

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

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

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

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование управления адаптацией персонала организации

Обучающийся

Д.С. Чернов

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

д-р. экон. наук, доцент Е.Г. Пипко

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

Консультант

М.В. Дайнеко

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

Тольятти 2023

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Д.С. Чернов.

Тема работы: «Совершенствование управления адаптацией персонала организации»

Научный руководитель: д-р. экон. наук, доцент Е.Г.Пипко.

Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий по совершенствованию управления адаптацией персонала организации.

Объектом исследования бакалаврской работы является ООО «Средневолжская мебельная фабрика», основным видом деятельности которого является производство различной корпусной мебели.

Предметом исследования является управление адаптацией персонала организации.

Методы исследования: экономический и статистический анализ, общенаучные методы оценки управления адаптацией персонала.

В бакалаврской работе представлены теоретические подходы к адаптации персонала, рассмотрены современные виды и этапы ее прохождения. Проведен анализ адаптации персонала ООО «Средневолжская мебельная фабрика», выявлены недостатки и предложены мероприятия по их устранению.

Практическая значимость заключается в том, что предлагаемые мероприятия по совершенствованию управления адаптацией персонала могут быть использованы в различных организациях, подобных объекту исследования бакалаврской работы.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 27 источников. Общий объем работы, без приложений, 58 страниц машинописного текста, в том числе таблиц - 7, рисунков – 7.

## **Abstract**

Bachelor's work was completed by: D.S. Chernov.

Theme of work: «Improving the management of the adaptation of the organization's personnel».

Scientific adviser: dr. economy Sciences, Associate Professor E.G. Pipko.

The purpose of the bachelor's work is to develop measures to improve the management of the adaptation of the organization's personnel.

The object of study of the bachelor's work is LLC «Middle Volga Furniture Factory», the main activity of which is the production of various cabinet furniture.

The subject of the study is the management of the adaptation of the organization's personnel.

Research methods: economic and statistical analysis, general scientific methods for assessing the management of personnel adaptation.

The bachelor's thesis presents theoretical approaches to personnel adaptation, considers modern types and stages of its passage. An analysis of the adaptation of the personnel of LLC «Middle Volga Furniture Factory» was carried out, shortcomings were identified and measures were proposed to eliminate them.

The practical significance lies in the fact that the proposed measures to improve the management of personnel adaptation can be used in various organizations, similar to the object of study of the bachelor's work.

Structure and scope of work. The work consists of an introduction, 3 sections, conclusion, list of references from 27 sources. The total amount of work, without attachments, 58 pages of typewritten text, including tables – 7, figures – 7.

## Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические основы управления адаптацией персонала в организации....	8
1.1 Понятие, виды и этапы адаптации персонала .....	8
1.2 Методы управления адаптацией персонала .....	14
2 Анализ управления адаптацией персонала организации ООО «Средневолжская мебельная фабрика» .....	21
2.1 Организационно-экономический анализ деятельности организации ООО «Средневолжская мебельная фабрика» .....	21
2.2 Оценка управления адаптацией персонала организации.....	30
3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления адаптацией персонала ООО «Средневолжская мебельная фабрика» .....	40
3.1 Мероприятия по совершенствованию управления адаптацией сотрудников организации.....	40
3.2 Расчет экономической эффективности от внедрения предлагаемых мероприятий .....	46
Заключение .....	53
Список используемой литературы и используемых источников.....	55
Приложение А Организационная структура управления ООО «Средневолжская мебельная фабрика» .....	59
Приложение Б Анкета «Оценка удовлетворенности работой в Компании» ..	60
Приложение В Анкета «Оценка адаптации сотрудника» .....	61

## Введение

Эффективность деятельности любой организации во многом зависит от персонала, который там работает. При привлечении новых кадров для работы в организацию часто возникает проблема высокой текучести сотрудников, особенно в первые месяцы после приема на работу. Кроме того, часто бывает, что сотрудники, которые остались работать, долго не могут «включиться» и начать приносить пользу. Ущерб от всего этого выражается прежде всего в необходимости дополнительных затрат на усиленную работу отдела кадров по привлечению новых сотрудников, оплату труда кураторов. Кроме того возникает упущенная выгода, которую мог бы принести недавно нанятый сотрудник, но подавший заявление об увольнении.

Как показывает анализ, около 80% людей, которые приняли решение о том, что они не хотят работать в этой организации в первую же неделю, действительно увольняются в течение первого года. Обычно новый сотрудник сталкивается с такими трудностями как: отсутствие полной информации об особенностях и правилах работы, стиля поведения в организации и т.д. [22].

Для того чтобы избежать этих проблем в организациях применяют адаптацию персонала, которая направлена на облегчение вхождения новых сотрудников в работу организации.

Адаптация напрямую влияет на решение сотрудника о том оставаться ли на данной работе или искать новое место трудовой деятельности. То есть адаптация – это процесс приспособления нового сотрудника к работе в компании. Чем быстрее сотрудник на новом рабочем месте войдет в жизнь организации, тем меньше затрат понесет эта организация [18].

Актуальность исследования бакалаврской работы обусловлена тем, что от внедрения современных процедур адаптации персонала зависит снижение текучести кадров и дальнейшая эффективность деятельности организации.

Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий по совершенствованию управления адаптацией персонала организации.

Задачами работы являются:

- рассмотрение понятия, видов и этапов прохождения адаптации персонала;
- проведение анализа организационно-экономических показателей деятельности ООО «Средневожская мебельная фабрика»;
- оценка управления адаптацией персонала ООО «Средневожская мебельная фабрика» и выявление основных недостатков;
- разработка направлений по совершенствованию управления адаптацией персонала организации и оценки их эффективности.

Объект исследования бакалаврской работы – ООО «Средневожская мебельная фабрика», основным видом деятельности которого является производство различной корпусной мебели.

Предметом исследования является управление адаптацией персонала рассматриваемой организации.

Методы исследования: экономический и статистический анализ, общенаучные методы оценки управления адаптацией персонала.

Теоретическую и методическую основу исследования составили труды следующих авторов: В.П. Бычкова, А.П. Егоршина, М.М. Ивановой, А.Я. Кибанова, А.Н. Прошиной, С.Д. Резник, В.В. Семеновой, Г. В. Сулова, О.Л. Чулановой, О.К. Минева, И.Н. Ахунжанова, Т.А. Мордасова, А.М. Асалиев, Г.Г. Вукович, О.Г. Кириллова, Е.А. Косарева и других.

При проведении исследования использовалась следующая информационная база: отчет о прибылях и убытках, бухгалтерский баланс и внутренняя нормативная документация ООО «Средневожская мебельная фабрика».

Практическая значимость заключается в том, что предлагаемые мероприятия по совершенствованию управления адаптацией персонала могут быть использованы в разных организациях, подобных объекту исследования бакалаврской работы.

Структура бакалаврской работы включает: введение, три раздела, заключение, список используемой литературы.

В первом разделе бакалаврской работе представлены теоретические подходы к адаптации персонала, рассмотрены современные виды и этапы ее прохождения.

Во втором разделе представлен анализ организационно-экономических показателей ООО «Средневожская мебельная фабрика» за последние три года, проведена оценка управления адаптацией персонала на предприятии и выявлены основные недостатки.

В третьем разделе бакалаврской работы предложены мероприятия по совершенствованию управления адаптацией персонала ООО «Средневожская мебельная фабрика».

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

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

Одним из процессов, с помощью которого можно оценить уровень управления персоналом в организации, называется адаптацией персонала. От того, как эта практика будет внедрена в организации, во многом зависит ее репутация, а также слаженность работы коллектива.

В основе адаптации персонала лежит повышение трудоспособности специалистов, благодаря чему сотрудники смогут решать свои личные задачи и достигать поставленных целей, связанных с функционированием и развитием организации, на должном уровне [25]. Адаптация персонала в организации – важный этап в развитии слаженной работы предприятия, во многом определяющий его успех и приобретение высокой репутации. «Поступая на работу, сотрудник активно включается в систему профессиональных и социально-психологических отношений конкретной компании, усваивает новые для него социальные роли, ценности, нормы, согласовывает свою индивидуальную позицию с целями и задачами трудового коллектива, тем самым подчиняя свое поведение служебным предписаниям данной организации» [28].

«Организация, исходя из своих целей и задач, предъявляет свои требования к работнику, его трудовому поведению. Реализуя свои требования, работник и трудовая организация взаимодействуют, приспособляются друг к другу, в результате чего осуществляется процесс трудовой адаптации» [27].

Авторы по-разному трактуют понятие «адаптация».

По мнению Резника С.Д. «адаптация персонала – процесс ознакомления, приспособления сотрудников организации к содержанию и условиям трудовой деятельности, а также к социальной среде предприятия» [12].



Егоршин А.П. говорит, что «трудовая адаптация персонала – это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении работника в процесс производства в новых для него профессиональных, психофизиологических, социально-психологических, организационно-административных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условиях труда и отдыха» [4].

Схожее определение дает Иванова М.М. Она утверждает, что «адаптация персонала — это включение работника в новую для него производственную и социально-психологическую среду организации; усвоение работником производственных механизмов и условий, а также норм трудовой деятельности и общеорганизационных ценностей формального и неформального характера» [5]

Семенова В.В. под адаптацией понимает «процесс ознакомления нового работника с организацией и изменения его поведения в соответствии с требованиями и правилами данной организационной культуры» [13].

Таким образом, адаптация работника представляет собой процесс его приспособления к новым профессиональным, организационно-экономическим и социальным условиям труда. Адаптация является одной из составляющих частей управления персоналом.

Прошина А.Н. под управлением адаптацией работника понимает «деятельность управляющего субъекта, ориентированная на приобретение управляемым субъектом знаний, умений и навыков для выполнения профессиональных обязанностей и интегрирования в организационные структуры, а также ответная реакция управляемого субъекта, в ходе которой достигаются его актуализированные потребности» [11].

Этот термин применим как к новым сотрудникам, так и к сотрудникам, перемещаемым на новую должность в порядке внутренней ротации.

Адаптация – это одна из составляющих системы управления персоналом организации. Ее результаты в значительной мере влияют на результативность

всей системы. Место адаптации персонала в системе управления персоналом организации изображено на рисунке 1.

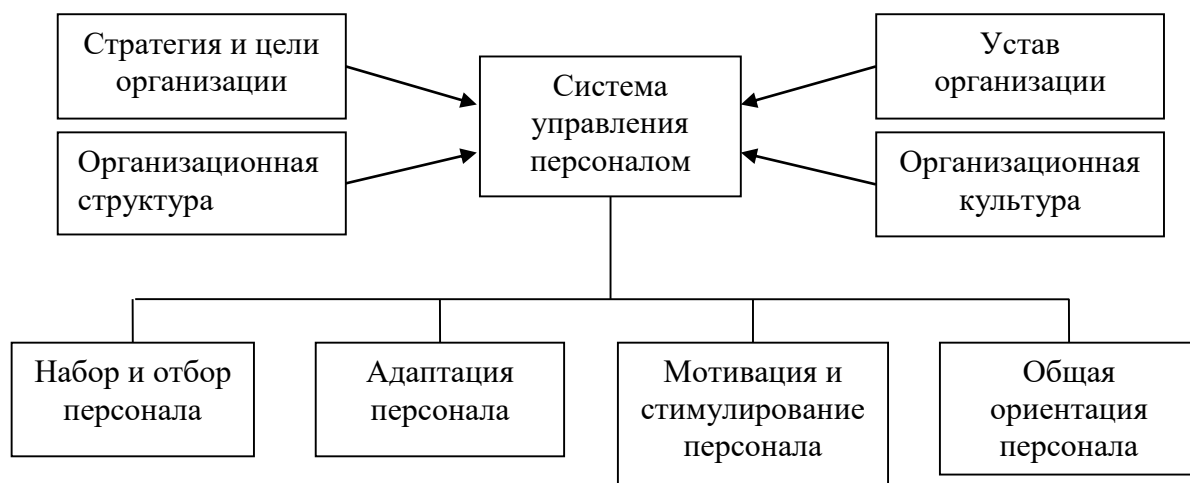


Рисунок 1 – Место адаптации персонала в системе управления организации

«Основные цели адаптации персонала:

- уменьшение стартовых издержек, так как пока новый сотрудник недостаточно ознакомлен своим рабочим местом, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;
- снижение озабоченности и неопределенности у новых сотрудников;
- сокращение текучести персонала, так как если новички чувствуют себя неуютно на новой работе и ощущают себя ненужными, то они смогут отреагировать на это увольнением;
- экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе адаптации работа помогает экономить время каждого из них;
- развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой» [3].

