

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 системы адаптации специалистов и руководителей
организации (на примере ООО «Буревестник»)

Обучающийся

Е.Ю. Долгов

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, С.О. Шаногина

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

Тольятти 2023

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил Долгов Евгений Юрьевич.

Тема работы: «Совершенствование системы адаптации специалистов и руководителей организации на примере ООО «Буревестник»».

Руководитель: канд. пед. наук, Шаногина Славяна Олеговна.

Цель исследования – совершенствование системы адаптации специалистов и руководителей организации ООО «Буревестник».

Объект исследования – транспортная компания ООО «Буревестник», основным видом деятельности которой является организация и осуществление пассажирских перевозок автомобильным транспортом в междугородном, межобластном и международном сообщении.

Предмет исследования – адаптационный процесс специалистов и руководителей, работающих в компании ООО «Буревестник».

Методы исследования – теоретический анализ, изучение организационно – экономических данных, анализ организации.

Краткие выводы по бакалаврской работе:

В первом разделе отражены теоретические аспекты процесса адаптации специалистов и руководителей, рассмотренные в рамках системы управления персоналом компании.

Второй раздел содержит информацию, важную для усовершенствования системы управления адаптацией компании ООО «Буревестник». В ней отражены анализ процесса управления адаптацией в компании, дана оценка его эффективности.

В третьем разделе приведены мероприятия, позволяющие усовершенствовать процесс управления адаптацией сотрудников, работающих в компании ООО «Буревестник».

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты управления адаптацией специалистов и руководителей организации.....	7
1.1 Понятие и специфика управления адаптацией специалистов и руководителей организации.....	7
1.2 Проблемные вопросы в управлении адаптацией специалистов и руководителей организации.....	16
2 Анализ и совершенствование управления адаптацией персонала в ООО «Буревестник»	23
2.1 Характеристика деятельности ООО «Буревестник»	23
2.2 Анализ состава и структуры персонала в ООО «Буревестник» за 2020 – 2022 годы.....	27
3 Пути оптимизации управления адаптацией специалистов и руководителей организации на примере ООО «Буревестник».....	42
3.1. Проблемы формирования и развития системы адаптации персонала в ООО «Буревестник».....	42
3.2. Мероприятия по повышению результативности системы адаптации персонала в ООО «Буревестник»	47
Заключение	54
Список используемых источников.....	56
Приложение А Бухгалтерская отчетность ТК «Буревестник»	59
Приложение Б Взаимосвязь результатов адаптации персонала и показателей эффективности и их влияние на организационные процессы.....	61

Введение

Понятие адаптации изначально применялось в естественных науках как процесс приспособления организма к окружающему миру. Впоследствии дальнейшее развитие способствовало применению данного термина в различных направлениях, таких как медицина, социология, социальная психология. В настоящее время понятие адаптации активно применяется в управлении персоналом, обозначая в общем виде процесс приспособления сотрудника к организации, ее специфике, условиям и коллективу.

Процесс адаптации существенно влияет на профессиональную деятельность каждого сотрудника, его продуктивность и психологический настрой. Грамотно выстроенная система адаптации позволяет эффективно преодолеть трудности работника на новом месте, и как следствие – повысить эффективность деятельности отдельного подразделения и компании в целом.

В связи с вышеизложенным, адаптация новых сотрудников на рабочем месте является одним из ключевых факторов, влияющих на достижение эффективности деятельности организаций. Потери от адаптации новых сотрудников не являются явными, и их трудно точно оценить. Кроме того, если адаптация работника не была успешной, потери могут увеличиться за счет того, что затраты на его обучение переходят в разряд не окупившихся, и требуются дальнейшие меры по подбору, обучению и адаптации нового сотрудника.

Среди различных вопросов адаптации новых сотрудников российскими учеными исследовались вопросы организации процесса адаптации как важнейшего элемента системы управления персоналом предприятия, механизмы управления адаптацией персонала, ее роли в компании, методы адаптации, формирование индивидуальной траектории адаптации персонала промышленного предприятия, а также комплексный экономический анализ результатов адаптации персонала в организации.

Различным аспектам управления адаптацией персонала посвящены

труды Колесниченко Е.А., Куроленкиной Н.Е., Соколовой Е.Л., Хлутковой О.С., Инджиевой Д. М. и других авторов.

Однако несмотря на большое внимание, уделенное адаптации персонала в научной литературе, обоснованность важности данного аспекта управления кадрами, на практике отмечается неценность адаптации персонала в среде менеджмента, вопросам адаптации уделяется мало значения в организациях. Лишь малая часть российских компаний придает большое значение процессам адаптации персонала и занимается внедрением специальных программ и методик в свою работу. Зачастую при трудоустройстве новый сотрудник знакомится с коллективом, проходит инструктаж по рабочим моментам и технике безопасности (часто формальный), и его деятельность контролируется на начальном этапе. Недостаточность подобных мер подтверждается проблемой высокой текучести кадров.

Понимание и принятие корпоративного духа компании, вливание в существующий коллектив новым сотрудником зависит от поддержки в начале трудовой деятельности, доброжелательного отношения как со стороны руководства, так и со стороны коллег. При отсутствии данного аспекта в адаптационный период трудовая деятельность нового сотрудника на начальном этапе усложняется, производительность труда и психологическое самочувствие страдают, что может привести к дальнейшему увольнению сотрудника из организации.

Объектом исследования в рамках выпускной квалификационной работы является компания ООО «Буревестник».

Предмет исследования – адаптационный процесс специалистов и руководителей, работающих в компании ООО «Буревестник».

Целью исследования является совершенствование системы адаптации специалистов и руководителей организации ООО «Буревестник».

Для реализации поставленной цели необходимо решить несколько задач:

- определить понятие и специфику управления адаптацией

специалистов и руководителей организации;

- выявить проблемные вопросы в управлении адаптацией специалистов и руководителей организации;

- провести анализ и совершенствование управления адаптацией персонала в ООО «Буревестник»;

- выявить проблемы и предложить мероприятия для усовершенствования системы адаптации персонала в организации.

Информационной базой исследования являются статьи научных периодических изданий и учебные пособия по теме исследования, информация сети Интернет, и внутренние данные организации.

В качестве методологической базы исследования выступают методы анализа и синтеза, теоретического обобщения, наблюдение и анкетирование.

Практическая значимость исследования состоит в предложении рекомендаций по повышению эффективности процесса адаптации и управления специалистами и руководителями компании ООО «Буревестник».

Структура работы обусловлена поставленными целями и задачами и состоит из введения, трех разделов, каждый из которых содержит два параграфа, заключения, списка использованной литературы, приложений.

