Сервис» за период с 01.01.2021 по 31.12.2022 [39]. Для этого построим таблицу 2.

Таблица 2 – Структура имущества и источники его формирования [45]

Показатель	Значение показателя		Изменение за анализируемый период	
	в тыс. руб.		тыс. руб.	± %
	31.12.2021	31.12.2022		
1	2	3	4	5
<b>Актив</b>				
1. Внеоборотные активы	8 900	89 399	+80 499	+904
в том числе: основные средства	6 015	63 892	+57 877	+962

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4	5
нематериальные активы	–	–	–	–
2. Оборотные, всего	376 725	650 315	+273 590	+73
в том числе: запасы	3 840	11 504	+7 664	+200
дебиторская задолженность	355 210	584 515	+229 305	+65
денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	16 261	45 139	+28 878	+178
Пассив				
1. Собственный капитал	120 379	10 627	-109 752	-91
2. Долгосрочные обязательства, всего	1 978	178 087	+176 109	+8903
в том числе: заемные средства	–	176 265	+176 265	+176 265
3. Краткосрочные обязательства*, всего	263 268	551 000	+287 732	+109
в том числе: заемные средства	–	10 341	+10 341	+10 341
Валюта баланса	385 625	739 714	+354 089	+92

По состоянию на 31 декабря 2022 года, 12,1% бизнес-активов составляли основные средства, а 87,9% - оборотные активы.

На приведенной ниже диаграмме показана взаимосвязь между основными категориями активов организации, где большую часть составляет дебиторская задолженность (79%) (рисунок 8):

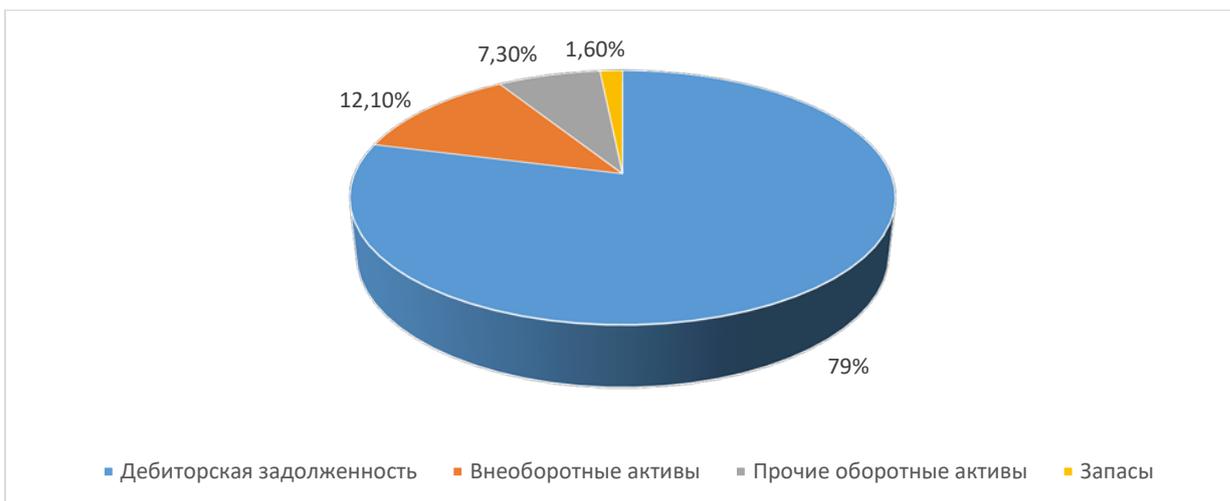


Рисунок 8 – Структура активов ООО «Самолет-Сервис» за 2022 г. в %

Высокий процент дебиторской задолженности связан с низкой собираемостью платежей от жителей в организацию.

В течение анализируемого периода собственный капитал организации увеличился с 0 тыс. рублей до 10 627, 0 тыс. рублей.

Далее проводится анализ рентабельности ООО «Самолет-Сервис» за 2021-2022 гг. (таблица 3) [39].

Таблица 3 – Анализ рентабельности ООО «Самолет-Сервис» за 2021-2022 гг.

Показатели рентабельности	Значения показателя (в %)		Изменение показателя	
	2021 г.	2022 г.	%.	± %
1	3	4	5	6
1. Рентабельность продаж (величина прибыли от продаж в каждом рубле выручки). Нормальное значение для данной отрасли: 13% и более.	3,2	-3,9	-7,1	-221
2. Рентабельность продаж по ЕВИТ (величина прибыли от продаж до уплаты процентов и налогов в каждом рубле выручки).	2,6	-5,9	-8,5	-327
3. Рентабельность продаж по чистой прибыли (величина чистой прибыли в каждом рубле выручки). Нормальное значение для данной отрасли: 6% и более.	1,9	-4,8	-6,7	-353

Продолжение таблицы 3

1	3	4	5	6
Справочно: Прибыль от продаж на рубль, вложенный в производство и реализацию продукции (работ, услуг)	3,3	-3,8	-7,1	-212
Коэффициент покрытия процентов к уплате (ICR), коэфф. Нормальное значение: 1,5 и более.	–	–	–	–

Показанные в таблице 3 показатели рентабельности за 2022 год отрицательные, что означает, что ООО «САМОЛЕТ-СЕРВИС» не является прибыльным в этот период.

Рентабельность, рассчитываемая как отношение ЕБИТ (прибыль до уплаты процентов и налогов) к обороту, составляет -3,9% за период с 1 января по 31 декабря 2022 года, что показано на рисунке 9.

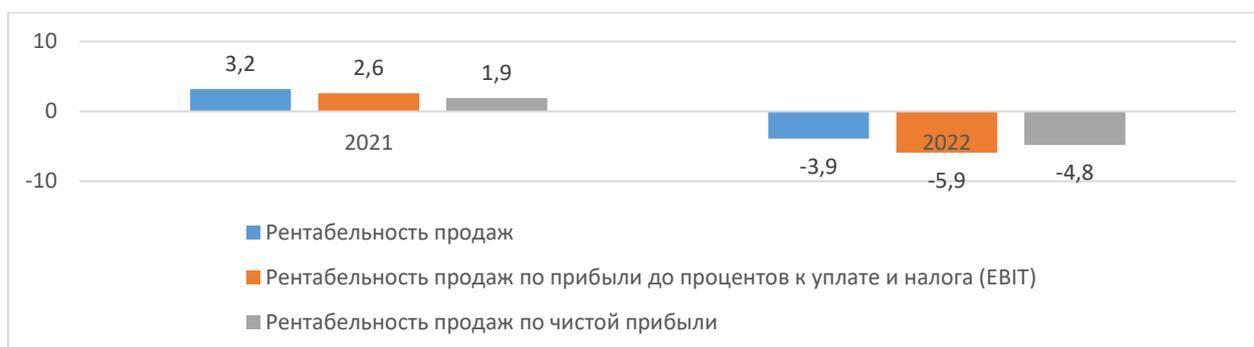


Рисунок 9 – Динамика показателей рентабельности продаж ООО «Самолет-Сервис» в 2021–2022 гг. в %

Анализ показал, что следующие показатели финансового положения организации были неудовлетворительными:

- организация в значительной степени полагается на кредиты;
- коэффициент оборотных средств признан недостаточным;
- коэффициенты ликвидности ниже нормы;
- коэффициенты абсолютной ликвидности, как правило, низкие.

Далее будут приведены основные показатели финансового положения и результатов деятельности организации:

- что касается инвестиционного покрытия, то здесь показатели значительно ниже, чем в предыдущие годы;
- в 2022 финансовом году прирост был отрицательным и составил -89 600 тыс. рублей по сравнению с предыдущим годом (-146 978 тыс. рублей);
- финансово – хозяйственная деятельность и ее результат за прошлый финансовый год составил убыток в размере -109,782 тыс. руб.

## **2.2 Оценка адаптации новых сотрудников на основе автоматизации процесса предприятия**

Адаптация является важной частью любой организации. Процесс адаптации имеет несколько функций:

- сотрудникам даются четкие должностные инструкции;
- происходит обучение технологиям и процессам;
- происходит знакомство с коллегами и начальством;
- происходит установка целей на испытательный срок;
- поддерживается связь между сотрудником и наставником.

Человеческий капитал организации является одним из ее наиболее важных активов, позволяющих ей, расти и конкурировать.

Отдел кадров находится в центре организационной системы и системы развития человеческих ресурсов организации. Он организует создание и развитие человеческих ресурсов. Его деятельность определяется целями и стратегией развития организации, экономической и организационной ситуацией и текущими задачами [5].