Чтобы новый работник отчётливо понимал свои должностные обязанности, необходимо несколько условий:

- наставничество;
- доступ к обучающим материалам;
- регулярное информирование обо всех изменениях;
- возможность связи с коллективом и руководством;
- система постановки задач и получения обратной связи о результатах их решения.

Рассмотрим, какие выделяют виды адаптации.

Профессиональная адаптация выражается в определенном уровне овладения профессиональными навыками и умениями, формировании некоторых профессионально необходимых качеств личности, развитии устойчивого положительного отношения работника к своей профессии.

«Социально-психологическая адаптация заключается в освоении человеком социально-психологических особенностей трудовой организации и вхождения в сложившуюся в ней систему взаимоотношений, позитивном взаимодействии с членами организации. Это включение работника в систему взаимоотношений трудовой организации с ее традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями. В ходе такой адаптации работник постепенно получает информацию о трудовой организации, ее нормах, ценностях, системе деловых и личных взаимоотношений в группе, социально-психологической позиции отдельных членов группы. Эта информация не усваивается работником пассивно, а соотносится с его прошлым социальным опытом, с его ценностными ориентациями и оценивается им. При соответствии информации прошлому опыту работника, его ориентациям она оценивается положительно, работник начинает принимать групповые нормы, постепенно происходит процесс идентификации личности с трудовой организацией» [19].

Общественно-организационная адаптация означает освоение новыми членами трудового коллектива структуры организационной системы, системы

управления и обслуживания производственного процесса, режима труда и отдыха и т.д.

«Культурно-бытовая адаптация – это участие новых членов коллектива в традиционных для данного предприятия культурных мероприятиях вне рабочего времени. Характер этого вида адаптации определяется уровнем культуры производства, развитием его инфраструктуры, общим уровнем развития членов организации, которые связаны не только отношениями по работе, но и совместным досугом» [16].

«Психофизиологическая адаптация – это процесс освоения человеком совокупности условий труда. В современном производстве морально стареют не только техника и технологии, но и санитарно-гигиенические нормы производственной обстановки. Современный работник чутко реагирует на любые изменения субъективно воспринимаемых им санитарно-гигиенических норм комфорта, ритма труда и т.д. Материалы многих исследований свидетельствуют о том, что для рабочих вопросы, связанные с санитарно-гигиеническими нормами комфорта, весьма актуальны» [21].

«Трудовая адаптация, или онбординг, — это действия организации и нового работника, которые помогают быстро включиться в работу и влиться в коллектив.

На этот процесс влияют:

- опыт кандидата — он может уже иметь трудовой стаж или быть молодым выпускником вуза;
- личные качества человека — инициативность, коммуникабельность, стрессоустойчивость и т. д.;
- время, заложенное на адаптационный период;
- должность, на которую пришёл человек, и степень ответственности;
- психологический климат в коллективе;
- размер и специфика организации;

- развитость корпоративной культуры;
- управленческие навыки руководства» [7].

«Трудовая адаптация делится на первичную (при первоначальном вхождении работника в производственную среду) и вторичную (при смене рабочего места без смены или со сменой профессии или при существенных изменениях среды).

Первичная адаптация влияет не только на внутренние бизнес-процессы, но и на кадровый имидж компании.

Качество найма зависит от плана адаптации. Поддержка нового сотрудника на каждом этапе снижает процент увольнений, стимулирует инициативность и мотивацию.

Организации на повторный наём могут тратить до 20% зарплаты пустующей вакансии, не считая издержек из-за простоя. Если ситуация повторяется регулярно, расходы растут. Поэтому онбординг — важная часть современного кадрового управления» [15].

«Основные этапы программы адаптации сотрудника в организации могут быть следующими:

Первый этап - подготовительный (проводится до выхода сотрудника на работу):

- беседа руководителя подразделения с сотрудниками отдела о приходе новичка;
- подготовка рабочего места;

Второй этап - введение в организацию (1–2 дня):

- ознакомительная беседа со специалистом по подбору персонала;
- экскурсия по подразделениям организации;
- размещение информации о новом сотруднике (на внутреннем сайте организации, корпоративном бюллетене, стенде);
- получение обратной связи от сотрудника.

Третий этап - введение в подразделение (1–2 недели):

- более подробное знакомство с технологиями и процедурами работы подразделения, в которое приходит сотрудник;
- обсуждение положения об отделе и должностной инструкции сотрудника;
- назначение наставника.

Четвертый этап - введение в должность (2–3 месяца):

- проведение плановых встреч с непосредственным руководителем;
- составление плана работы на испытательный срок;
- дополнительное обучение внутри компании.

Пятый этап – это поддерживающий этап (3–6 месяцев). Он включает разработку мероприятий на основе личного профессионального и служебного развития сотрудника» [3].

Необходимо отметить важность личного знакомства первого лица с сотрудниками. Это можно осуществить, например, в ходе welcome-тренинга, на котором менеджер по персоналу излагает основные корпоративные ценности, миссию, приоритетные направления развития предприятия.

Также одним из видов адаптации является испытательный срок, который является основным периодом адаптации нового сотрудника организации.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что сегодня существует большое количество видов адаптации, которые могут помочь новым сотрудникам быстрее адаптироваться в новом коллективе, что в свою очередь, повлияет на повышение эффективности деятельности организации.

## **1.2 Методы управления адаптацией персонала**

Одним из ключевых элементов успешной адаптации новых сотрудников является проведение качественного и подробного введения в компанию и ее культуру. Это включает в себя ознакомление с историей компании, ее ценностями, миссией и стратегией развития. Кроме того, необходимо

предоставить новому сотруднику информацию о структуре компании, роли и функции каждого отдела, а также ожидания, которые предъявляются к нему в рамках его должности.

«Управление адаптацией – это процесс активного воздействия на факторы, определяющие ее развитие и позволяющие снизить неблагоприятные последствия. Основная задача управления адаптацией персонала состоит в устранении причин и снижении негативных моментов, неизбежно возникающих при приспособлении работника к условиям новой внешней и внутренней среды» [17].

«К сожалению, ни один метод управления адаптацией не может выступать в качестве универсального инструмента. Использование тех или иных методов напрямую зависит от ситуации (от того, переводится ли сотрудник с одной должности на другую внутри компании, на какую должность, кто является инициатором поиска нового работника, каков уровень должности и т. д.). Учитывая этот факт и то, что, как правило, в адаптации заинтересованы именно собственники бизнеса, подход к организации успешной адаптации должен быть комплексным, т. е. опираться на совокупность методов и мер, направленных на адаптацию новичка» [1].

Под методом следует понимать набор средств, позволяющий гарантированно получать заданный результат в установленные сроки [24].

Рассмотрим, какие выделяют методы адаптации персонала.

«Метод неформализованного сопровождения. Специалист по подбору персонала в минимальном объеме осуществляет управление процессом адаптации нового сотрудника, поскольку также заинтересован в ее положительном результате. Соответственно, «внутренний» специалист или сотрудник кадрового агентства (в зависимости от того, кто именно проводил подбор) контролирует вхождение нового работника в компанию, его успехи и помогает решать возникающие проблемы. В ходе использования метода сотрудник отдела персонала знакомит новичка с ключевыми работниками

компании (знакомство с начальником происходит еще на этапе отбора кандидата), рассказывает о некоторых специфических особенностях межличностного взаимодействия (например, о том, что начальник предпочитает получать информацию в письменном виде и пр.)» [9].

«Проведение корпоративных мероприятий. На таких мероприятиях коллективу представляют новых сотрудников, позволяет облегчить освоение новичками моделей межличностного общения. Суть метода заключается в том, что через максимально короткий срок после начала работы сотрудника проводится неформальное чаепитие. В небольших компаниях это может быть посещение кафе по пятницам, в средних организациях ежемесячное поздравление руководством всех именинников. В крупных компаниях собирать весь коллектив с такой целью нецелесообразно, достаточно пригласить работников лишь нескольких подразделений. Данный метод позволяет новому сотруднику понаблюдать за коллегами в ситуации неформального общения и перенять принятые модели поведения, а всем остальным работникам познакомиться с новым членом коллектива» [20].

«Метод «Корпоративный PR». Этот метод заключается в разработке справочника, в котором кратко, в наглядной форме, с приведением примеров перечисляются наиболее значимые правила межличностного взаимодействия в компании. Содержание справочника (конкретные правила) зависит от специфики деятельности организации и принятых моделей поведения. Действенность данного метода значительно повышается, если помимо изложения правил приводятся примеры из реальной жизни, при этом они не обязательно должны быть текстовыми. Можно, например, вставить фотографию рабочего стола, на котором царит беспорядок, и стола, содержащегося в образцовом порядке» [8].

Адаптация существующего персонала включает в себя обучение и развитие, которые помогут сотрудникам адаптироваться к новым условиям работы и повысить свою эффективность. Для этого можно использовать такие



методы, как организация тренингов и семинаров, обмен опытом между сотрудниками, а также проведение регулярных оценок производительности.

Организация тренингов и семинаров позволяет сотрудникам улучшить свои профессиональные навыки, а также изучить новые технологии и методы работы. Обмен опытом между сотрудниками позволяет передавать знания и опыт между коллегами, что способствует повышению эффективности работы всей команды. Регулярные оценки производительности помогают выявить слабые места в работе сотрудников и разработать индивидуальные планы развития [2].

«Инструктаж в функциональных подразделениях. Этот метод нацелен на доведение до сведения нового сотрудника основных требований каждого из отделов. Функциональные подразделения имеют собственный набор правил, форм и особых требований, которые следует выполнять в ходе рабочей коммуникации. Среди минусов метода можно назвать то, что в ходе устного инструктажа новый сотрудник запоминает не более 10% приводимой информации, особенно если инструктажи во всех подразделениях проводятся в течение одного-двух дней» [14].

«В идеале следует обеспечить новому работнику возможность самостоятельного и оперативного доступа к документам, в которых эти правила излагаются. Это могут быть:

- «Папка нового сотрудника» - представляет собой комплект документов с хорошо структурированным (например, не по номеру приказа, а по функциональному содержанию) оглавлением.

- Создание большого справочника, включающего основные данные по всем направлениям деятельности и при необходимости ссылки на регламентирующие документы.

- Интернет-сайт также является одним из инструментов управления организационной адаптацией сотрудников. Разумеется, внутренний корпоративный сайт разрабатывается для более значимых целей, но в случае

если он грамотно структурирован и организован, интернет-сайт становится крайне эффективным помощником и в этой области» [6].