Первый раздел работы посвящен теоретическим аспектам управления адаптацией специалистов и руководителей организации. Данный раздел включает в себя изучение понятия адаптации, представление ее целей, видов этапов, исследование проблемных моментов, а также методов и инструментов управления адаптацией.

Во втором разделе представлен анализ процесса управления адаптацией сотрудников в компании ООО «Буревестник».

В третьем разделе предложены мероприятия по усовершенствованию процесса адаптацией специалистов и руководителей организации ООО «Буревестник».

Выпускная квалификационная работа содержит таблицы, рисунки и приложения.

1 Теоретические аспекты управления адаптацией специалистов и руководителей организации

1.1 Понятие и специфика управления адаптацией специалистов и руководителей организации

Компании любых организационно-правовых форм управления, размеров и отраслей хозяйствования в своей деятельности сталкиваются с необходимостью подбора и найма персонала. Эти функции кадрового менеджмента важны для обеспечения организации квалифицированными кадрами, но при этом не меньшей важностью обладает интеграция трудоустроенных соискателей в коллектив. Недостаточно трудоустроить соискателей, важно их соответствие вакансии, то, как они проявят себя в работе и как долго будут трудиться в организации. При этом практически каждый трудоустроенный соискатель может подвергаться стрессу на новом рабочем месте из-за опасений ошибиться и из-за коммуникативных трудностей. В этом аспекте на первый план выходит управление адаптацией сотрудников, основная цель которой заключается в максимально полном, оперативном и эффективном приспособлении сотрудника к работе в организации, выполняемой работе и достижению запланированных трудовых показателей.

Система адаптации выступает важным звеном в цепочке кадрового менеджмента. Необходимость и актуальность управления адаптацией сотрудников обусловлена тем, что эффективная система адаптации способствует ускоренной интеграции нового сотрудника в коллектив, снижению текучести кадров, сокращению издержек и повышению эффективности деятельности за счет достижения работником плановых показателей деятельности [20, с.12].

Рассмотрим понятие адаптации персонала в общем и специфику адаптации специалистов и руководителей организации, в частности. С

позиции социально-экономического подхода адаптация является «приспособлением работника к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям труда» [14, с.12].

В рамках кадрового менеджмента адаптация определяется как задача HR-отдела организации, направленная на интегрирование сотрудника в коллектив и организацию в целом. Данный процесс интеграции может проходить и без вмешательства кадровой службы, однако, при этом, он занимает более длительное время и проходит с меньшей результативностью, что негативно влияет как на эффективность отдельного сотрудника, так и подразделения компании. Кроме того, процессе адаптации сопровождается тем, что трудоустроенный соискатель оценивает компанию по аналогии с тем, как сама компания его оценивает. Бесконтрольность данного процесса может привести к увольнению нового сотрудника, либо существенное увеличение сроков его интеграции в существующий коллектив.

Система адаптационных мероприятий при условии ее грамотного построения сокращает затраты компании. Она позволяет трудоустроенному соискателю как можно скорее влиться в рабочий процесс, повышает лояльность работников, сплачивает коллектив. Все это в комплексе экономит время как исполнителей, так и руководства.

Цели и задачи адаптации персонала в организации, представлены на рисунке 1 [2 и 12, с. 251].

Длительность адаптации зависит как от психоэмоциональных особенностей индивида и склада характера, специфики деятельности и объема трудовых обязанностей, особенностей коллектива и применяемых методов и инструментов адаптации.

Понятие длительности адаптационного периода можно соотнести с длительностью испытательного периода при приеме на работу. Согласно статье 70 ТК РФ «срок испытания при приеме на работу не должен превышать трех месяцев, а для руководящего состава организации, в том числе заместителей, главных бухгалтеров, руководителей филиалов и иных

обособленных структурных подразделений организаций такой срок не должен превышать шести месяцев» [24].

Цели и задачи адаптации персонала в организации:

- ускорение введения в курс дела новых сотрудников;
- снижение тревожности нового сотрудника и неуверенности в своих силах за счет обеспечения ему психологической поддержки, что позволит ему чувствовать себя более уверенно, быстро принимать решения в нестандартных ситуациях и уменьшить возможность возникновения ошибок при исполнении своих должностных обязанностей;
- сокращение первоначальных издержек (при наличии проблем с вливанием нового сотрудника в коллектив и его неспособностью выполнять свои функции с максимальной продуктивностью общий доход организации снижается, и наоборот);
- снижение текучести кадров (грамотный подход к отбору персонала и закрепление каждого специалиста на своём месте в результате адаптационных и других мероприятий позволяет существенно повысить производительность каждого отдельного сотрудника и организации в целом. Если текучесть кадров среди специалистов сократится, а исполнение их обязанностей станет более качественным, сократятся затраты на подбор нового персонала);
- мотивация сотрудников на эффективную качественную работу, максимальную отдачу и рост производительности труда;
- повышение сплоченности коллектива;
- экономия времени опытных специалистов, которая обусловлена тем, что новый специалист на стадии стажировки не выполняет работу в полном объеме, и его коллеги и непосредственный руководитель будут вынуждены его тратить время на помощь ему, на выполнение части его трудовых обязанностей.

Рисунок 1 – Этапы процесса адаптации

В среднем адаптация занимает от 2 до 8 недель, при этом для топ-менеджмента длительность адаптации выше, и может составлять 20–26 недель [12, с.250]. Подобная специфика адаптации руководителей связана с тем, что должности руководителей и топ-менеджеров предполагают большой объем работы и ответственности, поэтому приспособляются такие сотрудники дольше. Кроме того, испытательный период руководителей отличается от рядовых сотрудников ввиду того, что продуктивность работы руководителя за один месяц оценить сложно. Поэтому на практике для топ-менеджеров

устанавливают сроки от полугода до года [4].

В учебном пособии по управлению персоналом Д.М. Инжиевой [26, с.84] процесс адаптации персонала носит более длительный характер – до 2 лет и состоит из этапов, представленных на рисунке 2.



Рисунок 2 – Этапы процесса адаптации

Этапы процесса адаптации, представленные на рисунке 2, значительно облегчаются для нового сотрудника участием в этом процессе руководителя.

На первом этапе руководитель должен помочь новому сотруднику освоиться на рабочем месте, ознакомиться с правилами трудового распорядка, должностными обязанностями, техникой безопасности и т.д. На втором этапе руководителю необходимо оказать содействие новому сотруднику в освоении

всех тонкостей его должности, на третьем этапе – необходимо включать нового сотрудника в дела коллектива [26, с.21].

В обязанности руководителя при этом входит также проведение предварительной работы с коллективом, направленной на то, чтобы нового сотрудника хорошо встретили, назначение ментора, всесторонняя проверка условий труда.