ООО «Самолет Сервис» придает большое значение кадровой политике, поскольку она связана с устойчивым развитием компании. Организация стремится создать все необходимые условия для оптимального развития

трудового и творческого потенциала своих сотрудников, обеспечить им социальную защиту и соответствующий уровень вознаграждения. Кадровая политика организации направлена на обеспечение своевременного наличия компетентного персонала, а также на эффективное развитие и использование человеческих ресурсов. Организация приветствует и поддерживает стремление сотрудников к наращиванию потенциала и придает высокий приоритет развитию человеческих ресурсов [38].

Одной из основных задач управления человеческими ресурсами является развитие компетенций сотрудников. Для этого в организации создана система непрерывного обучения на протяжении всей карьеры сотрудника. Они также организуют соревнования для определения навыков сотрудников и их способности выполнять свои обязанности в различных ситуациях.

Использование молодых талантов - одна из центральных задач в области развития человеческих ресурсов. Для этого необходимо набирать перспективных молодых специалистов и разрабатывать индивидуальные программы обучения, чтобы ввести новых сотрудников в курс дела. По этой причине многие агентства принимают на стажировку и обучение студентов профессиональных училищ и университетов. Взаимодействие между студентами, практикантами и стажерами очень активно. Сотрудники компании участвуют в различных молодежных форумах.

В целях повышения эффективности и прозрачности организации труда и заработной платы в компании действует единый коллективный договор, регулирующий трудовые и социальные отношения, который учитывает прогнозируемое социально-экономическое развитие страны в отчетный период и предусматривает надбавки и гарантии для материальной поддержки работников. Большое значение придается организации досуга, отдыха и культурных мероприятий для работников. Помимо социальных льгот, предусмотренных коллективными договорами, существуют негосударственные и добровольные пенсионные программы для работников. В результате реформы государственной пенсионной системы работники, не

получающие пенсию или имеющие мало возможностей для накопления накопительной части пенсии, имеют право на получение при выходе на пенсию иной пенсии, кроме государственной.

Таким образом, компания играет активную роль в мотивации своих сотрудников. Стоит углубиться в изучение принципа адаптации.

Важной ролью работы с персоналом в организации при привлечении персонала считается управление организационной согласованностью.

Адаптивность является ключевым элементом систем развития человеческих ресурсов и управляет взаимосвязью между системами развития и производства. Она предназначена для удовлетворения качественных и количественных потребностей организации в человеческих ресурсах с целью повышения прибыльности и конкурентоспособности.

Одной из основных задач отдела кадров является организация интеграции новых сотрудников. В организации нет собственного отдела интеграции. Отдел кадров отвечает за организацию процессов найма, профориентации и адаптации работников.

Говоря о системе адаптации и её использовании в ООО «Самолет Сервис», можно выделить следующее: как таковой системы адаптации в организации нет. Процесс адаптации, как правило, начинается непосредственно в отделе кадров при приеме и оформлении на работу. В рассматриваемой организации из двух представленных специалистов по работе с кадрами работа по адаптации персонала – это функционал HR-менеджера, именно он должен заниматься вопросами оценки существующей в организации системы адаптации, формирование системы адаптации с учетом всех потребностей организации, её внедрением и контролем качества адаптации на каждом этапе работы компании. В настоящее время контроль за ходом процесса адаптации со стороны HR-менеджер не проводится.

Наставничество в компании также не развито, и адаптироваться новичку в новых трудовых условиях помогают коллеги из различных подразделений, но это не всегда происходит по социально-психологическим причинам.

Компания не изучает обратную связь от уходящих сотрудников. Однако, проведение интервью и заполнение анкеты важны для выявления проблем в адаптации новых сотрудников и выявления проблем в компании. Также это помогает выявить кандидатов не по портрету должности на входе в компанию.

Никакого внутреннего документа, регламентирующего процесс адаптации в ООО «Самолет Сервис», не существует. Вместо этого организация проводит минимальные мероприятия по ориентации и непосредственной адаптации.

Оценка уровня подготовленности нового сотрудника. Оценка производится путём прохождения тестирования на тему, связанную с его будущими должностными обязанностями и сферой деятельности. По итогам прохождения тестирования HR-менеджеры принимают решение, как в дальнейшем взаимодействовать с новым сотрудником (также этот этап связан с отбором сотрудников).

Ориентация - практическое знакомство нового работника со своими должностными обязанностями и регламентами, которые утверждаются непосредственно в организации. Это, как правило, делает линейный или матричный руководитель, но он знакомит нового сотрудника только с непосредственными обязанностями, не рассказывая о компании, её истории, ценностях, корпоративной культуре, месте компании на рынке и т.д.

Непосредственная адаптация. Этот этап состоит в приспособлении нового сотрудника к своему статусу и обуславливается его включением в межличностные отношения с коллегами.

На этом этапе в рассматриваемой организации новый сотрудник оказывается «предоставлен сам себе», это этап его самостоятельного погружения в должность и стандарты организации.

Ориентация включает в себя знакомство нового сотрудника с его должностными обязанностями и регламентами, которые утверждаются непосредственно в организации.

Похоже, что отсутствие разработанной программы адаптации персонала в организации существенно затрудняет процесс интеграции новых сотрудников. Возможно, стоит рассмотреть необходимость создания такой программы, которая бы предоставляла новым сотрудникам все необходимые ресурсы для успешной адаптации в организации.

Важно обратить внимание на то, что не все новые сотрудники могут быстро пройти через все этапы адаптации и достичь стабильности в работе. Возможно, для них потребуется дополнительная поддержка, например наставничество или тренинги. Также следует уделить внимание возможности ознакомления новых сотрудников со всеми необходимыми документами и корпоративными разработками.

В целом, эффективная программа адаптации персонала может снизить текучесть кадров и повысить производительность новых сотрудников, а также улучшить их уровень удовлетворенности работой в организации.

Изучим движение персонала организации за последние 3 года (таблица 4 и рисунок 10).

Таблица 4 – Движение персонала в ООО «Самолет-Сервис» в 2021-2022 гг.

Показатели	2021 г.	2022 г.
Списочная численность работников на начало года, чел.	328	332
Принято на работу, чел.	16	18
Уволено, чел.	8	11
Списочная численность на конец года, чел.	328	332
Коэффициент текучести кадров, %	2,4	3,2

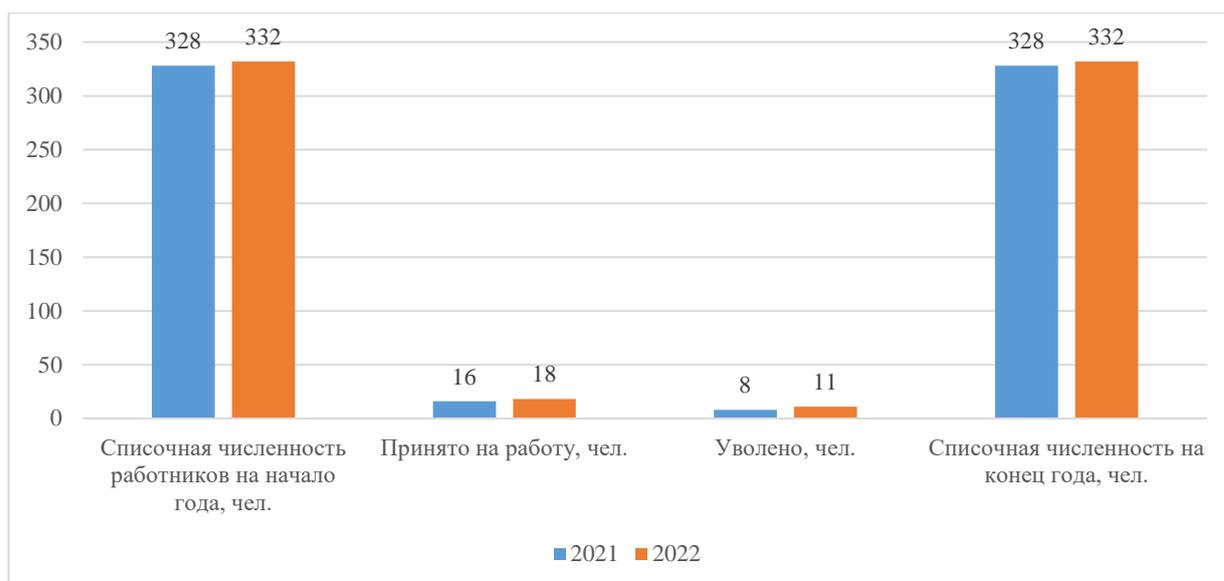


Рисунок 10. Движение персонала ООО «Самолет-Сервис» в 2021-2022 гг.