Индивидуальное обучение специфическим профессиональным навыкам. Проводится только в случае необходимости. Например, если в компанию пришел очень подходящий для нее менеджер по продажам, но на предыдущем месте работы данного сотрудника проводить переговоры в жестком стиле было не принято, а для текущей организации это один из базовых элементов корпоративной этики, будет целесообразным направить данного сотрудника на тренинг, позволяющий выработать умение вести жесткие переговоры.

«Наставничество. Прикрепление нового сотрудника к опытному профессионалу позволяет первому получать квалифицированную помощь в оперативном режиме. Естественно, наставник должен не только быть профессионалом, но и иметь хорошо развитые коммуникативные навыки, а также опыт работы с новыми сотрудниками» [10].

«На основе этого метода построен новый метод JobShadowing. Этот метод хорошо себя проявляет особенно к новым сотрудникам и молодым специалистам. Суть данного метода: молодой специалист организации прикрепляется к своему коллеге-профессионалу и сопровождает его в течение рабочего дня. Можно сказать, что молодой специалист становится «тенью» более опытного сотрудника. Он вправе обсуждать все рабочие моменты не только со старшим, но и с другими сотрудниками, а также узнавать об особенностях той или иной должности» [23]. Так он полностью погружается в рабочую деятельность и ее специфику.

«Баддинг. Данный метод можно отнести в большей части к социальным методам. Это метод основанный на оказание помощи и поддержки, а также в некоторой степени руководство и защита одного сотрудника другим с той целью, чтобы он достиг необходимых результатов. Данный метод только начинает постепенно входить в российские организации. Метод похож на наставничество, только наставником выступает не «профессионал», а такой же

молодой специалист, но уже с опытом от нескольких месяцев до 2 лет. За специалистом закрепляется «buddy», т.е. партнер (товарищ, приятель) задачей которого является установление постоянной честной и обратной связи о действиях и решениях конкретного сотрудника в период освоения новых навыков, а после – при выполнении текущих профессиональных обязанностей» [1]. В отличие от наставничества возникает взаимопонимание и устанавливается связь. Для процесса баддинга требуется также участие кадровой службы: обучение сотрудников для правильной обратной связи.

E-learning или blended learning. «Данный метод заключается в использовании компьютерных технологий на развитие навыков специалистов. Молодой специалист получает возможность сам изучать информацию: в специальном программном комплексе он получает задания, проходит тестирования, изучает информацию о компании и ее политике. Этот метод подходит для адаптации специалистов, от которых требуется постоянный повтор своих обязанностей: например, для работника банка, который работает в определенной программе и его действия постоянно повторяются. Данный метод не требует наличие второго звена, в виде наставника на протяжении всего периода адаптации, достаточно показать работнику как работает комплекс. Данный метод нужно применять и с другими. E-learning или blended learning больше направлен на получение профессиональных навыков, поэтому важно наличие адаптационных механизмов, направленных на социальную составляющую адаптации» [26].

Современные методы и технологии могут значительно улучшить процесс адаптации персонала. Например, использование электронных систем обучения позволяет сотрудникам получать доступ к обучающим материалам в любое время и из любого места. Также можно использовать видеоуроки, которые помогут сотрудникам быстро и эффективно освоить новые навыки.

Кроме того, можно использовать социальные сети и внутренние корпоративные порталы для обмена опытом и информацией между

сотрудниками. Это позволит создать единую команду и повысить эффективность работы всей компании.

Для оценки эффективности процесса адаптации персонала необходимо проводить регулярные анкетирования и опросы сотрудников. Это позволит выявить проблемные моменты в процессе адаптации и разработать планы по их устранению.

Кроме того, необходимо проводить оценку производительности сотрудников после завершения процесса адаптации. Это поможет выявить, насколько успешно был проведен процесс адаптации и какие улучшения необходимо внести в будущем.

Таким образом, выбор того или иного метода адаптации зависит от конкретной ситуации в компании, иначе говоря, применять их необходимо с учетом должности, психологии отдельного работника, корпоративных моделей поведения и пр. Успешная адаптация персонала является ключевым фактором для достижения успеха компании. Для этого необходимо использовать различные методы и технологии, которые помогут сотрудникам быстро и эффективно освоить новые навыки и приспособиться к новым условиям работы.

## **2 Анализ управления адаптацией персонала организации ООО «Средневожская мебельная фабрика»**

### **2.1 Организационно-экономический анализ деятельности организации ООО «Средневожская мебельная фабрика»**

Компания ООО «Средневожская мебельная фабрика» зарегистрирована по адресу: Самарская область, г. Тольятти, ул. Революционная, 10а. Данная организация начала действует с 6 июня 2014 года. Основное производство расположено по адресу: Пензенская обл., пгт. Лунино, ул. Предречная, д. 10.

Организационно-правовой формой рассматриваемой организации является общество с ограниченной ответственностью. Преимуществами такого общества являются следующие характеристики: в уставный капитал могут быть вложены не только финансовые средства, но и материальные и нематериальные ценности, нет запрета на продажу компании, имущественная ответственность учредителя несетя только в пределах доли в уставном капитале, можно привлекать инвесторов и учредителей, прошлые убытки могут быть покрыты нынешней прибылью. В свою очередь, у общества с ограниченной ответственностью есть некоторые ограничения: необходимость строгой кассовой дисциплины и ведения внутреннего и внешнего бухгалтерского учета, сложная регистрация и процедура ликвидации, строгий документооборот и т.д.

Уставной капитал организации составляет 10 тыс. руб.

Основным видом деятельности ООО «Средневожская мебельная фабрика» является производство кухонной мебели (Основной код ОКВЭД 31.02).

ООО «Средневожская мебельная фабрика» выполняет дополнительно 10 видов деятельности, среди которых, например:

- производство шпона, фанеры, деревянных плит и панелей;

- производство пластмассовых изделий, используемых в строительстве;
- производство прочей мебели;
- торговля оптовая прочими бытовыми товарами;
- торговля розничная мебелью, осветительными приборами и прочими бытовыми изделиями в специализированных магазинах и т.д.

Миссия компании заключается в стремлении полностью удовлетворить потребности потребителей в качественной мебели по приемлемой цене, гарантировать долгий срок службы мебели в офисе и дома, так же гарантировать длительную и уверенную работу на рынке, с поставщиками и партнерами.

Цель организации – увеличение прибыли и объемов производства, расширение влияния на рынке розничной и оптовой торговли кухонной мебели по всей России.

Задачи ООО «Средневожская мебельная фабрика»:

- совершенствование технологии работы, применяемых компанией;
- расширение ассортимента производимой мебели;
- производство качественной мебели с соблюдением коротких сроков;
- эффективное обеспечение выполнения договоренностей с заказчиками.

ООО «Средневожская мебельная фабрика» работает в сегментах:

- кухонные гарнитуры, кухонные уголки;
- гостиные и ТВ-тумбы;
- спальни и кровати;
- столы, стулья;
- прихожие и гардеробы;
- детские, мебель для детей;

- шкафы, шкафы-купе и шкафы-буфеты;
- офисная мебель, кабинеты;
- малые формы.

На рисунке 2 представлены основные конкурентные преимущества ООО «Средневожская мебельная фабрика».

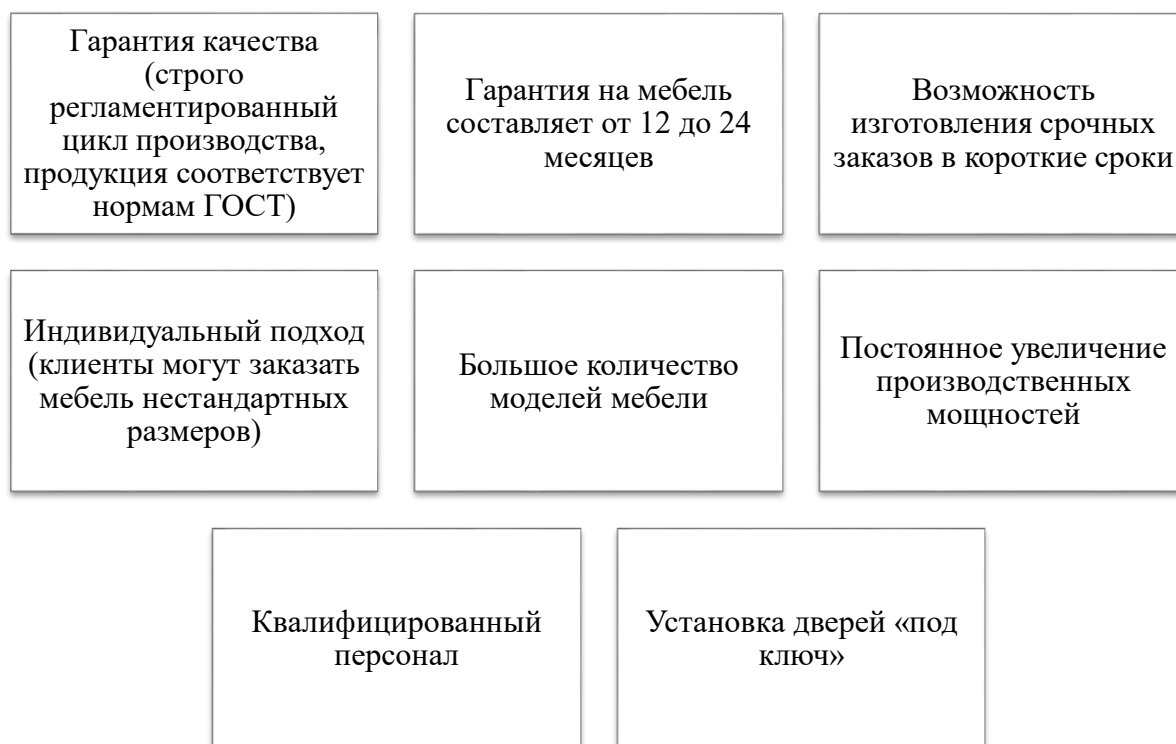


Рисунок 2 – Конкурентные преимущества ООО «Средневожская мебельная фабрика»

Реализуемая продукция ООО «Средневожская мебельная фабрика» обладает всеми необходимыми сертификатами соответствия. Производственные мощности дают возможность изготавливать различные виды мебели.

Организационная структура управления ООО «Средневожская мебельная фабрика» по типу относится к линейно-функциональной. При данной структуре управления формируются отделения по видам деятельности, в рамках которых выделяются более мелкие со своим набором функций.

Управление сотрудниками осуществляется посредством вертикальных связей, «сверху вниз»: линейный руководитель ставит задачи и назначает исполнителей.

Линейно-функциональная структура управления основана на линейных полномочиях и департаментализации по функциональному признаку.

Упрощенная схема организационной структуры ООО «Средневожская мебельная фабрика» показана в приложении А.

Исполнительным органом является руководитель ООО «Средневожская мебельная фабрика» – генеральный директор Бисеров Андрей Викторович. Он руководит финансовой и хозяйственной деятельностью ООО «Средневожская мебельная фабрика», принимает меры по обеспечению предприятия кадрами, организует работу компании с целью осуществления эффективного взаимодействия подразделений.

Также генеральный директор обеспечивает функционирование компании путем распределения обязанностей между работниками, взаимодействует с налоговыми органами и контролирующими службами, несет ответственность за своевременное предоставление документов и отчетности, заключает и подписывает договора с поставщиками товаров и обслуживающими организациями, коммунальными службами и пр.

Технический директор руководит отделом производства и отделом проектирования. Он организует деятельность подчиненных, отслеживает вопросы по снижению издержек в рамках своих полномочий, следит за работоспособностью техники и оборудования, отслеживает корректность заполнения технической документации.