В научной литературе также присутствует другое видение процесса адаптации, согласно которому с точки зрения технологии управления адаптацией сотрудника выделяют следующие четыре этапа – рисунок 3 [12, с.250]:

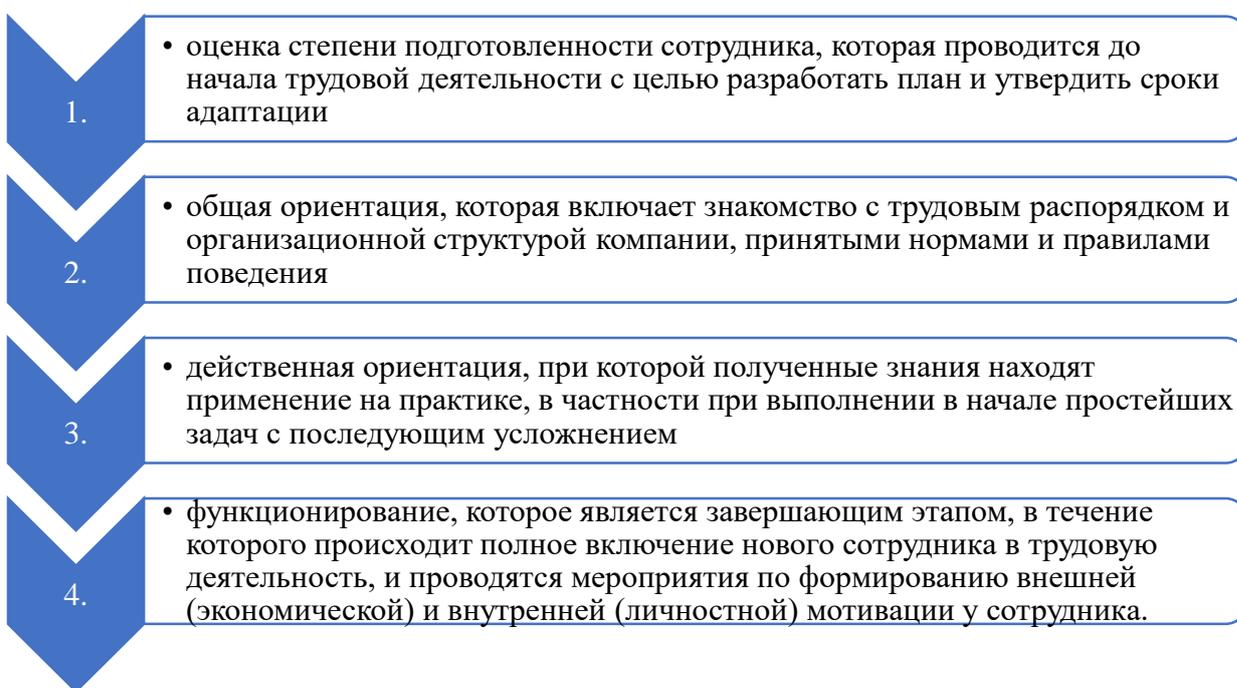


Рисунок 3 – Этапы процесса адаптации с точки зрения технологии управления адаптацией

Можно выделить два вида адаптации: производственную и внепроизводственную, которые имеют свои характерные черты и представлены на рисунке 4 [5].

Производственная

предполагает ознакомление новичка с нормами и правилами работы в компании, кругом обязанностей и системой субординации, знакомство со структурой организации и с новым коллективом, а также информирование о системе материальных вознаграждений.

- профессиональная
- психофизиологическая
- социально-психологическая
- организационно-психологическая
- организационно-административная
- экономическая
- санитарно-гигиеническая

Внепроизводственная

предполагает налаживание неформальных отношений внутри коллектива. Позволяет работникам увидеть друг в друге не только административных единиц и исполнителей определенных функций, но и обычных людей, с которыми можно дружить.

- корпоративы
- совместные развлекательные и спортивные мероприятия
- тренинги

Рисунок 4 – Виды адаптации

По данным рисунка 4 можно сделать вывод о том, что процесс адаптации является комплексным, и затрагивает как организационные моменты трудовой деятельности, так и коммуникативные.

В научной литературе также рассматривается иная классификация видов адаптации. Представим ее на рисунке 5 [26, с.45].

По субъекту адаптации

- Адаптация человека к работе - процесс приспособления работника к организации
- Адаптация работы к человеку - процесс приспособления организации к работнику

По направленности

- Профессиональная адаптация - освоение профессии, ее тонкостей, специфики, знаний и навыков, необходимых для работы
- Социально-психологическая - адаптация к коллективу организации, его нормам и традициям, корпоративной культуре, руководству и коллегам.
- Психофизиологическая - адаптация к условиям труда, графику работы и отдыха

По уровню

- Первичная - адаптация сотрудников, которые не имеют опыта работы
- Вторичная - адаптация сотрудников, которые уже имеют опыт работы

Рисунок 5 – Классификация видов адаптации сотрудников

В некоторой степени она пересекается с видами адаптации сотрудников, представленными на рисунке 2, в частности, в рамках подразделения адаптации сотрудников по направленности. Производственная адаптация может быть приравнена к профессиональной и психофизиологической, а внепроизводственная – к социально-психологической.

Наряду с вышеуказанными классификационными признаками и видами адаптации персонала, на наш взгляд, можно выделить также классификацию по категории работников: адаптация специалистов, адаптация рабочих, адаптация руководителей, адаптация топ-менеджеров и т.д. Выделение данного классификационного признака связано с существующими особенностями адаптации различных категорий работников. Рассмотрим

адаптация специалистов и руководителей с ее нюансами. Специалисты и руководители как категория работников отличается от остальных работников функциональными обязанностями, а руководители, в частности, еще и высоким уровнем ответственности. Такие сотрудники определяют корпоративную политику, принимают ключевые управленческие решения, либо так или иначе влияют на их принятие [6].

Особое внимание к адаптации руководителей необходимо обращать в том случае, если при смене топ-менеджеров меняется структура организации, перераспределяется функционал в отделах, видоизменяются бизнес процессы, что так или иначе влияет на быденную жизнь коллектива и может вызвать негативную реакцию на появление нового руководителя. В данном случае от собственника бизнеса требуется рациональная оценка компетенций нового сотрудника, определение круга подчиненных, коллег, на которых повлияет прием на работу нового руководителя и предопределение их возможной реакции с целью обеспечения плавного вхождения в должность нового топ-менеджера [6].