Из рисунка 10 видно, что на начало года численность работников составляла 328 и 332 человека в 2021 и 2022 гг. соответственно. Затем было принято на работу 16 и 18 человек в 2021 и 2022 гг., соответственно. В то же время, 8 и 11 человек уволились в 2021 и 2022 гг. соответственно. На конец года численность работников снова составила 328 и 332 человека.

Также рассчитан коэффициент текучести кадров, который показывает процент сотрудников, уволившихся в отношении общего числа сотрудников на начало года (деление числа ушедших сотрудников на среднюю численность персонала, умноженное на 100%, формула 1):

$$K_{тек} = \frac{Ч_{ув}}{Ч_{ср}} \cdot 100\% \quad (1)$$

где  $K_{тек}$  – коэффициент текучести, в %;

$Ч_{ув}$  – число ушедших сотрудников, чел.;

$Ч_{ср}$  – средняя численность персонала, чел.

Для первого периода коэффициент текучести составил 2,4%, а для второго периода - 3,2%.

Таким образом, можно сделать вывод, что компания имела относительно стабильное число сотрудников в течение года, но также сталкивалась с небольшими потерями персонала. Коэффициент текучести во втором периоде был выше, чем в первом, что может свидетельствовать о проблемах с удержанием сотрудников в компании.

По словам сотрудников (Приложение А, рисунок А.1), основными причинами увольнения за последний год были:

- не видел перспектив карьерного роста и самореализации в данной организации;
- было очень сложно «влиться» в данную компанию, тяжело работать, так как не ощущал поддержки ни от руководства, ни от коллег.

Как видно из вышеуказанного, первая причина косвенно указывает на несовершенство системы адаптации персонала, вторая – прямо указывает на данное несовершенство.

Указанные причины увольнения сотрудников свидетельствуют о том, что в данной организации присутствует проблема в системе адаптации новых сотрудников. Неспособность влиться в команду и неощущение поддержки со стороны руководства и коллег могут свидетельствовать о том, что новые сотрудники не получают достаточного внимания во время адаптации. Это может привести к тому, что новички не чувствуют себя комфортно на рабочем месте, не могут полноценно выполнять свои обязанности, а в конечном итоге могут уволиться. Чтобы избежать таких ситуаций, важно обратить внимание на разработку и реализацию системы адаптации персонала в организации.

Изобразим схематично существующую процедуру адаптации (рисунок 11).



Рисунок 11 – Процедура адаптации в ООО «Самолет-Сервис»

С сотрудниками и новыми сотрудниками были проведены интервью, чтобы определить типы барьеров и дезадаптации, которые существуют в организации.

В его основе лежат правила, направленные на интеграцию сотрудников в организацию, создание подходящей рабочей среды и снижение текучести кадров.

Для обеспечения максимальной объективности результатов опроса, в нем приняли участие 30 сотрудников разного возраста, занимаемых должностей и стажа работы (приложение А, рисунок А.1). В ходе опроса измерялся уровень вовлеченности новых сотрудников. Лояльность к новым сотрудникам представлена на рисунке 12.

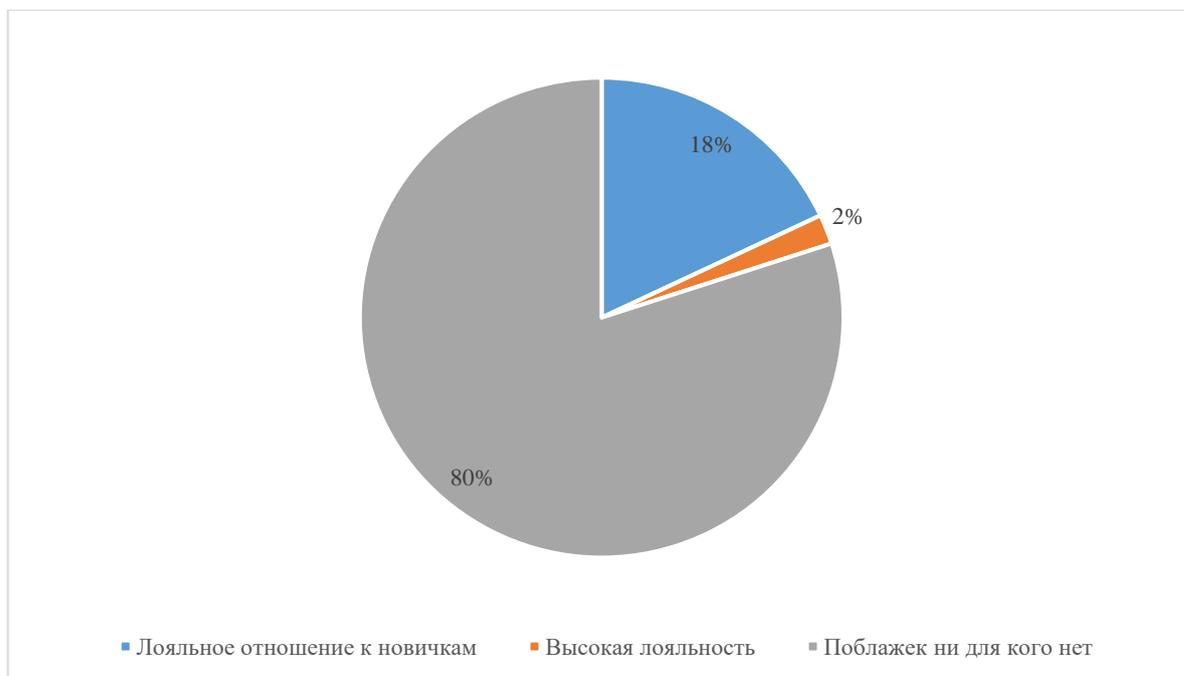


Рисунок 12 – Лояльность к новым сотрудникам в ООО «Самолет-Сервис» по результатам опроса

Данные, приведенные на рисунке 12, показывают, что большинство сотрудников считают, что руководство не лояльно относится к новым сотрудникам.

Во-первых, ко всем относятся одинаково, независимо от того, как долго они проработали в организации, насколько хорошо они интегрировались в процессы компании или насколько соответствуют установленным в организации принципам и ценностям.

Такой тип управления отбивает у новых сотрудников желание оставаться в организации.

В ходе опроса (Приложение А. рисунок А.1) изучается удовлетворенность сотрудников такими элементами рабочего места, как условия труда, зарплата и перспективы карьерного роста, что наглядно показано на рисунке 13.

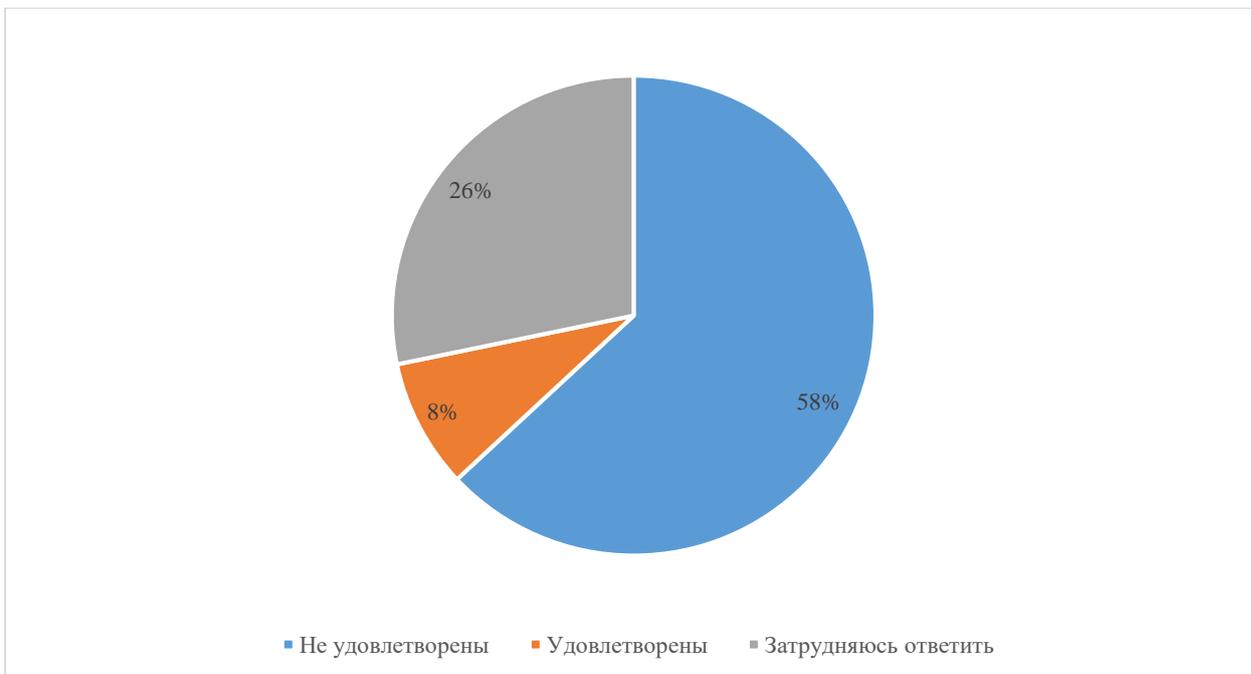


Рисунок 13 – Степень удовлетворенности сотрудников условиями работы в ООО «Самолет-Сервис» по результатам опроса

Приведенный рисунок 13 показывает, что существуют практические проблемы при интеграции новых сотрудников в организацию.