Отдел производства возглавляет начальник производства, обязанностями которого является построение системы взаимодействия между цехами и участками, обеспечение ритмичной работы производства, проведение совещаний, разработка мероприятий по снижению себестоимости продукции, выполнение утвержденных планов, оптимизация деятельности предприятия, планирование необходимых ресурсов, анализ работы



оборудования, а также повышение производительности труда за счет оптимизации рабочего персонала.

В отделе проектирования работают главные инженеры проектов, главные специалисты и инженеры-проектировщики, которые находятся в подчинении руководителя проектного отдела. Он занимается разработкой технологических нормативов, карт качества продукции, вносит изменения в техническую документацию в связи с корректировкой технологических процессов и режимов производства, рассчитывает нормативы материальных затрат производства.

Коммерческий директор организует работу коммерческой дирекции и группы сопровождения коммерческой деятельности, руководит отделом снабжения, сбыта и отделом бухгалтерии. Заведующим отделом бухгалтерии является главный бухгалтер, который несет ответственность за формирование учетной политики, ведение бухгалтерского учета, своевременное предоставление полной и достоверной бухгалтерской и налоговой отчетности.

В отделе снабжения разрабатываются и реализуются мероприятия по повышению эффективности логистики работы предприятия, разрабатывается маршрутная сетка выполнения заказов, происходит контроль соблюдения документации. Специалисты по закупкам и снабжению обеспечивают производство в оптимальном количестве и ассортименте сырьем и полуфабрикатами, занимаются поиском новых поставщиков, предлагают руководству экономически обоснованные предложения по новым контрагентам. Специалисты проводят переговоры с поставщиками, согласовывают сроки и ассортимент поставки, отслеживают выполнение заказов, а также занимаются мониторингом исполнения обязательств перед поставщиками.

В отделе сбыта работают региональные менеджеры по продажам, менеджеры по работе с клиентами, менеджеры по претензионной работе. Так, региональный менеджер по продажам ведет активный поиск клиентов в

регионах, проводит консультации по продукции ООО «Средневолжская мебельная фабрика», а также занимается оценкой потребностей клиентов.

Менеджеры по работе с клиентами занимаются поиском и привлечением новых клиентов, принимают заявки, поступающие на контактные номера ООО «Средневолжская мебельная фабрика», обрабатывают входящие заказы от клиентов в «1С», выставляют счета. Они проводят переговоры и заключают договоры с заказчиками. Менеджеры по работе с клиентами осуществляют жизнедеятельность офиса компании, соблюдают требования инструкций и регламентов, составляют плановую отчетность, своевременно оповещают клиентов о новинках компании.

За работу с персоналом отвечает начальник отдела кадров. Он организует работу по приему, переводу и увольнению сотрудников. Обеспечивает формирование личных дел, контролирует их ведение, правильность внесения соответствующих изменений, связанных с производственной деятельностью.

Далее проведем анализ организационно-экономических показателей ООО «Средневолжская мебельная фабрика» на основе бухгалтерской отчетности организации. В таблице 1 представлены основные экономические показатели деятельности ООО «Средневолжская мебельная фабрика» за 2020-2022 годы.

Согласно данным таблицы 1, с 2020 по 2021 гг. существенно выросла выручка предприятия рассматриваемой организации. Так, в 2021 году прирост составил 29,9%. Это связано с расширением производства компании, увеличением числа оптовых клиентов, которые делали крупные заказы. Вместе с этим выросла себестоимость продаж. В 2021 году прирост себестоимости составил 30,3%. В 2022 году выручка снизилась на 7,3%, а себестоимость продаж на 10%.

Валовая прибыль в 2021 году выросла на 206 т.р., при этом за период 2021-2022 гг. валовая прибыль увеличилась значительно, на 3661 т.р. или на 164%.

Таблица 1 – Основные экономические показатели деятельности ООО «Средневолжская мебельная фабрика» за 2020-2022 годы

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2021-2020гг.		2022-2021гг.	
				Абс. изм (+/-)	Тем п при роста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка, тыс. руб.	107253	139324	129219	32071	29,9	-10105	-7,3
Себестоимость продаж, тыс.руб.	105227	137092	123326	31865	30,3	-13766	-10
Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	2026	2232	5893	206	10,2	3661	164
Управленческие расходы, тыс.руб.	-	-	-	-	-	-	-
Коммерческие расходы, тыс.руб.	-	-	-	-	-	-	-
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	434	6288	3943	5854,0	1348,8	-2345	-37,3
Чистая прибыль, тыс. руб.	1592	8520	1950	6928,0	435,2	-6570	-77,1
Основные средства, тыс. руб.	1901	5 943	4896	4042,0	212,6	-1047	-17,6
Оборотные активы, тыс. руб.	26059	31050	30289	4991,0	19,2	-761	-2,5
Среднесписочная численность ППП, чел.	92	85	82	-7,0	-7,6	-3,0	-3,5
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	43203,2	41098,4	41387,0	2104,9	-4,9	288,7	0,7
Среднегодовая выработка работающего, тыс. руб.	1 165,79	1 639,11	1 575,84	473,3	40,6	--63,6	-3,9
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	469,6	483,51	504,72	13,91	2,96	21,21	4,39
Фондоотдача	56,42	23,44	26,39	-32,98	-	2,95	-
Оборачиваемость активов, раз	4,12	4,49	4,27	0,37	-	-0,22	-
Рентабельность продаж, %	0,40	4,51	3,05	4,11	-	-1,46	-
Рентабельность производства, %	0,41	4,59	3,20	4,17	-	-1,39	-
Затраты на рубль выручки, коп.	98,11	98,40	95,44	0,29	-	-2,96	-

Чистая прибыль и прибыль от продаж ООО «Средневожская мебельная фабрика» за последние три года были положительными. Наибольшее значение чистая прибыль показала в 2021 году, 8520 т.р. В 2022 году, чистая прибыль снизилась на 6570 т.р. и составила 1950 т.р.

Динамика основных экономических показателей за последние три года представлена на рисунке 3.

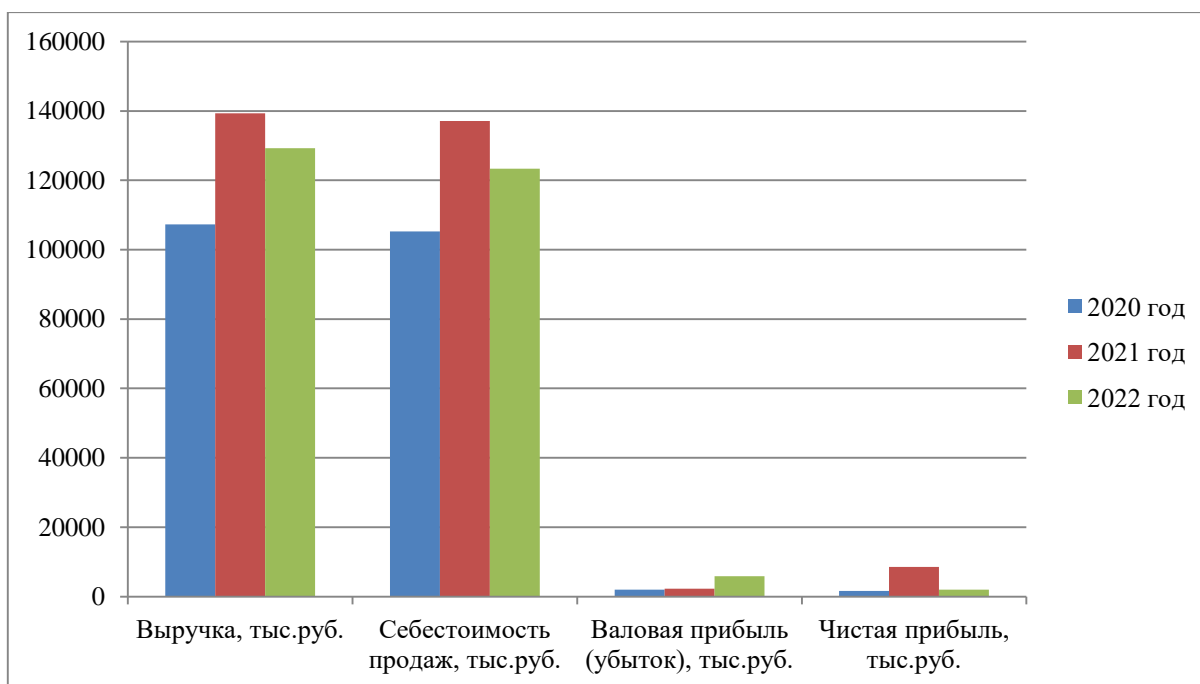


Рисунок 3 – Динамика основных экономических показателей ООО «Средневожская мебельная фабрика» в 2020-2022 гг.

Необходимо отметить значительный прирост стоимости основных средств ООО «Средневожская мебельная фабрика». Наибольший прирост был в 2021 году – 212,6%. В компании было приобретено новое оборудование, инструменты, производственный и хозяйственный инвентарь. Снижение фондоотдачи составило почти 33 пункта. В 2022 году стоимость незначительно снизилась по сравнению с предыдущим годом, на 17,6%, при росте фондоотдачи почти на 3 пункта.

За последний анализируемый период наблюдалось незначительное снижение оборотных активов, что связано с уменьшением количества запасов,

которые хранятся на складах предприятия. В тоже время, за период 2021-2022 гг. произошло также снижение оборачиваемости активов, на 0,22 пункта, что является отрицательным факторам.

С 2020 по 2021 гг. численность работников ООО «Средневожская мебельная фабрика» снизилась на 7 человек. Соответственно, снизился и фонд оплаты труда, 4,9%. При этом среднегодовая заработная плата работающего, напротив, увеличилась – на 2,96%. В 2022 году общая численность сотрудников не изменилась. В тоже время, при инфляции почти в 12%, рост заработной платы составил менее 5%.

В последний анализируемый год произошло снижение среднегодовой выработки работающего на 3,9%.

Далее рассмотрим показатели рентабельности производства и продаж ООО «Средневожская мебельная фабрика». В 2021 году показатель рентабельности производства был на уровне 4,59%, но в 2022 году снизился на 1,39% и составил 3,2%. Аналогично вел себя и показатель рентабельности продаж. В 2022 году он снизился на 1,46%.

Динамика показателей рентабельности представлена на рисунке 4.

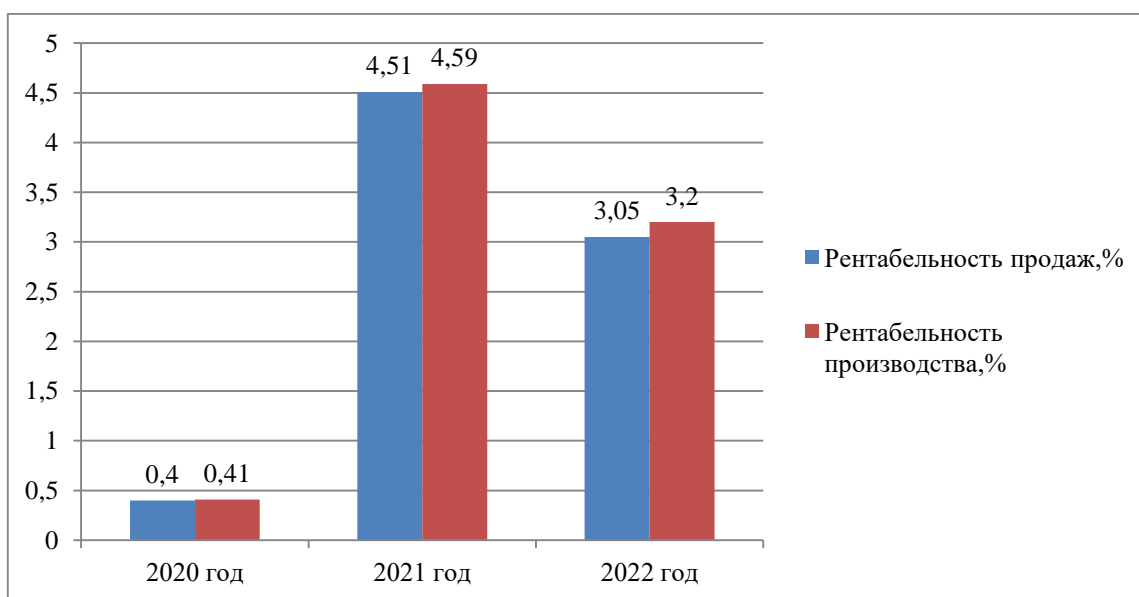


Рисунок 4 – Динамика показателей рентабельности ООО «Средневожская мебельная фабрика» за 2020-2022 гг.