Другой специфической особенностью адаптации руководителей выступает тот факт, что от данного топ-менеджера зачастую ожидают не привыкания к традиционной для компании культуре, а трансформация. Например, при трудоустройстве топ-менеджеров из международных корпораций в отечественные в надежде на неизбежный успех. При этом наоборот, могут возникнуть еще большие сложности ввиду разности культур.

Среди факторов, определяющих ход периода адаптации специалиста и руководителя можно отметить близость корпоративных культур, привычной для нового сотрудника и существующей в компании работодателя. Для снижения рисков сильной разницы корпоративных культур на этапе интервью, собеседования необходимо проговорить с кандидатом возможные трудности в период адаптационного периода и проанализировать готовность кандидата к новым реалиям [8].

Если для рядового сотрудника и специалиста адаптацией должен

заниматься сотрудник кадровой службы совместно с руководителем подразделения, то за адаптацию руководителей несет ответственность вышестоящее руководство, собственник бизнеса, HR при наличии в штате, сам кандидат. Роль других участников варьируется от поддержки до активного сопротивления. При отсутствии системы адаптации вместо того, чтобы выполнять свои трудовые обязанности, руководитель тратит рабочее время, силы, нервы на утверждение авторитета, выстраивание коммуникаций, изучение специфики бизнеса.

При этом если к рядовому специалисту приставляют наставника, ментора или руководителя, который контролирует период адаптации, то в ситуации с руководителем одним из наставников должен быть собственник бизнеса, заместитель, представляющий интересы компании, чье реальное участие в процессе адаптации на практике редкость.

Еще одной особенностью адаптации руководителей выступает тот факт, что зачастую новых сотрудников данной категории приглашают в компанию при кризисных ситуациях или на стадии стремительного роста, что снизит до минимума важный адаптационный период.

Наряду с рассмотренными особенностями адаптации специалистов и руководителей, для всех категорий персонала характерно взаимное приспособление. «В основе данного процесса лежит постепенная интеграция работника в новые профессиональные, психофизиологические, социально-психологические, организационно-административные, экономические, санитарно-гигиенические и бытовые условия труда и отдыха» [11, с.33].

«Адаптация компании к трудоустроенному процессу предполагает:

- организацию рабочих мест в соответствии с требованиями эргономики;
- гибкое регулирование ритма рабочего времени и его продолжительности;
- формирование структуры компании (а также структуры

подразделения) и распределение трудовых обязанностей и конкретных должностных обязанностей исходя из личных особенностей и способностей работников;

– индивидуализацию системы стимулирования» [10].

Все рассмотренные аспекты в комплексе будут способствовать повышению эффективности системы адаптации сотрудников в организации.

1.2 Проблемные вопросы в управлении адаптацией специалистов и руководителей организации

По данным, представленным в параграфе 1.1 можно сделать вывод о том, что нельзя недооценивать значение адаптации как с позиции управления персоналом, так и в аспекте эффективности функционирования организации в целом. Важно организовывать процесс адаптации специалистов и руководителей с учетом специфики бизнеса и стратегических целей компании в том числе для избегания финансовых и репутационных рисков постоянной текучести кадров и поиска кандидатов для трудоустройства. Однако на практике в 80% компаний нет заранее разработанной системы адаптации персонала [6]. HR специалист загружен процессами подбора и найма персонала, у него недостаточно временных ресурсов на адаптацию принятых сотрудников, либо HR отсутствует в компании.

При этом статистика подтверждает тот факт, что из тех трудоустроенных соискателей, которые уволились в первое полугодие после трудоустройства, 80% решились на данный шаг в первые 2 недели на новом месте, а именно в период адаптации [5].

Рассмотрим проблемные вопросы в управлении адаптацией специалистов и руководителей организации.

На начальном этапе у новых сотрудников вполне обоснованно может возникнуть чувство дезориентации, в связи с тем, что человек попадает в новый офис и коллектив, не имея четкого представления о принятых нормах

поведения, трудовом распорядке и внутренних процессах компании [3]. Согласно статистике рекрутинговой компании, Naus в России 47 % новых сотрудников ожидают ежедневной коммуникации с наставником в первые недели после трудоустройства, а 38 % вновь трудоустроенных соискателей подчеркивают важность коммуникации с руководителем каждый день. Однако, только в 32 % организаций наставник обеспечивает ежедневную коммуникацию с новым сотрудником, в 14 % организаций интересуются, как дела у нового сотрудника. При этом открыто заявляют об отсутствии любой поддержки трудоустроенным сотрудникам 4 % компаний. Такая ситуация во многом снижает эффективность адаптации сотрудников, увеличивает ее сроки.

Решение данной проблемы возможно, если в первое время уделять достаточно внимания новому сотруднику. Этим в организациях могут заниматься:

- HR-специалист, в ведении которого находятся этапы адаптации сотрудника, организационные процессы адаптации и в некоторых случаях обучение специалиста;
- наставник, отвечающий на вопросы нового сотрудника, сопровождающий его на всех этапах адаптации и осуществляющий контроль за его действиями в рамках выполнения трудовых обязанностей;
- руководитель, оценивающий результаты работы нанятого сотрудника.

Снижению стресса нового сотрудника способствует часть программы адаптации под названием ориентационная программа – алгоритм действий для трудоустроенного соискателя и его наставника. Ориентационная программа состоит из общей части и индивидуальной. Среди факторов, негативно влияющих на адаптацию сотрудников можно выделить [4]:

- молчание перед первым рабочим днем нового сотрудника – перед началом работы трудоустроенному специалисту важно получить коммуникацию от компании, например, приветственное письмо;

- отсутствие четких задач и целей;
- слишком мало времени на адаптацию;
- нет процесса трудоустройства – в организации должен быть чек-лист, четкий план, поставленные цели и определение контрольных точек на пути к этим целям при подборе и найме работника. За каждым этапом должен быть закреплен определенный сотрудник;
- нет обратной связи – важно мнение сотрудника о программе адаптации и о том, какие он видит достоинства и недостатки.

Наряду с данными проблемными моментами в статье Соколовой Е.Л., Хлутковой О.С. [21, с. 1060] выделяются следующие проблемные моменты:

- не всегда в адаптации учитываются индивидуальные особенности вновь трудоустроенного соискателя: категория персонала, компетентность, индивидуальные предпочтения;
- загруженность руководителей и наставников из-за увеличения занятости в программах не только первичной, но и вторичной адаптации, а также в связи с недостаточным использованием цифровых инструментов адаптации;
- чрезмерная бюрократизация данного процесса и обратная ситуация – полное отсутствие регламента ее проведения.

Решению указанных проблем управления адаптацией будет способствовать по мнению автора статьи [21, с.1062] реализация алгоритма построения индивидуальной траектории адаптации. Кроме того, для решения проблемных моментов адаптации сотрудников используются различные методы и инструменты: традиционные и цифровые решения, представленные на рисунке 6.