Большинство новых сотрудников не удовлетворены условиями труда, заработной платой и возможностями карьерного роста.

По данным опроса персонала, адаптация проходит в несколько этапов:

- информирование. В процессе первоначальной адаптации знаний новые сотрудники должны ознакомиться с рядом информации, включая процедуры и правила компании, должностные инструкции и организационные структуры;
- предоставление данных для различных служб: отдел кадров, IT, юристы;
- обучение: для этого каждому новому сотруднику назначается наставник, который знакомит его с правилами работы и должностными инструкциями.

Автоматический процесс адаптации развит слабо.

Опросы сотрудников показывают, что курсы электронного обучения являются частью процесса автоматической адаптации.

Кроме того, по всей организации и в отдельных подразделениях были созданы дискуссионные форумы, позволяющие быть в курсе организационных тенденций и оперативно решать возникающие вопросы.

Поэтому компаниям необходимы автоматизированные системы для повышения удовлетворенности сотрудников, облегчения и ускорения адаптации новых сотрудников и постоянных работников при повышении в должности или переводе в другие отделы.

Были выявлены следующие проблемы в системе адаптации, решения которых будут подробно рассмотрены в главе 3:

- отсутствие четко обозначенного сотрудника, ответственного за процесс адаптации;
- отсутствие документа, регламентирующего процесс адаптации;
- отсутствие практики наставничества.

Таким образом, рассмотрев адаптационную программу, можно сказать, что у организации нет четко выраженной программы адаптации и нет документа, фиксирующего данные положения.

С одной стороны, компания проводит различные конкурсы и обучения для своих работников, однако, как оказалось, для вновь прибывших сотрудников данных мероприятий недостаточно.

Кроме этого, есть необходимость в автоматизации процесса адаптации, так как в настоящее время она представлена в минимальном объеме.

Также на основе анализа выявлено, что основным видом деятельности организации является управление недвижимостью по договору или аутсорсингу.

Конкретными показателями эффективности являются:

- в течение отчетного периода чистые активы превышали собственный капитал;

– коэффициент быстрой (временной) ликвидности находится в пределах нормального диапазона коэффициентов.

О финансовом положении организации свидетельствуют следующие показатели: финансовая устойчивость в отношении оборотного капитала нормальная.

Критерием финансового положения является неполное соблюдение соотношения текущих активов и текущих обязательств.

Анализ показал, что следующие показатели финансового положения организации были неудовлетворительными:

- организация в значительной степени полагается на кредиты;
- коэффициент оборотных средств признан недостаточным;
- коэффициенты ликвидности ниже нормы;
- коэффициенты абсолютной ликвидности, как правило, низкие.

Затем были приведены основные показатели финансового положения и результатов деятельности организации:

- что касается инвестиционного покрытия, то здесь показатели значительно ниже, чем в предыдущие годы;
- в 2022 финансовом году прирост был отрицательным и составил - 89 600 тыс. рублей по сравнению с предыдущим годом (-146 978 тыс. рублей);
- финансово – хозяйственная деятельность и ее результат за прошлый финансовый год составил убыток в размере -109,782 тыс. руб.

Анализ управления и адаптации персонала показал, что, адаптация проходит в несколько этапов:

- информирование. В процессе адаптации новый сотрудник должен познакомиться с большим количеством информации: внутренними процедурами, нормативными документами, описаниями бизнес-процессов, организационной структурой;

– сбор данных (заполнение форм) для различных департаментов: отдел кадров, IT, юристы;

– обучение. Проходит с наставников, закрепленным за каждым новым сотрудником либо в виде изучения нормативных актов, должностной инструкции.

Анализ движения персонала показал, что коэффициент текучести увеличился с 2,3% до 3,3%, что говорит о возможных проблемах внутри коллектива.

Поэтому компании ООО «Самолет-Сервис» необходимы системы для повышения удовлетворенности сотрудников, а также для облегчения и ускорения адаптации новых и существующих сотрудников при повышении в должности или переводе в другие отделы.

### 3. Разработка мероприятий по совершенствованию адаптации новых сотрудников на основе автоматизации процесса

#### 3.1 Внедрение автоматизированной адаптации новых сотрудников ООО «Самолет-Сервис»

Текущая система адаптации персонала в ООО «Самолет-Сервис» неэффективна и требует корректировки. Для улучшения системы адаптации в компании были определены основные проблемы и направления их решения, которые будут использоваться для разработки проекта мероприятий по совершенствованию данной системы.

Подробная информация о проблемах и направлениях их решения представлена в таблице 5.

Таблица 5 – Проблемы в системе адаптации и направления их решения

Проблема	Направление решения проблемы	Ответственный	Стоимость (руб.)	Сроки
Отсутствие четко обозначенного сотрудника, ответственного за процесс адаптации	Назначение ответственным HR-менеджера. Доплата HR- менеджеру за реализацию функции адаптационных сотрудников	Директор компании	1500*12 мес. =18 000 руб. вгод.	1 неделя
Отсутствие документа, регламентирующего процесс адаптации	Разработка соответствующего положения. Премия HR-менеджеру за разработку Положения об адаптации	HR-менеджер	5 000	2 недели
Отсутствие практики наставничества.	Формирование института наставничества в компании. Формирование фонда доплаты за наставничество	HR-менеджер , опытные сотрудники (наставники)	150 000	В течение всего срока реализации проекта (1 год)

Продолжение таблицы 5

Проблема	Направление решения проблемы	Ответственный	Стоимость (руб.)	Сроки
Неэффективность и фрагментарность системы адаптации	Разработка и реализация Программы адаптации (включая «Комплект новичка»)	HR-менеджер	40 000	В течение всего срока реализации проекта (1 год)
Неэффективность оценки адаптационного периода сотрудника и результатов адаптации	Оптимизация системы контроля за процедурой адаптации, в т.ч. введение механизма самооценки.	HR-менеджер, непосредственные руководители	Не требует затрат	В течение всего срока реализации проекта (1 год)

Далее предложим проект адаптации сотрудников ООО «Самолет-Сервис» на основе выявленных текущих проблем (Таблица 5).

«Программа адаптации новых сотрудников» разработана для внедрения единой процедуры адаптации во всех частях компании.

Процедура адаптации помогает новому сотруднику быстрее войти в должность, снизить количество возможных ошибок, создать позитивное представление об ООО «Самолет-Сервис», снизить дискомфорт первых рабочих дней и оценить уровень квалификации нового сотрудника во время испытательного срока.

Руководство, менеджеры структурных подразделений, наставники новых сотрудников и сотрудники кадровой службы должны знать и применять программу адаптации для новых сотрудников.