Таким образом, экономическое положение ООО «Средневожская мебельная фабрика» за 2020-2022 гг. показывало нестабильную динамику, что говорит о недостаточно эффективной системе управления предприятием. Так, за последний анализируемый год, существенно снизились показатели выручки, прибыли от продаж, чистой прибыли, стоимости основных средств. Показатели рентабельность продаж и производства также снизились за этот период. Негативным фактором также является снижение среднегодовой выработки из-за недостаточного роста заработной платы при высокой инфляции.

## 2.2 Оценка управления адаптацией персонала организации

Проведенный анализ показал, что у организации ООО «Средневожская мебельная фабрика» произошло в 2021 году снижение численности персонала на 7 человек, а в 2022 году общее количество сотрудников сократилось на 3 человека. В тоже время рост заработной платы является незначительным, за последний анализируемый год он составил менее 1%. Это приводит к тому, что у организации высокая текучесть кадров.

В таблице 2 представлена структура производственно-промышленного персонала.

Таблица 2 – Анализ структуры и численности ППП в 2022 году

Категория ППП	Численность ППП		Динамика численности ППП	Структура ППП	
	План, чел.	Факт, чел.		План, %	Факт, %
Всего, в том числе:	85	82	0		
Руководители					
Служащие					
Рабочие					
Специалисты					

Как показал анализ в организации ООО «Средневолжская мебельная фабрика» персонал представлен руководителями (12,2%), служащими (7,3%), специалистами (7,8%), а также рабочими (70,7%). Так как рассматриваемая организация относится к производственной, то поэтому наибольший процент приходится именно на рабочих.

Структура персонала ООО «Средневолжская мебельная фабрика» за последний анализируемый год представлена на рисунке 5. Как показывает анализ, на одного руководителя в среднем приходится около 6 рабочих.

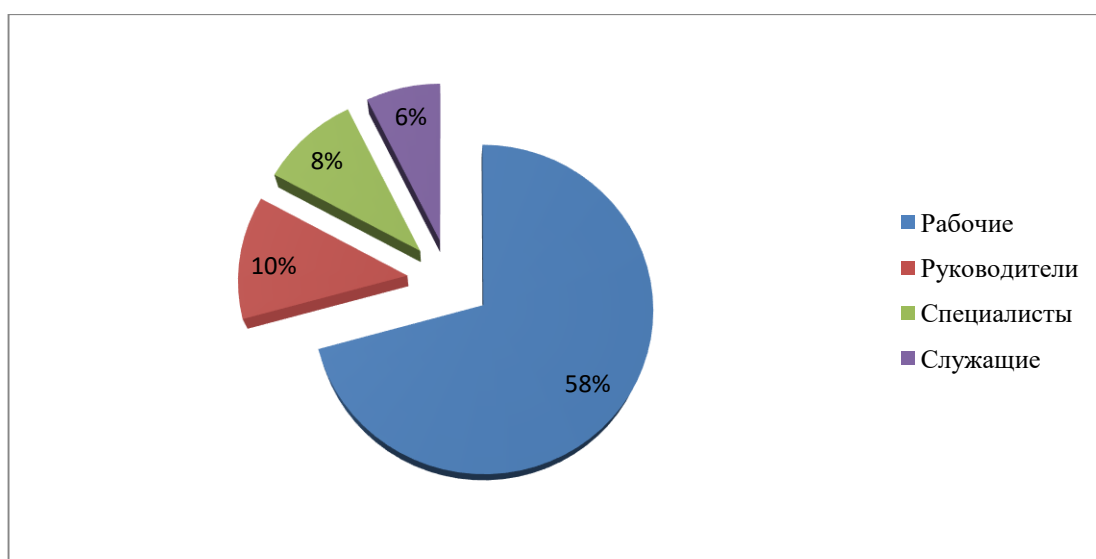


Рисунок 5 – Структура промышленно-производственного персонала ООО «Средневолжская мебельная фабрика»

На основе представленной в приложении Б анкеты «Оценка удовлетворенности работой в Компании», был проведен анализ, который показал, что 62% нравится работа в ООО «Средневолжская мебельная фабрика», 79% планируют работать длительное время в организации. Однако лишь 48% указали, что они чувствуют поддержку со стороны руководства компании в сложных ситуациях и только 37% считают, что атмосфера в компании направлена на продуктивную работу.

Анализ карьерного роста показал, 86% опрошенных считают, что их нынешняя должность соответствует уровню квалификации, около 70% видят реальную возможность карьерного роста в организации. Однако всего 43% считают, что руководители ООО «Средневожская мебельная фабрика» заинтересованы в профессиональном росте сотрудников. 63% сотрудников понимают, что необходимо предпринять для получения повышения в организации.

Для того чтобы оценить насколько эффективно осуществляется управление адаптацией персонала необходимо прежде определить показатели движения рабочей силы.

К таким показателям следует отнести следующие коэффициенты:

- текучести кадров;
- оборота по приему и выбытию;
- замещения рабочей силы;
- постоянства кадров.

От того насколько высок уровень стабильности кадров во многом зависит общая эффективность производства.

В таблице 3 представлен анализ движение рабочей силы ООО «Средневожская мебельная фабрика» за 2020-2022 гг., проведена оценка интенсивности, текучести и постоянства кадров.

Проведенная оценка интенсивности движения рабочей силы показала, что за период 2020 - 2021 годы общий оборот рабочей силы снизился на 11,7%, а за период 2021-2022 годы увеличился почти на 19%.

Повышение данного показателя говорит о том, что ООО «Средневожская мебельная фабрика» недостаточно внимания уделяет работе с кадрами. Также за последний анализируемый период произошло увеличение коэффициента оборота по выбытию на 3,1% и по приему, на 5,4%. Коэффициент замещения рабочей силы увеличился на 13,5%.



Таблица 3 – Анализ движения рабочей силы ООО «Средневолжская мебельная фабрика» за 2020-2022 гг.

Показатели	2020 год	2021 год	2022 год	Изменение	
				2021-2020 гг.	2022-2021гг.
				Абс. изм (+/-)	Абс. изм (+/-)
Среднесписочная численность ППП, чел.	92	85	82		
Число работников, проработавших весь отчетный период, чел.	72	68	63		
Количество принятых на работу, чел.	13	12	16		
Количество выбывших работников всего, чел.	20	17	19		
в т.ч. в связи с расторжением трудового договора по инициативе работника, чел.	15	14	14		
в т.ч. не прошедших испытательный срок, чел.	5	3	5		
Число прошедших испытательный срок и успешно адаптирующихся сотрудников, чел.	8	9	7		
<b>Оценка интенсивности движения рабочей силы, %</b>					
Коэффициент оборота по приему (стр. 3/стр.1)*100%)					
Коэффициент оборота по выбытию (стр. 4/стр.1)*100%)					
Коэффициент общего оборота рабочей силы (стр.6+стр.7)					
Коэффициент замещения рабочей силы (стр.3/стр.4)*100%					
Коэффициент текучести (стр. 4.1/стр.1)*100%					
Коэффициент постоянства кадров (стр.2/стр.1)*100%					

С каждым годом растет показатель текучести кадров. Если в 2021 году рост был незначительным, на 0,1% по сравнению с предыдущим годом, то в 2022 году рост составил уже 0,6%. В 2022 году показатель текучести кадров составил 17%. Полученное значение является высоким, так как нормативное значение должно составлять не более 10%. Кроме того, коэффициент постоянства кадров снизился на 3,2%, что также является негативным фактором.

В последний анализируемый год организацию покинули 19 сотрудников. При этом 14 человек уволились по собственному желанию, а 5 человек не прошли испытательный срок.

При этом из тех, кто уволился по собственному желанию, в качестве основных причин указали:

- отсутствие перспектив карьерного роста;
- отсутствие поддержки со стороны руководителей и коллег;
- недостаточно высокую заработную плату.

Первые две из указанных причин связаны с несовершенством управления адаптацией персонала организации.

Сотрудники, которые не прошли испытательный срок указали, что организация не предприняла должных усилий для того, чтобы они смогли быстро разобраться в своих функциональных обязанностях и влиться в работу. Все сотрудники указали на то, что если бы им была оказана необходимая поддержка в первые месяцы работы, то они смогли бы начать эффективную работу в компании.

Таким образом, для того чтобы улучшить показатели движения рабочей силы, ООО «Средневолжская мебельная фабрика» необходимо особое внимание уделить организации и оплате труда сотрудников, а также управлению адаптацией персонала.

Проведем анализ управления трудовой адаптацией персонала организации. В ООО «Средневолжская мебельная фабрика» за систему

адаптации персонала отвечает HR-менеджер. Именно он должен внедрять и контролировать качество адаптационного процесса на каждом этапе работы нового сотрудника.

HR-менеджер занимается организацией стажировки и адаптации новых сотрудников, продумывает систему мотивации для коллектива, отслеживает и устраняет эмоциональное выгорание сотрудников. Этот специалист в компании планирует и решает трудовые вопросы, занимается кадровыми перестановками, ведет личные дела.

Оценим эффективность работы HR-менеджера по адаптации персонала по формуле 1:

$$Эад = \frac{И}{В} \cdot 100\%, \quad (1)$$

где И – число прошедших испытательный срок и успешно адаптирующихся сотрудников, чел. (стр.5 табл.3)

В – количество принятых работников за период, чел. (стр. 3 табл.3).

В 2020 году процент работников, закрепившихся в организации по итогам процесса адаптации и испытательного срока, составил:

$$Эад_{2020} = \frac{8}{13} \cdot 100\% = 61,5\%$$

В 2021 году процент работников, закрепившихся на предприятии по итогам процесса адаптации и испытательного срока, составил:

$$Эад_{2021} = \frac{9}{12} \cdot 100\% = 75\%$$

В 2022 году процент работников, закрепившихся на предприятии по итогам процесса адаптации и испытательного срока, составил:

$$Эад_{2022} = \frac{7}{16} \cdot 100\% = 43\%$$

Показатели эффективности менее 80% говорят о том, что на предприятии ООО «Средневолжская мебельная фабрика», не выстроена эффективная система адаптации сотрудников. Это связано с тем, что в компании отсутствует правила адаптации новых сотрудников, они не закреплены в корпоративной культуре.

Процесс адаптации в организации осуществляется в следующей последовательности:

- знакомство нового сотрудника с предприятием, его историей, с правилами внутреннего распорядка;
- изучение внутренних документов: положение о предприятии, аттестации персонала, оплате труда и т.д.;
- прохождение инструктажа по технике безопасности.