В современных компаниях внедряют смешанную модель адаптации, включающую эффективные сочетания традиционных и цифровых инструментов. Инструменты цифровой адаптации предполагают разработку традиционных инструментов, основанных на применении возможностей цифровизации (например, видеотур, онлайн-обучение, онлайн-тренинг).

Традиционные	Цифровые
<ul style="list-style-type: none"> • программа адаптации • план адаптации • письмо от топ-менеджера предприятия • фильм об организации • тренинг (welcome-тренинг, микротренинг) • «папка» нового сотрудника • памятка для нового сотрудника • инструктаж • стажировка • кураторство • наставничество • коуч-сессии • buddying • job shadowing • досуговые социальные программы • квест • деловая игра 	<ul style="list-style-type: none"> • HR-бот • мессенджеры • геймификация • виртуальный квиз • обучающая игра на основе VR-технологии • E- Learning • онлайн-тренинг • интерактивный видео-тур • VR-экскурсия • WelcomeDay • WelcomeBook (электронная книга новичка) • специализированная платформа для онлайн и digital, в том числе мобильного, обучения и оценки • специализированная автоматизированная информационная система

Рисунок 6 – Инструменты адаптации персонала в модели

Также цифровизация предполагает применение механизма автоматизации ряда этапов управления адаптацией, в том числе с учетом уровня компетенций и предпочтений каждого сотрудника. С помощью только традиционных технологий адаптации применение данных инструментов было затруднено [21, с.1063].

Компании, которые видят успех и прибыльность организации в сплоченном трудовом коллективе внедряют комплексные системы адаптации трудоустроенных соискателей. Данные системы включают в себя ряд мероприятий, проводимых ответственными за адаптацию сотрудниками. Они направлены на формирование внешней, то есть экономической, и внутренней,

то есть личностной адаптации.

Экономическая адаптация обусловлена необходимостью соответствия финансового вознаграждения уровню специалиста. При этом премии и бонусы способствуют повышению лояльности. Нематериальная же мотивация связана с корпоративной культурой и включением трудоустроенного соискателя в жизнь компании.

Включению в жизнь коллектива способствует выполнение общественных поручений, наличие единого информационного пространства, организация тимбилдингов, а также корпоративный PR. Последний также направлен на понимание и принятие работниками ценностей компании и позиционирование ее перед соискателями и клиентами как надежного работодателя.

Единым информационным пространством выступают корпоративные СМИ и порталы, социальные сети, позволяющие найти информацию о коллегах, их контакты. Данные исследований McKinsey Global Institute свидетельствуют о том, что корпоративные социальные сети на 77% ускоряют поиск информации работниками, на 60% снижают затраты на связь и на 44% — расходы на поездки. При этом они одновременно способствуют приросту удовлетворенности сотрудников работой на 41% [5].

Комплекс тренингов и обучающих мероприятий для трудоустроенного соискателя позволяет ему более оперативно включиться в свои должностные обязанности и не тратить рабочее время на самостоятельные попытки разобраться в рабочих вопросах методом проб и ошибок. В данном контексте важно постепенно усложнять задания для нового работника, помогая ему их решать, чтобы исключить стресс при адаптации.

Вышеперечисленные методы управления адаптацией сотрудников при их внедрении в структуру организации способствуют улучшению общего состояния и сплоченности коллектива. Никакая из общеизвестных форм адаптации не может учесть психического состояния сотрудника. Прежде, чем адаптировать нового специалиста к новым условиям, необходимо понять,

подходит ли ему эта работа, и может ли он в принципе быть успешным в данной деятельности. Так, не имеет смысла прилагать усилия по адаптации демонстративного и общительного человека к службе бухгалтера, связанной с работой с бумагами и документами. Также не будут эффективны попытки адаптировать творческого сотрудника к рутинной и монотонной деятельности.

Гораздо логичнее изначально проанализировать соответствие соискателей вакансиям, чтобы заниматься адаптацией лишь тех, кто в будущем оправдает затраченный на своё развитие ресурс. Первоначальная диагностика сотрудников является залогом адекватного распределения финансовых и временных затрат [11, с.22].

В рамках анализа обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и их характеристик во второй главе работы будут рассмотрены статистические данные по ряду коэффициентов. Приведем формулы для расчета.

Коэффициент стабильности кадров ($K_{ск}$):

$$K_{ск} = \frac{\text{Число сотрудников со стажем работы более 5 лет}}{\text{Среднесписочная численность всего}} \quad (1)$$

Коэффициент оборота по приему ($K_{оп}$):

$$K_{оп} = \frac{\text{Число работников, принятых за анализируемый период}}{\text{Среднесписочная численность всего}} \quad (2)$$

Коэффициент оборота по выбытию ($K_{ов}$):

$$K_{ов} = \frac{\text{Число выбывших работников за анализируемый период}}{\text{Среднесписочная численность всего}} \quad (3)$$

Коэффициент текучести кадров ($K_{тек}$):

$$K_{тек} = \frac{\text{Число выбывших ПСЖ и уволенных за нарушение трудовой дисциплины}}{\text{Среднесписочная численность всего}} \quad (4)$$

Коэффициент постоянства кадров (Кп):

$$Кп = \frac{\text{Число работников,находящихся в ССЧ весь период}}{\text{Среднесписочная численность всего}} \quad (5)$$

Расчет данных коэффициентов будет представлен во второй главе работы.

Подводя итог первого раздела можно сделать вывод, что управление адаптацией специалистов и руководителей является сложным процессом, который требует внимания со стороны руководства организации и службы управления персоналом. Проблемы, которые могут возникнуть в процессе адаптации сотрудников, такие как формальный подход к адаптации, недостаток внимания к индивидуальным потребностям, недостаточная коммуникация и отсутствие ясных целей, могут оказать негативное влияние на работу новых сотрудников и общий успех организации. В этой связи руководству следует принять меры по устранению данных проблем и созданию благоприятной атмосферы для успешной адаптации новых специалистов и руководителей. Адаптация специалистов и руководителей организации является комплексным и ответственным процессом для всех его участников. Она включает в себя не просто адаптацию, но и взаимную адаптацию, которая подразумевает и изменение организации под влиянием работника. Анализ возникающих в процессе адаптации персонала проблемных моментов позволяет разработать эффективные стратегии и инструменты для их решения. Вовлечение всех уровней руководства в процесс адаптации новых сотрудников, работа с командой и психологическая поддержка – вот основные моменты, на которые следует обратить внимание при организации процесса адаптации персонала.