Программа адаптации новых сотрудников состоит из двух основных частей: общей и индивидуальной, и рассчитана на весь период адаптации. Общая часть программы адаптации направлена на формирование общего представления о компании ООО «Самолет-Сервис», её основных

направлениях деятельности, организационных особенностях, условиях труда и других важных аспектах. Общая часть программы адаптации проводится в течение первой недели работы нового сотрудника и включает 4 этапа (рисунок 14)

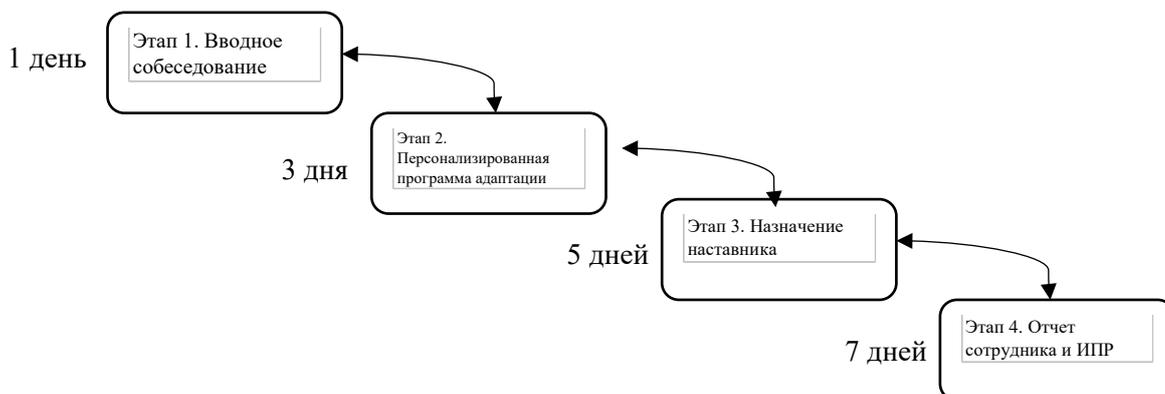


Рисунок 14 – Программа адаптации по количеству первой рабочей недели сотрудника

Первым этапом является вводное собеседование, на котором HR-менеджер сообщает новому сотруднику информацию о компании и её подразделениях, оказываемых услугах и особенностях трудовых отношений между организацией и сотрудником. Собеседование проводится после окончательного предложения по приему сотрудника на работу и согласования даты выхода. Возможно также его проведение в первый день работы.

Основные вопросы, затрагиваемые на вводном собеседовании, включают в себя информацию об организации на рынке, основных видах услуг, оказываемых компанией, ситуации на рынке данных услуг, основном круге клиентов, партнерах и контрагентах компании, формах и методах работы, общей оценке позиции организации на рынке, ближайших и долгосрочных целях развития, истории развития компании, основных подразделениях и содержании их деятельности, руководстве компании,

разграничении полномочий, порядке выработки решений, внутренних связях, специфике рынка и оказываемых услугах.

Ознакомление с компанией и ее сотрудниками.

После завершения всех необходимых процедур при приеме на работу новый сотрудник знакомится с персоналом компании и осматривает основные помещения. В зависимости от категории нового сотрудника этот обход может быть проведен непосредственным руководителем или другим сотрудником, назначенным по поручению. В компании ООО «Самолет-Сервис» новый сотрудник передается в заботу своего непосредственного руководителя, который прилагает все усилия, чтобы обеспечить наилучшие условия для успешной адаптации нового члена команды.

Ознакомление с рабочим местом.

Общее ознакомление.

Обзор рабочего места проводит непосредственный руководитель, который показывает новому сотруднику рабочий стол, оборудование, места для хранения документов, методической литературы и других материалов, необходимых для работы.

Инструктаж по использованию технических средств.

Обучение использованию технических средств проводят непосредственные руководители и системный администратор. Новый сотрудник регистрируется как пользователь сети, и ему объясняются особенности использования возможностей сети организации, а также даются вводные консультации по работе с конкретными программными продуктами.

Собеседование с непосредственным руководителем.

Собеседование проводит непосредственный руководитель сотрудника. Это собеседование проходит в свободной форме в течение первой рабочей недели. Руководитель объясняет новому сотруднику его задачи и требования к работе, при необходимости отвечает на вопросы и рассматривает пожелания, которые может высказать новый сотрудник.

Персонализированная программа адаптации сотрудника составляется непосредственным руководителем и согласовывается с HR-менеджером. Она включает более детальное ознакомление с деятельностью компании и ее услугами на рынке, должностью, ее обязанностями и узкой спецификой работы, а также приобретение необходимых навыков для данной должности.

Персонализированная программа адаптации должна проходить в период испытательного срока сотрудника. Она включает две части: вхождение сотрудника в должность и работу сотрудника на данной должности. Эта программа фиксируется в индивидуальном плане прохождения испытательного срока.

#### Назначение наставника

Для новых работников, которые только начинают свою карьеру в компании, организация предоставляет возможность получить помощь и консультации от опытных специалистов. В течение испытательного срока наставник будет помогать им планировать, контролировать и оценивать их работу. Они будут предоставлять отчеты о своих достижениях, и наставник будет передавать их руководителю для дальнейшей оценки.

Наставником назначается высококвалифицированный сотрудник с большим опытом, который знакомит новичка со спецификой работы и отвечает на все его вопросы.

Две недели до окончания испытательного срока специалисты по кадровой работе должны получить следующие документы:

- отчеты нового сотрудника о проделанной работе;
- индивидуальный план работы (ИПР) с оценкой наставника о проделанной работе, а также отзыв с предложениями по дальнейшей работе сотрудника, завизированный руководителем.

Таким образом, был рассмотрен процесс адаптации нового сотрудника. Далее необходимо привести основные структурные компоненты системы адаптации. Адаптация нового сотрудника должна быть многоаспектной и включать следующие элементы:

- корпоративная адаптация, которая направлена на предоставление новому сотруднику всей необходимой информации о деятельности компании;
- социальная адаптация, которая имеет целью знакомство нового сотрудника с нормами и правилами поведения, принятыми в компании;
- организационная адаптация, включающая знакомство нового сотрудника со всеми возможными организационными моментами;
- технологическая адаптация, которая включает ознакомление нового сотрудника с используемой техникой и программным обеспечением;
- психологическая адаптация, которая включает проведение психологических тренингов, способствующих быстрому «вливанию» нового сотрудника в коллектив.

Кроме того, необходимо разработать комплект для новичка, который должен включать следующие составляющие:

- должностную инструкцию;
- локальные нормативные документы, в том числе Положение о персонале;
- адаптационный лист;
- брошюру «Книга сотрудника»;
- различные памятки и положения;
- корпоративный сувенир, такой как ручка, блокнот и т.п.;
- телефонный справочник.

Необходимо следить за тем, как новый сотрудник оценивает следующие аспекты своей деятельности в коллективе:

- условия труда;
- отношение к нему со стороны руководства и других сотрудников.

В таблице 6 представлены возможные аспекты деятельности нового сотрудника, которые должны быть им оценены.

Таблица 6 – Изучение основных аспектов адаптации нового сотрудника

Критерии оценки	Оценка по 10-балльной системе, где 1 – минимальная; 10- максимальная оценка
Взаимоотношение в коллективе	
Результат своей работы	
Отношение коллег к выполнению своей работы	
Организация досуга	
Предъявляемые к вам требования	
Перспективы служебного роста	
Равномерность распределения нагрузки	
Отношение с непосредственным руководителем	
Взаимодействие с другими отделами	
Обеспечение необходимой для работы техникой и материалами	
Условия труда	
Размер заработной платы	

По окончании периода адаптации сотрудника необходимо подготовить документ, который будет оценивать эффективность прохождения процесса адаптации. Этот документ называется «Лист оценки адаптанта». Далее проводится аттестация нового сотрудника, на основании которой принимается решение о его дальнейшей судьбе в компании. Кроме того, по результатам успешной адаптации, наставник будет получать дополнительное вознаграждение в размере 3 000 рублей, а также ежемесячную доплату в виде 10% от его оклада. Заполнение «Листа оценки адаптанта» является необходимым для оценки эффективности прохождения процедуры адаптации новым сотрудником (таблица 7).

Таблица 7 – Лист оценки адаптанта

Предмет оценки	Эффективно	Неэффективно	Примечания
Результаты выполнения поставленных задач (оценивается руководителем)	-	-	-
Знания адаптанта	-	-	-

Продолжение таблицы 7

Предмет оценки	Эффективно	Неэффективно	Примечания
Усвоение функциональных обязанностей	-	-	-
Коммуникация	-	-	-
Профпригодность	-	-	-
Организационная приверженность	-	-	-
Предложения и замечания руководителя по совершенствованию процесса адаптации			

На рисунке 14 был представлен процесс адаптации, который можно автоматизировать. Для более эффективной системы адаптации новых сотрудников в ООО «Самолет-Сервис» можно также рассмотреть следующие возможности автоматизации:

- создание электронных инструкций и руководств для новых сотрудников, доступных через внутреннюю сеть компании или в виде мобильного приложения. Например, инструкции по работе в программном обеспечении компании.

Так новый сотрудник может получить доступ к руководству по использованию внутренней системы управления проектами или к инструкции по оформлению отчетов. Это позволяет ему быстрее освоиться в компании и начать эффективно выполнять свои задачи.

Электронные инструкции и руководства также могут быть дополнены видеоматериалами, обучающими видео или интерактивными упражнениями, что делает процесс обучения более интерактивным и привлекательным для новых сотрудников.