Наставником, который знакомит нового сотрудника с организацией, является HR-менеджер или руководитель отдела.

По окончании испытательного срока проводится оценка, а затем, в случае принятия решения о том, что сотрудник успешно прошел испытательный срок, непосредственный руководитель утверждает нового сотрудника в штат. На этом работа по адаптации сотрудника считается законченной. Внимание к адаптации новых работников уделяется только в той мере, в которой руководитель осознает важность данного процесса.

Для того чтобы оценить, как сотрудники оценивают процесс адаптации в организации ООО «Средневолжская мебельная фабрика» было проведено анкетирование персонала, которые работают на предприятии не более трех лет. Число сотрудников, которые проходили анкетирование, составило 22

человека (27% от общего количества сотрудников). При этом 5 человек находились в данный момент на испытательном сроке.

Результаты опроса представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Результаты анкетирования «Оценка адаптации персонала»

Вопрос	Ответы	% опрошенных
Ваш пол?	мужской	76
	женский	24
Как долго Вы работаете в Компании?	менее одного месяца	6
	от одного до трех месяцев	15
	от трех месяцев до одного года	38
	более одного года	59
На Ваш взгляд, как полно и доходчиво представлена информация о Компании?	максимально полно	0
	достаточно полно	18
	не достаточно полно	67
	не полно	15
На Ваш взгляд, как полно и доходчиво представлена информация о Ваших должностных обязанностях?	максимально полно	19
	достаточно полно	72
	не достаточно полно	8
	не полно	1
Как часто Вам требуется помощь коллег или наставника при выполнении должностных обязанностей?	очень часто	62
	время от времени	28
	очень редко	10
	совсем не обращаюсь	0
Хотели бы Вы в данный момент сменить сферу своей деятельности?	да	38
	нет	60
	затрудняюсь ответить	2
Были ли у Вас замечания по трудовой или исполнительской дисциплине?	да	27
	нет	73
Представьте, что по каким-либо причинам Вы уволились. Вернулись ли бы Вы через некоторое время?	вернусь с удовольствием	36
	скорее да, чем нет	45
	только в самом крайнем случае	16
	нет, ни при каких обстоятельствах	3
Кто оказал Вам наиболее ощутимую помощь во время адаптации?	HR-менеджер	12
	коллега по работе	75
	руководитель	10
	кто-то еще	3

Продолжение таблицы 4

Вопрос	Ответы	% опрошенных
Был ли закреплен за Вами наставник в процессе адаптации?	да	43
	нет	57
Что помогло Вам в процессе адаптации?	собственные знания	15
	советы HR-менеджера, руководителя, коллег	47
	видеоматериал или специальная литература	2
	что-то другое	36

Согласно проведенному исследованию наибольший процент сотрудников, которые работают от 1 до 3 лет, приходится на мужчин (76%). При этом на испытательном сроке (до 3 месяцев) работает 21% сотрудников из тех, которые проходили анкетирование. Помощь коллег или наставников при выполнении должностных обязанностей требуется большинству новых сотрудников. При этом чаще всего анкетированные за помощью в период адаптации обращались к коллегам по работе (75%), лишь 22% обращаются за помощью к HR-менеджеру или руководителю. Большая часть респондентов ответили, что за ними не был закреплен наставник. Вместе с тем, несмотря на трудности в период адаптации, более 80% сотрудников хотели бы работать в организации ООО «Средневолжская мебельная фабрика».

Таким образом, как показал проведенный анализ, в организации существуют следующие проблемы в управлении адаптацией сотрудников:

- у организации отсутствует программ адаптации, а наставники закрепляются только тогда, когда линейный руководитель посчитает необходимым;

- процесс вхождения в должность нового сотрудника ограничивается только предоставлением основной информации о деятельности организации;

– в обязанности HR-менеджер входит только подбор и найм персонала, проведение собеседования. При этом отсутствует отслеживание прохождения испытательного срока новым сотрудником.

Процесс адаптации включает только знакомство с коллективом и ответы на рабочие вопросы.

Поэтому, для того чтобы новый сотрудник быстрее смог включиться в работу, для того чтобы снизить текучесть кадров, необходимо разработать адаптационные мероприятия, перечень и содержание документов, выдаваемых работником на период адаптации, а также контролировать выполнение разработанных мероприятий. Необходимо наладить обратную связь от сотрудника и его непосредственного руководителя во время прохождения адаптационного периода.

### **3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления адаптацией персонала ООО «Средневолжская мебельная фабрика»**

#### **3.1 Мероприятия по совершенствованию управления адаптацией сотрудников организации**

Проведенный анализ действующего процесса адаптации персонала в организации ООО «Средневолжская мебельная фабрика» показал, что у организации высокий процент текучести кадров, в том числе и сотрудников, которые проработали менее одного года. Средняя заработная плата приближена к средней по региону и составляет около 42 т.р. в месяц. В тоже время, рост заработной платы более чем в два раза отстает от инфляции, т.е. реальная заработная плата с каждым годом снижается. Также на предприятии не проработана система адаптации персонала, особенно для рабочих, которых на предприятии более 70%.

Все это влияет на высокую текучесть кадров.

Для того чтобы улучшить показатели движения кадров работников предприятия необходимо разработать и внедрить программу адаптации персонала. Программа будет рассчитана в основном на время испытательного срока, т.е. на три месяца.

К основным задачам программы адаптации следует отнести:

- ускорение процесса вхождения в должность нового сотрудника;
- формирование единого пространства внутриорганизационной коммуникации;
- развитие организационной культуры;
- формирование и развитие лидерских качеств, стремление к саморазвитию.

В реализации программы адаптации будут участвовать HR-менеджер и наставник. Чтобы программа адаптации была успешной, предлагается внедрить баддинг. В качестве наставника к новому сотруднику предлагается



приставить не опытного сотрудника, а молодого специалиста, который не очень давно работает на предприятии, не более двух лет и сам не так давно проходил адаптацию. С таким наставником общение будет непринужденным и новый сотрудник быстрее адаптируется и почувствует себя комфортно. Для того чтобы бадди более эффективно смог взаимодействовать с новым сотрудником, предполагается проведение небольшого тренинга.

Основные этапы программы адаптации персонала представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Основные этапы программы адаптации персонала

Номер этапа	Название этапа	Содержание этапа	Ответственный исполнитель
Первый	Подготовительный	Подготовка информационных материалов и документов для приема сотрудника на работу	HR-менеджер
Второй	Вводный	Знакомство с непосредственным рабочим местом и правилами внутреннего распорядка	HR-менеджер
Третий	Ознакомительный	Знакомство с организацией, документацией и сотрудниками, с которыми новому сотруднику придется контактировать по работе в первую очередь	HR-менеджер, Наставник
Четвертый	Вхождение в должность	Помощь в решение производственных задач и текущих вопросов	Наставник
Пятый	Завершающий	Оценка степени соответствия нового сотрудника занимаемой должности, принятие решения о перспективах дальнейшей работы нового сотрудника в организации	HR-менеджер, Наставник

Рассмотрит более подробно предлагаемые этапы программы адаптации персонала.

Первый этап – подготовительный. Этот этап программы адаптации начинается еще до того, как новый сотрудник вступил в должность. За три дня до выхода сотрудника HR-менеджер начинает готовить необходимые

информационные материалы, которые могут понадобиться новичку в первый день. К таким материалам относят:

- должностную инструкцию;
- пропуск;
- список внутренних и городских телефонов организации.

Для того чтобы сотрудник еще до выхода на рабочее место уже почувствовал, что он нужен организации, необходимо ему позвонить накануне и убедиться, что он выходит.

HR-менеджеру необходимо подготовить проект плана адаптации и план работы сотрудника на время испытательного срока, после чего согласовать его с руководителем отдела.

Второй этап – вводный. Этот этап начинается в первый день работы нового сотрудника. HR-менеджер встречает сотрудника, выдает ему форму и знакомит его с рабочим местом. После чего, проводит все сопутствующие инструктажи и кадровое оформление, которое включает: ознакомление с принципами оплаты труда, подписание трудового договора, приказа о приеме на работу, оформление личного дела.

С первого дня сотрудник должен начать осваиваться на предприятии. Он должен начать сопоставлять свои ожидания с предлагаемыми условиями труда и оплатой.

После чего сотрудника знакомят с правилами внутреннего распорядка: о начале и окончании смены, времени обеда и перерывов, о процедуре сообщений о вынужденном отсутствии на работе и т.д.

Третий этап – ознакомительный. Этот этап длится обычно около недели и включает со стороны HR-менеджера ознакомление о возможности дальнейшего карьерного роста. Также в обязанности HR-менеджера входит анализ компетенций нового сотрудника и разработка индивидуальной программы перспективной его подготовки.

На ознакомительном этапе за новым сотрудником закрепляют наставника, который знакомит его с историей организации, миссией,

стратегией и целями, политикой в области работы с партнерами и потребителями, стадиями доведения продукции до потребителя. Кроме того наставник знакомит сотрудника со структурой отдела, с тем, как отдел взаимодействует с другими подразделениями организации, проводит экскурсию по предприятию.

Наставник передает новому сотруднику список документов, с которыми ему необходимо ознакомиться в первую очередь. К таким документам относят различные положения, инструкции и т.д.

Четвертый этап – вхождение в должность. Продолжается в течение всего испытательного срока. На этом этапе программа адаптации имеет практическую направленность. Наставник составляет индивидуальный план работы нового сотрудника до окончания испытательного срока. Он ежедневно курирует выполнение работы новым сотрудником и помогает решать все возникающие проблемы, отвечает на вопросы. В конце рабочего дня наставник проводит беседу о результатах работы, впечатлениях сотрудника и как проходит адаптация.

Оценка работы сотрудника за период испытательного срока фиксируется в оценочном листе сотрудника. Это необходимо для того чтобы в дальнейшем провести анализ адаптации и сделать рекомендации по дальнейшей работе сотрудника.

Пятый этап – завершающий. Начинается за две недели до окончания испытательного срока.

HR-менеджер получает обратную связь от всех участников адаптационного процесса, проводит беседу с новым сотрудником о его впечатлениях, об организации в целом, о том с какими проблемами он столкнулся, а также о возможности улучшения работы.

Наставник заполняет оценочные листы по работе нового сотрудника за весь период его испытательного срока и составляет отзыв-характеристику. За три дня до окончания испытательного срока наставник сообщает новому

сотруднику об окончании адаптации. HR-менеджер назначить дату обсуждения результатов его работы в этот период.

В завершении пятого этапа начальник отдела кадров предоставляет генеральному директору рекомендации для принятия решения о результатах работы нового сотрудника в период испытательного срока. В результате начальник отдела кадров совместно с генеральным директором принимают решение о перспективах дальнейшей работы нового сотрудника в организации.

Проверка и адаптация новых работников в компании представляет собой сложный и многоступенчатый процесс – это фильтрация кандидатов, планирование и проведение собеседований, найм новых сотрудников, заполнение документации о них, представление кандидатов членам команды, рассказывание им о политике и условиях работы. Все это требует очень много времени, если делать все вручную. Решением этой проблемы является внедрение HR чат-бота, который содействует тому, чтобы этот процесс стал более комфортным для специалистов по персоналу.

Вторым мероприятием, направленным на совершенствование управления адаптацией сотрудников ООО «Средневожжская мебельная фабрика» является создание адаптационного чат-бота «Welcome to SMF». Разработка адаптационного чат-бота — это проектирование максимально комфортного пользовательского интерфейса и пути в условиях заданных ограничений (например, специфики выбранного мессенджера и корпоративной культуры компании). Чат-бот «Welcome to SMF» будет работать на платформе Telegram.