Грамотное управление адаптацией сотрудников позволяет повысить эффективность работы организации и достичь поставленных целей.

2 Анализ и совершенствование управления адаптацией персонала в ООО «Буревестник»

2.1 Характеристика деятельности ООО «Буревестник»

Группа компаний «Буревестник» создана 4 ноября 2004 года. Основной вид деятельности компании – организация и осуществление пассажирских перевозок автомобильным транспортом в междугородном, межобластном и международном сообщении. Обратимся к рисунку 7.

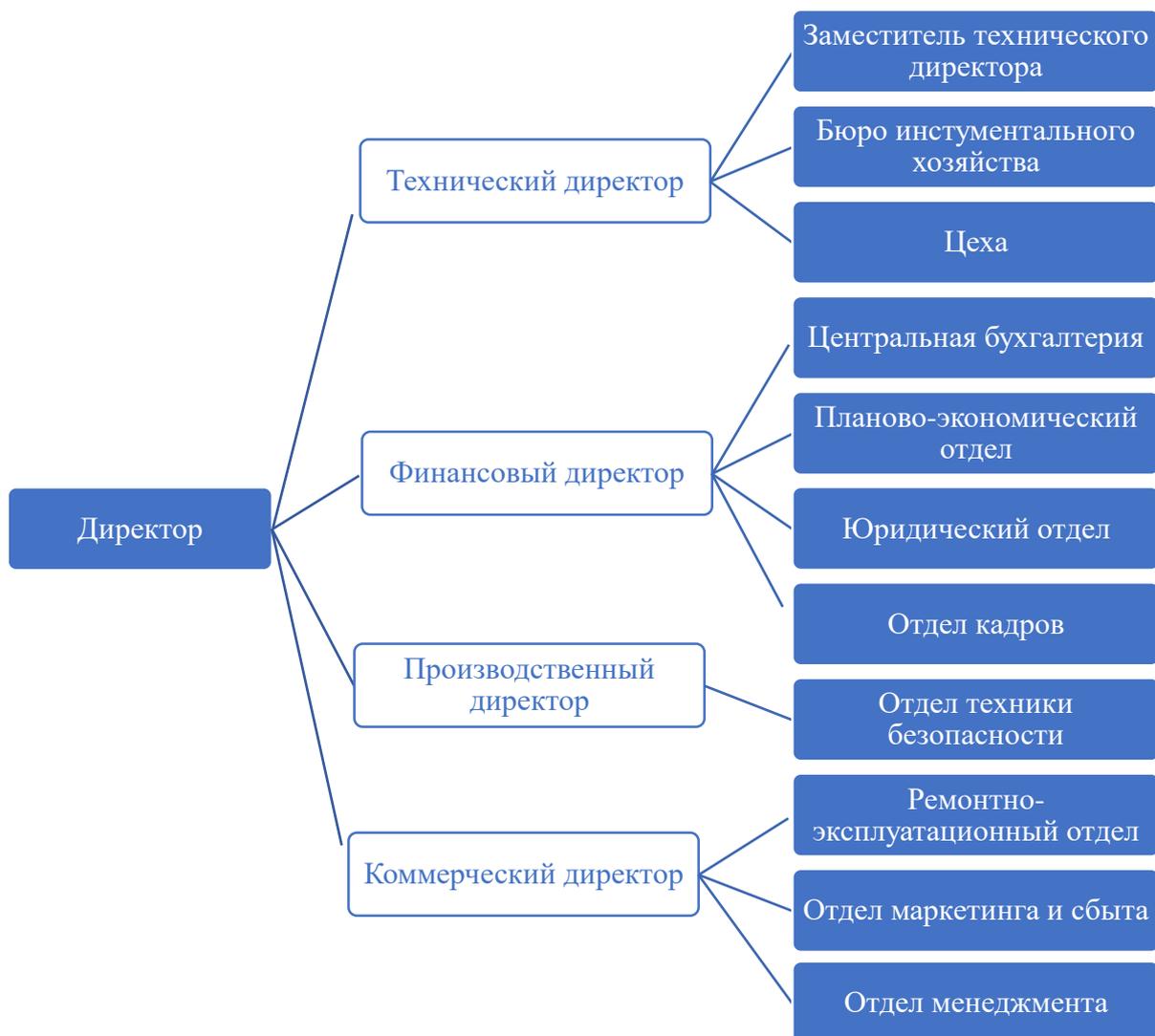


Рисунок 7 – Организационная структура управления ТК «Буревестник»

Организационная структура управления ТК «Буревестник» линейно-функциональная.

«В настоящее время компания является крупнейшим автотранспортным предприятием и, фактически, лидером в Казани по заказным пассажирским перевозкам, обслуживая различные мероприятия республиканского и городского масштаба, туристические автобусные туры по России и Европе, корпоративные выезды, свадьбы, экскурсии, трансферы, вахты» [14].

Сегодня в парке ТК «Буревестник» более 150 единиц транспорта. ТК «Буревестник», являясь партнером государственных учреждений, обслуживает практически все важнейшие мероприятия мирового, федерального, республиканского и городского масштаба.

Обратимся к таблице 1, где представлены основные экономические показатели деятельности ТК «Буревестник».

Таблица 1 – Основные экономические показатели деятельности ТК «Буревестник» за 2020 -2022 гг.

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение (+, -)		Темп роста, %	
				2021/ 2022	2022 /2021	2021/ 2020	2022/ 2021
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка от продажи, тыс.руб.	331 060	439 356	599 120	108 296	159 764	132,70%	136,40%
2. Себестоимость продаж, тыс.руб.	264 212	358 784	497 845	94 572	139 061	135,80%	138,80%
3. Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	66 848	80 572	101 275	13 724	20 703	120,50%	125,70%
4. Управленческие расходы, тыс.руб.	0	0	0	0	0	0	0
5. Коммерческие расходы, тыс.руб.	0	0	0	0	0	0	0
6. Прибыль(убыток) от продажи, тыс.руб.	66 848	80 572	101 275	13 724	20 703	120,50%	125,70%
7. Чистая прибыль, тыс.руб.	20 065	25 847	34 321	5 782	8 474	128,80%	132,80%
8. Основные средства, тыс.руб.	12 891	13 138	13 491	247	353	101,90%	102,70%
9. Оборотные активы, тыс.руб.	156 738	168 974	184 765	12 236	15 791	107,81%	109,35%
10. Численность работающих, чел.	177	187	185	10	-2	105,60%	98,90%
В т.ч. рабочих, чел.	141	148	145	7	-3	105,00%	98,00%
11. Фонд оплаты труда, тыс.руб.	99 828	129 745	166 500	29 917	36 755	130,00%	128,30%