Доступность этих материалов через внутреннюю сеть компании или в виде мобильного приложения также позволяет новым сотрудникам получать необходимую информацию в любое удобное для них время и место, что может быть особенно важно для удаленных или глобальных команд.

Кроме того, электронные инструкции и руководства могут быть легко обновлены и дополнены при изменении структуры компании или внутренних процессов, что позволяет всегда обеспечивать актуальную информацию для новых сотрудников.

- разработка интерактивных курсов обучения, которые позволят новым сотрудникам быстрее ознакомиться с компанией, ее структурой, политиками и процедурами работы. Например, курс погружение в должность, правила безопасности на рабочем месте, презентации по ценностям и принципам компании.

Курс обучения включает в себя следующие разделы:

**Знакомство с компанией:** в этом разделе можно представить информацию о компании, ее истории, миссии, ценностях и стратегии развития.

**Организационная структура:** в этом разделе можно представить информацию о структуре компании, ее подразделениях, функциональных областях и должностных обязанностях.

**Политики и процедуры:** в этом разделе можно представить информацию о политиках и процедурах работы в компании, таких как правила использования IT-ресурсов, процедуры безопасности, процедуры управления проектами и т.д.

**Вводный курс обучения:** в этом разделе можно представить информацию, которая необходима для выполнения работы в компании, такую как обучение основам работы с программными продуктами, техническими навыками и т.д.

Курсы обучения (например, погружение в должность, инструкции по работе в программном обеспечении) могут быть выполнены в различных форматах: это может быть в виде веб-страниц, видеоуроков, презентаций, тестовых заданий и т.д. Кроме того, интерактивные курсы обучения могут содержать различные элементы, такие как визуальные эффекты, видео- и аудиоматериалы, анимации, игры, тесты и т.д.

Эти интерактивные курсы могут быть доступны через внутреннюю сеть компании или в виде мобильного приложения, что позволит новым сотрудникам изучать материалы в удобное для них время и месте. Они также могут быть организованы в модульную структуру, чтобы новым сотрудникам было проще осваивать информацию постепенно, в соответствии со своими потребностями и уровнем знаний.

- внедрение системы электронного документооборота, которая позволит новым сотрудникам быстрее оформлять необходимые документы и заявки на рабочие процессы. Например, Microsoft SharePoint, где есть возможность создавать кадровые документы.

Система электронного документооборота (ЭДО) — это информационная система, которая позволяет автоматизировать процесс обработки документов и сократить время, затрачиваемое на выполнение рутинных операций, связанных с документооборотом.

В качестве системы ЭДО предлагается Microsoft SharePoint, который позволяет хранить и управлять документами в централизованной базе данных, обмениваться документами и информацией между сотрудниками компании, а также автоматически генерировать уведомления и напоминания о сроках выполнения задач.

- создание онлайн-форума или чата для новых сотрудников, где они могут задавать вопросы и получать помощь от опытных коллег и HR-специалистов. Такой онлайн-форум или чат предлагается создать на базе платформы Zoom, так как он доступен новым сотрудникам из любой точки мира и имел возможность общения с HR-специалистами компании.

Создание онлайн-форума или чата позволяет новым сотрудникам получать помощь в режиме реального времени, обмениваться опытом и учиться у более опытных коллег. Это также помогает им чувствовать себя более комфортно в новой компании и ускоряет процесс адаптации.

Кроме этого, в компании предлагается создать закрытый чат для новых сотрудников, в котором они могут задавать вопросы и получать ответы от HR-специалистов и опытных коллег; общий онлайн-форум, где новые сотрудники могут обмениваться опытом и задавать вопросы друг другу. Важно, чтобы этот онлайн-форум был модерлируемым, и чтобы в нем не было неподходящего контента или сообщений.

- использование программного обеспечения для оценки эффективности прохождения новым сотрудником процедуры адаптации и автоматической генерации отчетов для руководства компании.

Программное обеспечение может автоматически анализировать данные, связанные с прохождением новым сотрудником различных этапов адаптации, например прохождение обучающих курсов, участие в индивидуальных консультациях или прохождение проверочных тестов.

На основе этих данных система может генерировать отчеты, которые могут быть использованы HR-менеджерами и руководством компании для оценки эффективности процедуры адаптации и для выявления возможных узких мест, которые необходимо устранить.

Программное обеспечение для оценки эффективности прохождения процедуры адаптации может быть интегрировано с другими системами компании, например, системой управления персоналом или системой электронного документооборота, что позволяет автоматизировать процессы и ускорить получение результатов.

В качестве программного обеспечения предлагается платформа Talentsoft, которая предоставляет инструменты для оценки эффективности прохождения процедуры адаптации и генерации отчетов, а также для создания индивидуальных планов адаптации и контроля их выполнения.

- разработка системы онлайн-анкетирования для сбора обратной связи от новых сотрудников о процессе адаптации и предложений по его улучшению.

Разработка системы онлайн-анкетирования для сбора обратной связи от новых сотрудников — это эффективный способ собрать мнение новых сотрудников о процессе адаптации и выявить возможности для его улучшения. Онлайн-анкетирование может быть включено в процесс адаптации и проводиться в определенный период после приема на работу. В результате адаптационного опроса HR-специалисты могут получить ценные данные о том, что работает хорошо в процессе адаптации и что нуждается в улучшении, а также о предложениях новых сотрудников по его улучшению.

Платформа Talentsoft предоставляет возможность создавать и проводить онлайн-опросы, в том числе для сбора обратной связи от новых сотрудников. Она позволяет настраивать опросы и вопросы, а также генерировать отчеты на основе полученных ответов. Эти отчеты могут быть полезны руководству компании для принятия решений об улучшении процесса адаптации новых сотрудников. Система онлайн-анкетирования интегрирована с системой управления персоналом и системой электронного документооборота для автоматической обработки и анализа полученных данных.

Таким образом, внедрение рассмотренной четырехэтапной системы адаптации работников имеет ряд положительных последствий как для сотрудников, так и для компании в целом. Для сотрудников такие инструменты, как вводное собеседование, персонализированная программа адаптации означает получение полной информации об организации и его должности, снижение уровня неопределенности и беспокойства, повышение удовлетворенности работой и развитие позитивного отношения к компании. Они также могут освоить основы корпоративной культуры и правил поведения в коллективе, выстраивать систему взаимодействия с коллегами и получать эффективную обратную связь от наставника и непосредственного руководителя по результатам периода адаптации.

Компания может создать механизм для оценки профессиональных и управленческих компетенций сотрудников, а также их потенциала за первые месяцы работы. Это поможет выявить возможные недостатки в системе

подбора персонала и разработать стратегии для улучшения качества управления. Кроме того, компания может развивать управленческие компетенции своих наставников и руководителей и обосновывать кадровые решения относительно новых сотрудников. Наконец, компания сможет повысить лояльность сотрудников к работодателю, что положительно скажется на эффективности работы компании в целом.

### 3.2 Расчёт экономической эффективности предложенных мероприятий

Для оценки экономической эффективности предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в исследуемой компании необходимо составить бюджет мероприятий и сравнить затраты на внедрение мероприятий с предполагаемым ростом прибыли компании. В таблице 8 приведены все мероприятия, требующие затрат, их стоимость, периодичность и итоговая сумма. На основании данных из таблицы 4 будет произведен расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий.

Таблица 8 – Основные расходы на внедрение проекта адаптации в ООО «Самолет-Сервис»

Мероприятие	Стоимость (руб.)	Периодичность	Общая стоимость (руб.)
Доплата HR-менеджеру за реализацию функции адаптации новых сотрудников	1500	12	18 000
Премия HR-менеджеру за разработку Положения об адаптации	5 000	1	5 000
Фонд доплаты за наставничество	50 000	1	50 000
Премия специалистам за разработку «Комплекта новичка»	5 000	2 человека	10 000
Тиражирование комплекта новичка	200	100	20 000
Фонд премиального вознаграждения для наставников при успешном прохождении их «подопечными» аттестации	100 000	1	100 000

Продолжение таблицы 8

Мероприятие	Стоимость (руб.)	Периодичность	Общая стоимость (руб.)
Дополнительные затраты на реализацию мероприятий (канцелярские товары, тиражирование материалов и т.д.)	10 000	1	10 000
	213 000		
	42 600		
	255 600		

Система адаптации персонала является ключевым фактором в повышении эффективности деятельности предприятия. Внедрение предложенных оптимизационных мер позволит достичь следующих положительных результатов: уменьшение текучести кадров и более быстрое приспособление к работе.