Адаптационный чат-бот — виртуальный помощник команде компании и карманный помощник HR-отдела.

Основные задачи адаптационного чат-бота заключаются в помощи сотрудникам адаптироваться к новым условиям работы.

HR чат-боты предлагают надежный алгоритм для адаптации сотрудников, упрощающий монотонную и бумажную работу, уменьшая вероятность ошибок и неэффективность HR-персонала в несколько раз.

При этом знакомство с компанией начнется еще до выхода на работу. Подходящий кандидат вместе с офером получает QR-код и приглашение подключиться к чат-боту «Welcome to SMF». В результате к первому рабочему дню новый сотрудник уже будет погружен в корпоративную культуру, хорошо ориентируется в своих возможностях в компании и в том, что от него требуется.

Содержащийся контент в чат-боте рассчитан на три месяца активного использования.

Разделы в чат-боте становятся доступными пользователю постепенно, что позволяет ему не утонуть в море новой информации.

Каждый раздел содержит короткую памятку с основной информацией, которую пользователь может сохранить или даже распечатать в случае необходимости. Начинается все с вопросов по оформлению на работу, а заканчивается опросом по удовлетворенности от работы во время испытательного срока и тем, как проходила адаптация.

Этапы взаимодействия нового сотрудника с чат-ботом «Welcome to SMF» представлены на рисунке 6.



Рисунок 6 – Этапы взаимодействия нового сотрудника с чат-ботом «Welcome to SMF»

В результате работы нового сотрудника с чат-ботом происходит автоматизация адаптации:

- информирование. бот присылает информацию о графике, правилах поведения на рабочем месте, документах.
- опрос и диалоги. при помощи диалога можно узнать от новичка: доволен ли он графиком, знает ли он свои должностные обязанности и устраивает ли его уровень заработной платы.
- обучение. новый сотрудник проходит испытательный срок. бот проводит оценку усвоения информации и эффективности обучения в форме опроса или теста.
- статистика. сбор обратной связи от сотрудника отслеживает сложности в адаптации и помогает устранить минусы.

Таким образом, чат-бот помогает не только новому сотруднику в процессе адаптации, но и HR-менеджеру, а также наставнику, который закреплен за новичком:

- высвободить своё время и не потерять контроль;
- поставить задачи на день;
- проверить полученные знания сотрудника;
- получить обработанную статистику по результатам работы во время испытательного срока.

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

Для совершенствования управления адаптацией персонала ООО «Средневожская мебельная фабрика» было предложено разработать программу адаптации персонала, а также внедрить чат-бот «Welcome to SMF», который поможет новому сотруднику быстрее адаптироваться в коллективе.

Каждое из мероприятий требует единовременных и текущих затрат.

HR-менеджер, который закреплен за новым сотрудником, получает премию за разработку программы адаптации (6000 р.). Работа с новыми сотрудниками в процессе их адаптации входит в обязанности HR-менеджера и дополнительно не оплачивается.

Бадди-наставнику назначается доплата за работу по программе адаптации сотрудников. В 2023 году запланировано, что за одним наставником будет закреплено по три новых сотрудника. При этом доплата будет составлять 3000 рублей в месяц. Всего запланировано принять 9 человек.

Определим доплату за наставничество ( $D_n$ ) по формуле 2:

$$D_n = M \cdot D_1 \cdot H, \quad (2)$$

где  $M$  – количество месяцев испытательного срока новых сотрудников, мес.

$D_1$  – доплата за один месяц, руб.

$H$  – планируемое количество наставников, чел.

Таким образом, доплата за наставничество составит:

$$D_n = 3 \cdot 3000 \cdot 3 = 27000 \text{ р.}$$

Стоит отметить, что данные показатели являются обобщенными, так как количество обучаемых работников и соответственно, наставников может меняться из года в год.

Определим единовременные затраты на внедрение чат-бота «Welcome to SMF». Планируется сделать заказ на разработку данного чат-бота в компании «Chat First».

Затраты на разработку и внедрение модулей чат-бота ( $Z_m$ ) определим по формуле 3:

$$Z_m = M_{ав} \cdot M_{вв} \cdot M_{об}, \quad (3)$$

где  $M_{ав}$  – затраты на разработку модуля «Автоматизация обучения», руб.;

$M_{вв}$  – затраты на разработку модуля «Ввод в компанию», руб.;

$M_{об}$  – затраты на разработку модуля «Сбор обратной связи и выходного интервью», руб.;

Таким образом, затраты на внедрение чат-бота «Welcome to SMF» в Telegram составят:

$$Z_m = 24000 \cdot 14000 \cdot 16000 = 54000p.$$

Для того чтобы обучить наставников работе по принятой программе адаптации отдел по управлению персоналом проведет обучение в конференц-зале организации ООО «Средневожская мебельная фабрика». Всего планируется потратить 8 часов на обучение. Проводить обучение будет HR-менеджер, который принимал непосредственное участие в разработке программы адаптации персонала. Также планируется провести обучение по работе с чат-ботом «Welcome to SMF». Стоимость одного часа обучения составляет 1200 р.

По формуле 4 определим затраты на проведение обучения (Об):

$$Об = Cч \cdot Kч, \quad (4)$$

где  $Cч$  – стоимость одного часа обучения по программе адаптации сотрудников, руб.;

$Kч$  – количество часов на обучение, час.

Таким образом, затраты на обучение составят:



$$Об = 1200 \cdot 8 = 9600р.$$

В таблице 6 представлены общие затраты на внедрение мероприятий.

Таблица 6 – Общие затраты на внедрение мероприятий

Затраты на внедрение мероприятий	Сумма, руб.
Разработка программы адаптации персонала	6000
Доплата бадди-наставнику	27000
Внедрение чат-бота «Welcome to SMF»	54000
Обучение	9600
Итого (3)	96600

Таким образом, общие затраты на внедрение двух мероприятий составят 96600 р.

По мнению экспертов, внедрение программы адаптации сотрудников позволит снизить текучесть кадров, особенно тех сотрудников, которые работают на предприятии менее одного года. Согласно полученным данным, коэффициент текучести кадров сократился с 17% до 10,9%, что является более приемлемым показателем.

Также, примерно на 40%, увеличится число прошедших испытательный срок и успешно адаптирующихся сотрудников, а количество работников, которые не прошли испытательный срок сократится почти в два раза. Показатели движения кадров до и после внедрения предлагаемых мероприятий представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Показатели движения кадров до и после внедрения предлагаемых мероприятий

Показатели	2022 год (до внедрения мероприятий)		Изменение

		Прогноз (после внедрения мероприятий)	
Среднесписочная численность ППП, чел.	82	82	-
Количество принятых на работу, чел.	16	15	-1
Количество выбывших работников всего, чел.	19	10	-9
в т.ч. в связи с расторжением трудового договора по инициативе работника, чел.	14	9	-5
в т.ч. не прошедших испытательный срок, чел.	5	2	-3
Число прошедших испытательный срок и успешно адаптирующихся сотрудников, чел.	7	12	+5
Коэффициент оборота по выбытию			
Коэффициент текучести			

По формуле 1 оценим, как изменится процент работников, закрепившихся на предприятии по итогам процесса адаптации и испытательного срока:

$$Эад_{\text{прогноз}} = \frac{12}{15} \cdot 100\% = 80\%$$

Определим, по формуле 5, как изменится эффективность работы HR-менеджера по адаптации персонала.

$$\Delta Эад = Эад_{\text{прогноз}} - Эад_{2022} \quad (5)$$

$$\Delta Эад = 80\% - 43\% = 37\%$$

В результате предложенных мероприятий эффективность работы HR-менеджера по адаптации персонала повысится на 37%.

Улучшение процесса адаптации сотрудников приведет к росту среднегодовой выработки работающих, по сравнению с последним анализируемым годом ( $V_{2022}$ ). Планируется, что рост выработки ППП ( $\Delta B$ ) составит 0,15%

Прогнозная среднегодовая выработка определяется по формуле 6

$$V_{\text{прогноз}} = V_{2022} \cdot \Delta B \quad (6)$$

Определим, чему будет равна прогнозная среднегодовая выработка:

$$V_{\text{прогноз}} = 1575,84 \cdot 1,0015 = 1578,2 \text{ т.р.}$$

В результате рост выручки ( $\Delta \text{Выр}$ ) определим по формуле 7:

$$\Delta \text{Выр} = \text{ЧП}_{\text{прогноз}} \cdot V_{\text{прогноз}} - \text{Выр}_{2022}, \quad (7)$$

где  $\text{Выр}_{2022}$  – выручка за последний анализируемый год, тыс. руб.;

$\text{ЧП}_{\text{прогноз}}$  – прогнозная среднесписочная численность ППП, чел.

Рост выручки составит:

$$\Delta \text{Выр} = 82 \cdot 1578,2 - 129219 = 193,7 \text{ т.р.}$$

По формуле 8 определим экономическую эффективность от внедрения мероприятий по адаптации персонала:

$$\mathcal{E} = \frac{\Delta \text{Выр}}{3}, \quad (8)$$

где 3 – общие затраты на внедрение мероприятий по совершенствованию управления адаптацией персонала.

В результате экономическая эффективность составит:

$$\mathcal{E} = \frac{193,7}{96,6} = 2,01$$

Таким образом, в результате разработки программы адаптации персонала и внедрения чат-бота «Welcome to SMF» в ООО «Средневолжская мебельная фабрика» сократится коэффициент оборота по выбытию на 11%, а также же коэффициент текучести кадров снизится на 6,1%. Рост выручки составит 193,7 т.р., экономическая эффективность при этом составит 2,01. Поэтому предлагаемые мероприятия являются экономически обоснованными.

Так же кроме экономической эффективности будет получен социальный эффект. Он будет выражаться в ускорении процесса адаптации работников и повышении мотивации наставников работать на результат с новичками.

## Заключение

Проблема эффективного отбора и найма персонала, повышения их производительности и мотивации всегда стоит перед организациями независимо от сферы их деятельности. При этом одной из главных проблем с которой сталкиваются организации при приеме новых сотрудников – это их производственная и социальная адаптация в новом коллективе.

«В ходе взаимодействия работника и организации происходит их взаимное приспособление, основу которого составляет постепенное вхождение работников в новые профессиональные и социально-экономические условия труда. От того, как быстро работник пройдет процесс адаптации зависит и такой показатель как текучесть кадров.

Адаптация работника представляет собой процесс его приспособления к новым профессиональным, организационно-экономическим и социальным условиям труда. Не стоит забывать, что процесс адаптации зависит от личных и деловых качеств сотрудника. Необходимо согласовать возможности и ожидания работника с реальностью производственной среды, в которой ему предстоит работать» [3].

В первом разделе бакалаврской работе представлены теоретические подходы к адаптации персонала, рассмотрены современные виды и этапы ее прохождения.

Во втором разделе представлен анализ организационно-экономических показателей ООО «Средневожская мебельная фабрика» за последние три года, проведена оценка управления адаптацией персонала на предприятии и выявлены основные недостатки. На основе проведенного анализа, было выявлено, что у организации высокая текучесть кадров, которая с каждым годом растет. Если в 2021 году рост был незначительным, на 0,1% по сравнению с предыдущим годом, то в 2022 году рост составил уже 0,6%. В 2022 году показатель текучести кадров составил 17%. Кроме того,

коэффициент постоянства кадров снизился на 3,2%, что также является негативным фактором.

Это связано с тем, что мероприятия по адаптации проводятся только тогда, когда непосредственный линейный руководитель считает их необходимыми. В организации мало уделяют внимания вопросу адаптации, и практически не принимают мер по его обеспечению.