Продолжение таблицы 1

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение (+, -)		Темп роста, %	
				2021/ 2022	2022 /2021	2021/ 2020	2022/ 2021
1	2	3	4	5	6	7	8
12.Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр.1/стр10)	1870	2349	3238	479	889	125,60%	137,80%
13. Среднегодовая заработанная плата работающего, тыс.руб.	564	694	900	130	206	123,00%	129,70%
14. Фондоотдача (стр1/стр.8)	25,68	33,44	44,41	7,76	10,97	130,22%	132,8%
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	2,11	2,60	3,24	0,49	0,64	123,10%	124,71%
16. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100	20,19%	18,34%	16,90%	-1,85%	-1,43%	90,82%	92,18%
17. Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	25,30%	22,46%	20,34%	-2,84%	-2,11%	88,76%	90,59%
18. Рентабельность по чистой прибыли % (стр7/стр1) ×100%	6,1%	6,6%	7,4%	0,5%	0,8%	108,3%	112,7%
19. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1×100коп.	80	82	83	0,50%	0,80%	108,30%	112,70%

Визуально динамику основных экономических показателей компании можно представить на рисунке 8:

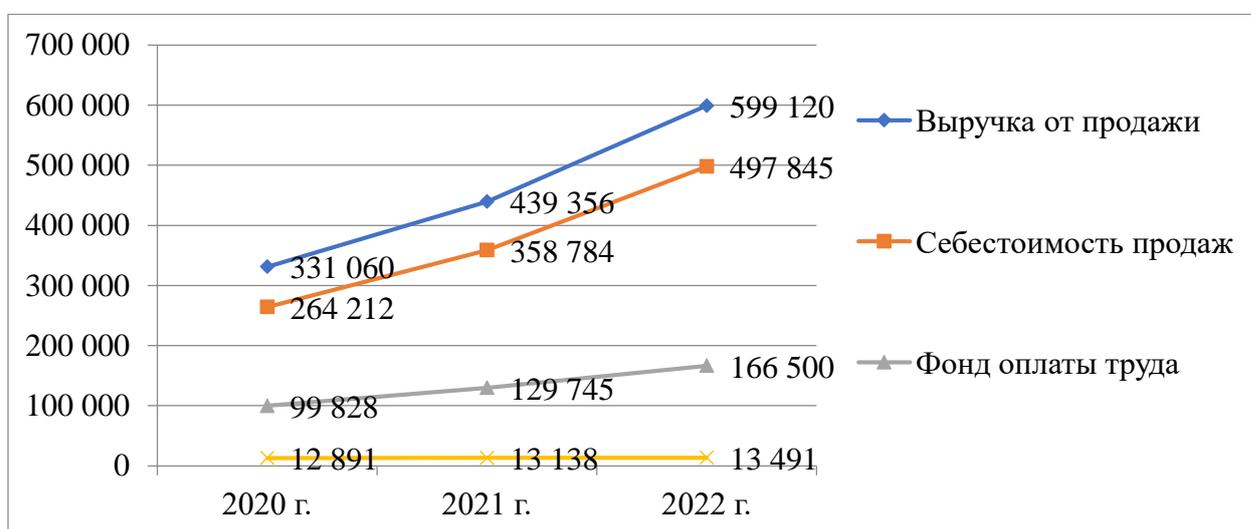


Рисунок 8 – Динамика основных экономических показателей ТК «Буревестник» за 2020-2022 г.

Положительным моментом в деятельности компании, исходя из ее показателей в динамике, можно отметить высокий процент прироста чистой

прибыли –28,8% в 2021 г. и 32,8% в 2022 г. Динамика показателей прибыли компании представлена на рисунке 9.

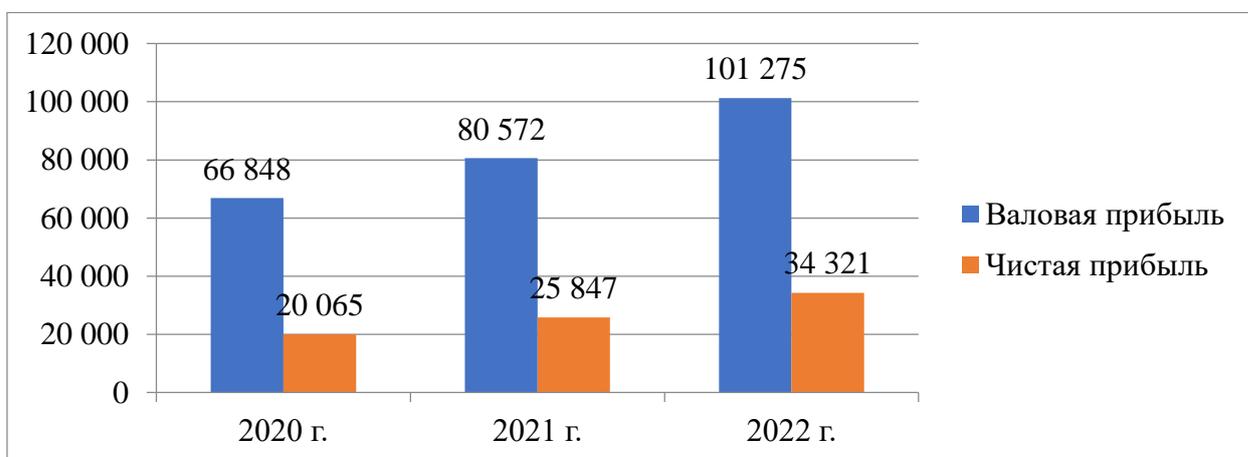


Рисунок 9 – Динамика прибыли ТК «Буревестник» за 2020-2022 г.

Проблемным моментом выступает снижение рентабельности производства и рентабельности продаж, что, однако нивелируется положительной динамикой рентабельности по чистой прибыли.

Более быстрые темпы роста чистой прибыли в сравнении с валовой прибылью свидетельствуют об эффективной прочей деятельности организации, в частности о превышении прочих доходов над величиной прочих расходов.

Благоприятным моментом, характеризующим эффективную деятельность организации, является рост производительности труда (на 25,6% в 2021 г. и 37,8% в 2022 г.

Неблагоприятными моментами в деятельности компании выступает более быстрый темп роста себестоимости по сравнению с темпом роста выручки, говорит о неэффективной системе управления затратами предприятия, ростом фонда оплаты труда и затрат на топливо и комплектующие для автопарка. Также неблагоприятным моментом в 2022 г. явилось снижение среднесписочной численности работников, что в условиях наращивания объемов реализации услуг может негативно сказаться на

результатах деятельности компании.