Исходя из предложенных мероприятий предполагается, что коэффициент текучести организации уменьшится до 2,3%, если процент уволенных сотрудников будет снижен на 30%:

$$K_{тек} = \frac{Ч_{ув}}{Ч_{сп}} \cdot 100\% \quad (2)$$

где  $K_{тек}$  – коэффициент текучести, в %;

$Ч_{ув}$  – число ушедших сотрудников, чел.;

$Ч_{сп}$  – средняя численность персонала, чел.

Рассчитаем годовую экономию от сокращения текучести (умножение потерь, причиняемых текучестью за год, тыс. руб. на фактические и ожидаемый коэффициенты текучести):

$$Э_c = 225600 \cdot \left(1 - \frac{2,3}{3,3}\right) = 68364 \text{ руб.} \quad (3)$$

где  $Э_c$  – годовая экономия от сокращения текучести.

Далее рассчитаем годовой экономический эффект (формула приведенных затрат):

$$\mathcal{E}_r = (68364 - 0,16) \cdot 213000 = 34284 \quad (4)$$

где  $\mathcal{E}_r$  – годовой экономический эффект.

Тогда срок окупаемости единовременных затрат составит (деление полной суммы единовременных затрат на чистый доход):

$$T_{ед} = \frac{213000}{68364} = 3,1 \quad (5)$$

где  $T_{ед}$  – срок окупаемости единовременных затрат.

Итак, годовой экономический эффект от предложенных мероприятий составил 34284 рублей, при этом срок окупаемости единовременных затрат на внедрение комплекса мероприятий составит 3,1 лет.

Социальная эффективность мероприятий по совершенствованию системы адаптации можно считать положительной, если будут выполняться следующие требования:

- увеличение благоприятного социально-психологического климата на предприятии в целом на 1-2 балла;
- сокращение числа обращений к администрации со стороны сотрудников с просьбой о переводе в другие подразделения в связи с проблемами групповых и индивидуальных взаимоотношений на 2 балла;
- сокращение числа уволившихся на 30%;
- сохранение относительно постоянного количества персонала.

## Заключение

Первый раздел представленной работы посвящен теоретическим основам адаптивности. Персонал организации является основой для деятельности любой компании. Именно персонал организации обеспечивает эффективное использование и распределение ресурсов организации и определяет финансовые показатели организации, а также уровень конкурентоспособности. Вклад кадровых ресурсов в достижение целей организации и качество ее продукции и услуг во многом определяется тем, как она проводит свою деятельность по подбору персонала. Однако даже самая лучшая система подбора персонала не даст желаемых результатов, если не уделить должного внимания интеграции новых сотрудников.

Адаптация - это взаимное приспособление работников и предприятий, основанное на постепенном развитии работников в новых профессиональных, социальных, психологических, организационных и экономических условиях.

Чем больше правила и ценности группы становятся правилами и ценностями отдельного сотрудника, тем успешнее будет процесс интеграции на рабочем месте.

Digital-технологии являются не только инструментом для оптимизации процессов и экономии времени, денег и человеческих ресурсов, но и помогают создать среду, способствующую адаптации и профессиональному развитию новых сотрудников.

Адаптация разделяется на следующие виды: социальная, организационная, профессиональная, психофизиологическая.

Существуют различные типы стратегий адаптации: выжидательная, критическая, традиционная, рациональная.

Каждая из них имеет свой собственный потенциал.

Из инструментов адаптации выделяют:

- онбординг-план;
- корпоративный портал;

- мессенджеры;
- Zoom, Google Meet — это участие в видеоконференциях, обсуждения проектов, мозговые штурмы;
- чат-боты для экономии времени эйчара;
- Welcome-box — это приветственные наборы подарков;
- тимбилдинги или «построение команды»;
- инструменты опроса.

Автоматизация прикладных процессов тесно связана с разработкой этих инструментов. Следующие организации уже успешно работают в этой области

Такие компании, как Google, Amazon, IBM, Airbnb, Coca-Cola, преуспели в использовании автоматизированных методов обучения и адаптации новых сотрудников.

Цель разработанных мероприятий – оптимизация системы адаптации персонала в ООО «Самолет-Сервис» для повышения эффективности функционирования компании. Задачи, связанные с реализацией проекта:

- снижение текучести кадров;
- повышение производительности труда;
- повышение лояльности сотрудников в отношении организации;
- улучшение социально-психологического климата и корпоративной культуры;
- повышение финансовых результатов организации;
- повышение конкурентоспособности организации на рынке.

Был разработан проект по совершенствованию процесса адаптации новых сотрудников, где в качестве автоматизации предложены следующие мероприятия:

- создание электронных инструкций и руководств для новых сотрудников, доступных через внутреннюю сеть компании или в виде мобильного приложения;

- разработка интерактивных курсов обучения, которые позволят новым сотрудникам быстрее ознакомиться с компанией, ее структурой, политиками и процедурами работы;
- внедрение системы электронного документооборота, которая позволит новым сотрудникам быстрее оформлять необходимые документы и заявки на рабочие процессы;
- создание онлайн-форума или чата для новых сотрудников, где они могут задавать вопросы и получать помощь от опытных коллег и HR-специалистов;
- использование программного обеспечения для оценки эффективности прохождения новым сотрудником процедуры адаптации и автоматической генерации отчетов для руководства компании.

Анализ экономической эффективности показал, что предложенные мероприятия имеют положительный характер. Итак, годовой экономический эффект от предложенных мероприятий составил 34284 рублей, при этом срок окупаемости единовременных затрат на внедрение комплекса мероприятий составит 3,1 лет.

## Список используемой литературы и используемых источников

1. Абенова, Ж. Б. Управление системами оплаты труда и вознаграждения персонала [Текст] / Ж. Б. Абенова // Вестник магистратуры. – 2014. – №3(30). – Том II. – С. 4-9.
2. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами [Текст] / М. Армстронг. – СПб.: Питер, 2014. – 825 с.
3. Арсеньев, Ю. Н. Управление персоналом. Технологии: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям 061100 «Менеджмент организации» и 061220 «Управление персоналом» [Текст] / Ю. Н. Арсеньев, И. С. Шелобаев и др. – М.: ЮНИТИ- ДАНА, 2013. – 236 с.
4. Архипова, Н. И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров [Текст] / Н. И. Архипова, ОЛ. Седова. – М.: Проспект, 2016. – 224 с.
5. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом. Учебник и практикум [Текст] / Т. Ю. Базаров. – Юрайт. – 2016. – 382 с.
6. Байтасов, Р. Р. Управление персоналом: конспект лекций [Текст] / Р. Р. Байтасов. – Ростов н/Д.: Феникс, 2014. – 112 с.
7. Батаршева, А. Психология управления персоналом [Текст] / А. Батаршева // Служба кадров: Ежемесячный журнал. – 2013. – №10. – С. 19–21.
8. Бендас, Т. В. Гендерная психология [Текст] / Т. В. Бендас. – СПб.: Питер, 2020. – 461 с
9. Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика [Текст] / В. Р. Веснин. – М.: ТК Велби, издательство «Проспект», 2020. – 688 с.
10. Гукасян, Н. А. Менеджмент предприятия. Просто о сложном [Текст] / Н. А. Гукасян. – СПб.: ВHV, 2015. – 160 с.
11. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров [Текст] / А. В. Дейнека. – М.: Дашков и К, 2015. – 288 с.

12. Егоршин, А. П. Управление персоналом: Учебник для вузов [Текст] / А. П. Егоршин. – 4-е изд., испр. – Н. Новгород: НИМБ. – 2017. – 720 с.
13. Исаева, О. М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО [Текст] / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 244 с.
14. Кабаченко, Т. С. Психология в управлении человеческими ресурсами: учебник [Текст] / Т. С. Кабаченко. – СПб.: «Питер», 2013. – С. 236-239.
15. Кейта, С. Адаптация нового персонала на предприятии [Текст] / С. Кейта // Научный журнал КубГАУ - Scientific Journal of KubSAU. – 2015. – №105. – С.210-225.
16. Ким, Н. В. Роль психологических факторов в управлении персоналом [Текст] / Н. В. Ким // Вестник ЧелГУ. – 2014. – №18 (347). – С.159-164.
17. Королева, Л. А. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие [Текст] / Л. А. Королева; Южно-Уральский институт управления и экономики. – Челябинск: Полиграф-Мастер, 2014. – 375 с.
18. Лукьянова, Т. В. Управление персоналом. Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе [Текст] / Т. В. Лукьянова [и др]. – М.: Проспект, 2015. – 720 с
19. Макарова, И. К. Управление персоналом [Текст] / И. К. Макарова. – М.: Институт международного права и управления персоналом им. Грибоедова, 2021. – 120 с.
20. Маслова, В. М. Управление персоналом: Учебник и практикум для академического бакалавриата [Текст] / В. М. Маслова. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 492 с.
21. Мелихов, Ю. Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий: Учебно-практическое пособие [Текст] / Ю. Е. Мелихов, П. А. Малуев. – М.: Дашков и К, 2015. – 344 с.