В третьем разделе бакалаврской работы предложено внедрить программу адаптации и чат-бот «Welcome to SMF», которые позволят решить выявленные проблемы.

Таким образом, в результате внедрения указанных мероприятий сократится коэффициент оборота по выбытию на 11%, а также же коэффициент текучести кадров снизится на 6,1%. Рост выручки составит 193,7 т.р., а экономическая эффективность 2,01. Поэтому предлагаемые мероприятия являются экономически обоснованными. Цель бакалаврской работы достигнута, задачи решены.

## Список используемой литературы и используемых источников

1. Андруник А. П. Кадровая безопасность: инновационные технологии управления персоналом : учебное пособие / А. П. Андруник, М. Н. Руденко, А. Е. Суглобов. - 2-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2020. - 508 с. - ISBN 978-5-394-03786-3.
2. Булат Р. Е. Документационное обеспечение управления персоналом : учебное пособие / Р. Е. Булат. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 234 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-010318-1.
3. Бычков В. П. Управление персоналом : учебное пособие / под ред. В. П. Бычкова. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 237 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-005305-9.
4. Егоршин А. П. Основы управления персоналом : учебное пособие / А.П. Егоршин. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 352 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-009526-4.
5. Иванова М. М. Привлеченный персонал на предприятии: теоретические и практические аспекты применения: монография / М. М. Иванова, Н. П. Родинова. - Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2019. - 155 с. - (Наука и практика). - ISBN 978-5-369-01189-8.
6. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А.Я. Кибанова. — 4-е изд., доп. и перераб. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 695 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-003671-7.
7. Кузьмина Н. М. Менеджмент персонала корпорации : монография / Н.М. Кузьмина. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 245 с. — (Научная мысль). - ISBN 978-5-16-010890-2.
8. Оценка персонала в организации : учебное пособие / А.М. Асалиев, Г.Г. Вукович, О.Г. Кириллова, Е.А. Косарева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 171 с. - ISBN 978-5-16-015986-7.

9. Персональный менеджмент : учебник / С.Д. Резник, В.В. Бондаренко, Ф.Е. Удалов, И.С. Чемезов ; под общ. ред. С.Д. Резника. — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 453 с.— (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-014780-2.
10. Патласов О. Ю. Маркетинг персонала : учебник для бакалавров / О. Ю. Патласов. — 2-е изд., стер. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2020. — 382 с. - ISBN 978-5-394-03584-5.
11. Прошина А. Н. Адаптация персонала в российских организациях: социально-управленческий анализ (на примере работников с ограниченными возможностями) : монография / А.Н. Прошина. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 124 с. — (Научная мысль). - ISBN 978-5-16-009821-0.
12. Резник С. Д. Стратегия кадрового менеджмента : учебное пособие / О.А. Вдовина, С.Д. Резник, О.А. Сазыкина ; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 211 с. - ISBN 978-5-16-017835-6.
13. Семенова В. В. Управление персоналом: основные технологии : практикум / В. В. Семенова, И. С. Кошель, В. В. Мазур. - 2-е изд. - Москва : Дашков и К, 2020. - 84 с. - ISBN 978-5-394-03985-0.
14. Суслов Г. В. Управление персоналом организации : учебное пособие / Г.В. Суслов. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2020. — 154 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-369-01564-3.
15. Технологии обучения и развития персонала в организации : учебник / под ред. М.В. Полевой. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 273 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-016387-1.
16. Управление персоналом в России: парадигмы и практика. Книга 3 : монография / под ред. А.Я. Кибанова. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 174 с. — (Научная мысль). - ISBN 978-5-16-011280-0.
17. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала : учебник / О.К. Минева, И.Н. Ахунжанова, Т.А.



Мордасова [и др.] ; под ред. О.К. Миневой. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 160 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-011743-0.

18. Управление персоналом в России: новые функции и новое в функциях. Книга 4 : монография / под ред. проф. И.Б. Дураковой. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 242 с. — (Научная мысль). - ISBN 978-5-16-012762-0.

19. Управление персоналом : учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева ; под ред. И.Б. Дураковой. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 570 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-003563-5.

20. Фомичев А. Н. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / А. Н. Фомичев. - 2-е изд. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 466 с.

21. Чуланова О. Л. Формирование, развитие и коучинг эмоциональной компетентности в управлении персоналом организации : монография / О.Л. Чуланова. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 217 с.— (Научная мысль). - ISBN 978-5-16-018030-4.

22. Экономика и управление на предприятии : учебник для бакалавров / А. П. Агарков, Р. С. Голов, В. Ю. Теплышев, Е. А. Ерохина ; под редакцией А. П. Агарков. — Москва : Дашков и К, 2019. — 400 с. — ISBN 978-5-394-02159-6.

23. Celine Vareil, Justine Gagnon. Building employees' capacity to adapt to change [Электронный ресурс] URL: [http://web.hec.ca/sites/ceto/fichiers/04\\_03.pdf](http://web.hec.ca/sites/ceto/fichiers/04_03.pdf) (дата обращения 20.12.2019)

24. Joanna Gajda. Social and Professional Adaptation of Employees as a Main Factor in Shaping Working Conditions. [Электронный ресурс] URL:<http://www.davidpublisher.com/Public/uploads/Contribute/56c2c6af632c2.pdf> (дата обращения 20.04.2023).

25. Machteld van den Heuvel ,EvangeliaDemerouti, Arnold B. Bakker, WilmarSchaufeli. Adapting to change: The value of change information and meaning-making. [Электронный ресурс] URL:

<http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/399.pdf> (дата обращения 20.04.2023)

26. Pelin Vardarler. Strategic approach to human resources management during crisis. [Электронный ресурс] URL:

[https://www.researchgate.net/publication/311359052\\_Strategic\\_Approach\\_to\\_Human\\_Resources\\_Management\\_During\\_Crisis](https://www.researchgate.net/publication/311359052_Strategic_Approach_to_Human_Resources_Management_During_Crisis). (дата обращение 15.02.2023)

27. SafouraD., and Akbari M.: Kirkpatrick evaluation model for in-service training oncardiopulmonary resuscitation. Iran J Nurs Midwifery Res. – 2016, Sep-Oct; 21(5): 493–497.

28. Celine Bareil, Justine Gagnon. Building employees' capacity to adapt tochange [Электронный ресурс] URL:

[http://web.hec.ca/sites/ceto/fichiers/04\\_03.pdf](http://web.hec.ca/sites/ceto/fichiers/04_03.pdf) (датаобращения 20.12.2019)

29. Joanna Gajda. Social and Professional Adaptation of Employees as a Main Factor in Shaping Working Conditions. [Электронный ресурс]

URL:<http://www.davidpublisher.com/Public/uploads/Contribute/56c2c6af632c2.pdf> (дата обращения 20.04.2023).

30. Machteld van den Heuvel ,EvangeliaDemerouti, Arnold B. Bakker, WilmarSchaufeli. Adapting to change: The value of change information and meaning-making. [Электронный ресурс] URL:

<http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/399.pdf> (дата обращения 20.04.2023)

31. Pelin Vardarler. Strategic approach to human resources management during crisis. [Электронный ресурс] URL:

[https://www.researchgate.net/publication/311359052\\_Strategic\\_Approach\\_to\\_Human\\_Resources\\_Management\\_During\\_Crisis](https://www.researchgate.net/publication/311359052_Strategic_Approach_to_Human_Resources_Management_During_Crisis). (дата обращение 15.02.2023)

32. 28. SafouraD., and Akbari M.: Kirkpatrick evaluation model for in-service training oncardiopulmonary resuscitation. Iran J Nurs Midwifery Res. – 2016, Sep-Oct; 21(5): 493–497.

Приложение А

**Организационная структура управления ООО «Средневолжская  
мебельная фабрика»**



Рисунок А.1 – Организационная структура управления ООО «Средневолжская мебельная фабрика»

## Приложение Б

### Анкета «Оценка удовлетворенности работой в Компании»

Вам предлагаются некоторые утверждения, которые разделены на тематические группы. Напротив каждого утверждения Вам необходимо поставить "+", "v" или любую другую отметку в графе с определенным ответом. Просим Вас ответить на все вопросы анкеты.

Таблица Б.1 – Анкета «Оценка удовлетворенности работой в Компании»

<b>Общая оценка удовлетворенности</b>					
Утверждения	Ответы				
	Абсолютно не согласен	Частично не согласен	Трудно сказать, согласен или не согласен	Частично согласен	Полностью согласен
Мне нравится работать в Компании					
Я с удовольствием рассказываю о своей работе в Компании					
Я могу порекомендовать близкому другу работу в Компании					
Я планирую работать в Компании длительное время					
Решения в Компании принимаются быстро и без лишних задержек					
Все подразделения Компании работают на общий результат					
Я считаю атмосферу в Компании доброжелательной и направленной на продуктивную работу					
Мне понятны решения принятые руководством Компании					
Я чувствую поддержку со стороны руководства Компании в сложных ситуациях					
<b>Карьерный рост</b>					
Утверждения	Абсолютно не согласен	Частично не согласен	Трудно сказать, согласен или не согласен	Частично согласен	Полностью согласен
Я считаю, что моя нынешняя должность соответствует уровню моей квалификации					
Я вижу реальную возможность карьерного роста в Компании					
Я ощущаю заинтересованность Компании в моем профессиональном развитии					
Я понимаю по каким принципам Компания дает сотрудникам повышение					
Я понимаю, что необходимо предпринять для получения повышения в Компании					

## Приложение В

### Анкета «Оценка адаптации сотрудника»

Вам предлагаются поучаствовать в исследовании процесса адаптации сотрудником нашей организации. Ваши ответы помогут выявить проблемы в трудовой адаптации новых сотрудников и усовершенствовать ее процесс в дальнейшем. Выберите один из возможных ответов. Если ни один из предлагаемых ответов Вам не подходит, то Вы можете оставить свой комментарий.

Таблица В.1 – Анкета «Оценка адаптации сотрудника»

Вопрос	Ответы	Выберите один вариант ответа
Ваш пол?	мужской	
	женский	
Как долго Вы работаете в Компании?	менее одного месяца	
	от одного до трех месяцев	
	от трех месяцев до одного года	
	более одного года	
На Ваш взгляд, как полно и доходчиво представлена информация о Компании?	максимально полно	
	достаточно полно	
	не достаточно полно	
	не полно	
На Ваш взгляд, как полно и доходчиво представлена информация о Ваших должностных обязанностях?	максимально полно	
	достаточно полно	
	не достаточно полно	
	не полно	
Как часто Вам требуется помощь коллег или наставника при выполнении должностных обязанностей?	очень часто	
	время от времени	
	очень редко	
	совсем не обращаюсь	
Хотели бы Вы в данный момент сменить сферу своей деятельности?	да	
	нет	
	затрудняюсь ответить	
Были ли у Вас замечания по трудовой или исполнительской дисциплине? Представьте, что по каким-либо причинам Вы уволились. Вернулись ли бы Вы через некоторое время?	да	
	нет	
	вернусь с удовольствием	
	скорее да, чем нет	
Кто оказал Вам наиболее ощутимую помощь во время адаптации?	только в самом крайнем случае	
	нет, ни при каких обстоятельствах	
	HR-менеджер	
	коллега по работе	
Был ли закреплен за Вами наставник в процессе адаптации?	руководитель	
	кто-то еще	
	да	
	нет	
Что помогло Вам в процессе адаптации?	собственные знания	
	советы HR-менеджера, руководителя	
	видеоматериал или специальная литература	
	менее одного месяца	