22. Миловидова, Н. А. Проблемы мотивации персонала в российских компаниях [Текст] / Н. А. Миловидова, Т. В. Бутова // Сборник конференций НИЦ «Социосфера». – 2013. – № 57-1. – С. 42-44.
23. Минева, О. К. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник [Текст] / О. К. Минева [и др.]. – М.: Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 272 с.
24. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом: Учебник для бакалавров [Текст] / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 513 с.
25. Оксинайд, К. Э. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: Учебно-практическое пособие [Текст] / К. Э. Оксинайд. – М.: Проспект, 2014. – 64 с.
26. Старцев, Ю. Н. Мотивационный «разогрев» персонала при техникотехнологическом перевооружении предприятия [Текст] / Ю. Н. Старцев // Вестник Челябинского государственного университета. – 2014. – № 15 (344). – С. 142-146.
27. Травин, В. В. Менеджмент персонала предприятия: Учебно- 75 практическое пособие [Текст] / В. В. Травин, В. А. Дятлов. – М.: Академия, 2019. – 272 с.
28. Главный тренд HR 2020 года: чат боты для найма персонала, адаптации персонала: Общая информация [Электронный ресурс] // Konverbot. – Режим доступа: <https://bot.konveier.com/2018/11/22/glavnyj-trend-hr-v-2018-godu-chatboty-dlya-najma-personala/> (дата обращения: 01.03.2023).
29. Гусейнов, Ш. Э. Автоматизация и инновации в системе корпоративного управления: современный аспект [Электронный ресурс] / Ш. Э. Гусейнов // Инновации и инвестиции. – 2017. – №5. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/avtomatizatsiya-i-innovatsii-v-sisteme-korporativnogo-upravleniya-sovremennyy-aspekt> (дата обращения: 25.03.2023).
30. Ермишина, Е. Б. Корпоративная культура как основополагающий фактор успешного развития организации [Электронный ресурс] / Е. Б. Ермошкина // Научный вестник ЮИМ. – 2017. – №1. – Режим доступа:

<https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnaya-kultura-kak-osnovopolagayuschiy-faktor-uspeshnogo-razvitiya-organizatsii> (дата обращения: 25.03.2023).

31. Как вырастить продуктивного сотрудника? Современные методы и инструменты адаптации персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://potok.io/blog/hr-howto/adaptation-methods/#:~:text=Наряду%20с%20традиционными%3A%20one-to,но%20и%20делают%20ее%20комфортной.> (дата обращения: 14.03.2023).

32. Москвитина, Н. В. Стратегии управления человеческими ресурсами и методы подготовки персонала [Электронный ресурс] / Н. В. Москвитина // Социология. – 2022. – №4. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategii-upravleniya-chelovecheskimi-resursami-i-metody-podgotovki-personala> (дата обращения: 25.03.2023).

33. ООО «Самолет-Сервис» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rusprofile.ru/id/7473791>

34. ООО «Самолет-Сервис» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://my-gkh.ru/getorganization/ooo-samolet-servis> (дата обращения: 14.03.2023).

35. ООО «САМОЛЕТ-СЕРВИС» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://spark-interfax.ru/moskva-ryazanovskoe/ooo-samolet-servis-inn-7731112390-ogrn-1157746068281-a854b22f789d44fa81c9b3dfb188acf2> (дата обращения: 14.03.2023).

36. ООО «Самолет-Сервис» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.list-org.com/company/8079967> (дата обращения: 14.03.2023).

37. Плотников, А. В. Проблемы цифровой трансформации и концепция управления изменениями [Электронный ресурс] / А. В. Плотников // Вопросы инновационной экономики. – 2021. – №4. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-tsifrovoy-transformatsii-i-kontseptsiya-upravleniya-izmeneniyami> (дата обращения: 25.03.2023).

38. Путь сотрудника. Технологии – 2019 [Электронный ресурс] // Люди и коммуникации – Режим доступа: <https://www.pcg-event.com/conference/view/158> (дата обращения: 05.03.2023).
39. Самолет-Сервис, ООО [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://sbis.ru/contragents/7731112390/775101001> (дата обращения: 14.03.2023).
40. Управляющая компания «Самолет Сервис» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://samolet.ru/uk/> (дата обращения: 14.03.2023).
41. Dale Fartwangler Personnel Certification. 10-minute training for a manager / Fartwangler Dale. - М.: Olymp-Business, 2017. - 441 p.
42. Human Resource Information Systems Lawrence S. Kleiman <http://www.referenceforbusiness.com/management/Gr-Int/HumanResourceManagement.html#ixzz37jcoTmGb>
43. Noe R. Employee Training and Development (Irwin Management)/ R. Noe. 2021/
44. Safoura D., and Akbari M.: Kirkpatrick evaluation model for inservice training oncardiopulmonary resuscitation. Iran J Nurs Midwifery Res. – 2016, Sep-Oct; 21(5): 493–497.
45. Velde C. Crossing borders: an alternative conception of competence Proceedings of the XXVII Annual SCUTREA Conference. 1997. P. 27–35.

## Приложение А

### Опросный лист

#### Опросный лист

1. Опрос проводится среди сотрудников, работающих в организации более 3 месяцев.
2. Опрос проводится среди штатных сотрудников.
3. Опрашиваемые сотрудники не должны занимать руководящую должность.
4. Анкета анонимная, чтобы респондент гарантированно высказал искреннее мнение.

1. Как вы оцениваете уровень лояльности к новым сотрудникам в вашей организации?

- Высокая лояльность
- Лояльное отношение к новичкам
- Поблажек ни для кого нет

2. Насколько вы удовлетворены условиями вашей работы?

- Не удовлетворены
- Удовлетворены
- Затрудняюсь ответить

1. Какие виды адаптации существуют в вашей организации?

2. Какая основная причина вашего ухода с предыдущего места работы?

Рисунок А.1 – Опросный лист

Приложение Б

**Бухгалтерский баланс предприятия ООО «Самолет-Сервис»**

Таблица Б.1 - Бухгалтерский баланс предприятия ООО «Самолет-Сервис»

Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2020 года	На 31 декабря 2019 года
<b>АКТИВ</b>			
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Основные средства	1150	6 015	8 140
Отложенные налоговые активы	1180	2 060	2 229
Прочие внеоборотные активы	1190	825	54
Итого по разделу I	1100	8 900	10 423
Запасы	1210	3 840	1 840
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	2	254
Дебиторская задолженность	1230	355 210	172 578
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	16 261	31 297
Прочие оборотные активы	1260	1 412	1 976
Итого по разделу II	1200	376 725	207 945
<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>385 625</b>	<b>218 368</b>
<b>ПАССИВ</b>			
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>			
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10	10
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	5 000	5 000
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	115 369	80 442
Итого по разделу III	1300	120 379	85 452
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Отложенные налоговые обязательства	1420	1 978	828
Итого по разделу IV	1400	1 978	828
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Кредиторская задолженность	1520	249 614	93 736
Доходы будущих периодов	1530	1 900	29 961
Оценочные обязательства	1540	11 754	8 391
Итого по разделу V	1500	263 268	132 088
<b>БАЛАНС</b>	<b>1700</b>	<b>385 625</b>	<b>218 368</b>

## Приложение В

### Отчет о финансовых результатах предприятия ООО «Самолет-Сервис»

Таблица В.1 - Отчет о финансовых результатах предприятия ООО «Самолет-Сервис»

Наименование показателя	Код строки	За 2020 год	За 2019 год
Выручка			
Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.	2110	1 808 631	1 334 653
Себестоимость продаж	2120	(1 497 764)	(1 141 787)
Валовая прибыль (убыток)	2100	310 867	192 866
Управленческие расходы	2220	(253 489)	(134 698)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	57 378	58 168
Прочие доходы	2340	8 595	5 021
Прочие расходы	2350	(18 691)	(8 374)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	47 282	54 815
Налог на прибыль	2410	-10 678	-11 821
в т.ч. текущий налог на прибыль	2411	(11 037)	(12 520)
Прочее	2460	-1 678	-
Чистая прибыль (убыток)	2400	34 926	42 994
Совокупный финансовый результат периода	2500	34 926	42 994