На конец 2022 г. в штате ТК «Буревестник» состояло 185 человек. Анализ состава и структуры персонала в ООО ТК «Буревестник» будет произведен в следующем параграфе.

2.2 Анализ состава и структуры персонала в ООО «Буревестник» за 2020 – 2022 годы

Проведем анализ эффективности использования трудовых ресурсов в ТК «Буревестник» за 2020-2022 гг. Проведем анализ динамики и структуры персонала ТК «Буревестник». Обратимся к таблице 2.

Таблица 2 – Обеспеченность ТК «Буревестник» персоналом

Категория персонала	2020г.			2021г.			2022г.		
	План, чел.	Факт чел.	Процент обесп.%	План, чел.	Факт чел.	Процент обесп.%	План, чел.	Факт чел.	Процент обесп.%
Среднесписочная численность, всего, в том числе	189	177	93,65	190	187	98,42	190	185	97,37
Водители автобусов	150	141	94,00	150	148	98,67	150	145	96,67
ИТР	39	36	92,31	40	39	97,50	40	40	100,00
Из них:									
Руководители	12	11	91,67	12	12	100,00	12	12	100,00
Специалисты	22	20	90,91	22	21	95,45	22	22	100,00
Служащие	5	5	100,00	6	6	100,00	6	6	100,00

По данным таблицы 2 видно, что обеспеченность ТК «Буревестник» персоналом за рассматриваемый период 2020-2022 гг. отличается от плановой: в 2020 году на 12 человек (6,35%), в 2021 году на 3 человека (1,58%), а в 2022 году на 5 человек (2,63%). В организации практически не изменялась плановая численность: 189-190 человек.

На основе таблицы представим график обеспеченности персонала трудовыми ресурсами (рисунок 10).

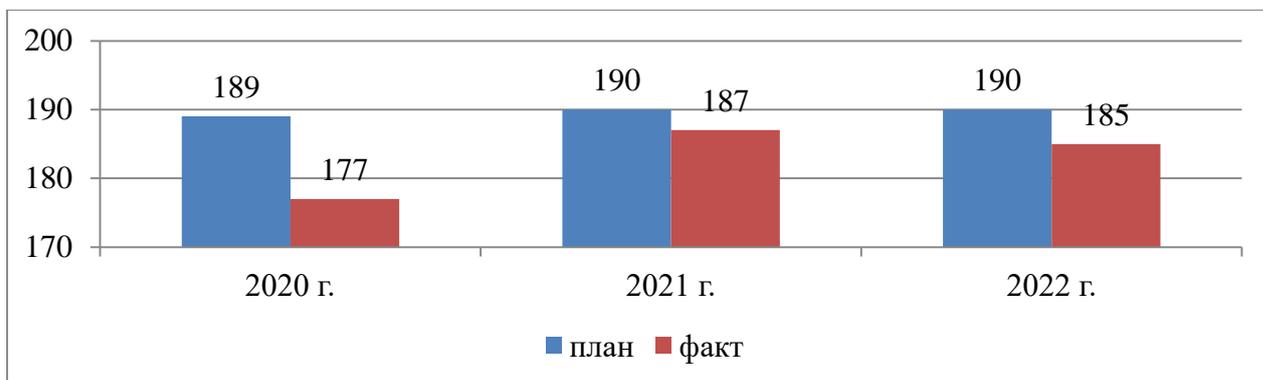


Рисунок 10 – Обеспеченность персонала ТК «Буревестник» трудовыми ресурсами

По данным рисунка 10 можно сделать вывод о том, что в 2021 г. увеличилось фактическое число работников на предприятие, сократился недостаток в кадрах. Фактическая численность увеличилась на 10 человек при увеличении плановой численности на 1 челок. В 2022 г. незначительно снизилась численность работающих (на 2 человека) при сохранении планового значения численности.

Структура численности работников ТК «Буревестник» представлена на рисунке 11.

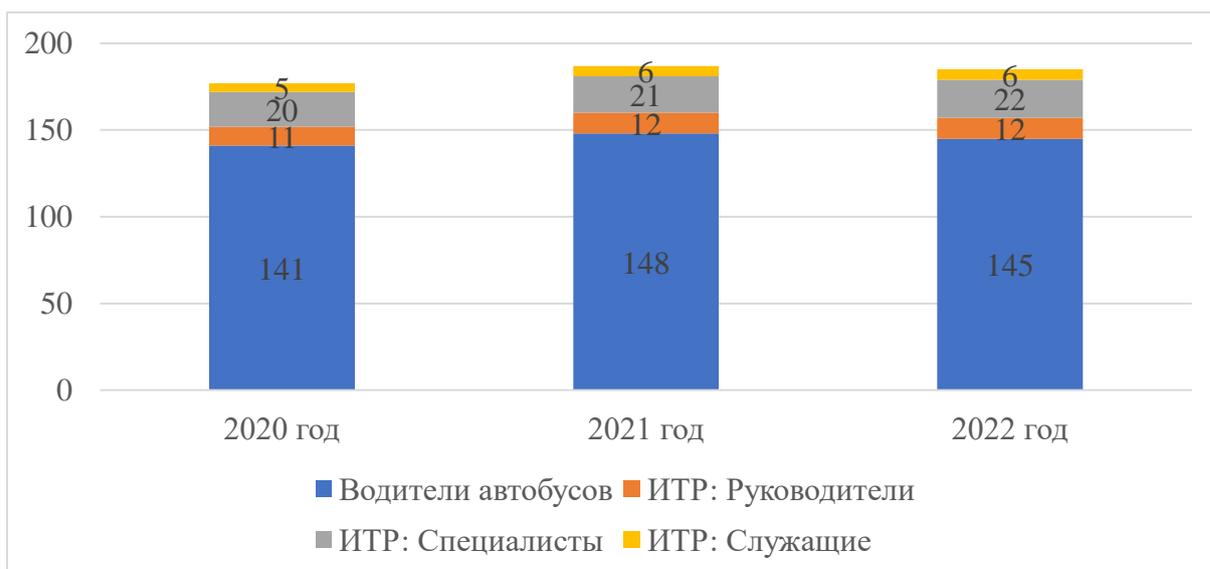


Рисунок 11 – Структура численности ТК «Буревестник» по категориям работников за 2020-2022 гг., чел.

По рисунку 11 видно, что численность водителей автобусов в 2021 году увеличилась на 7 человек, однако их удельный вес практически не изменился – снижение составило 0,6% (рисунок 12). В 2022 г. отмечалось снижение численности данной категории работников на 3 человека (на 0,7%). Также за два года увеличилась численность ИТР – на 4 человека по каждой категории (руководители, специалисты и служащие) – на 1,3% в общей сумме.

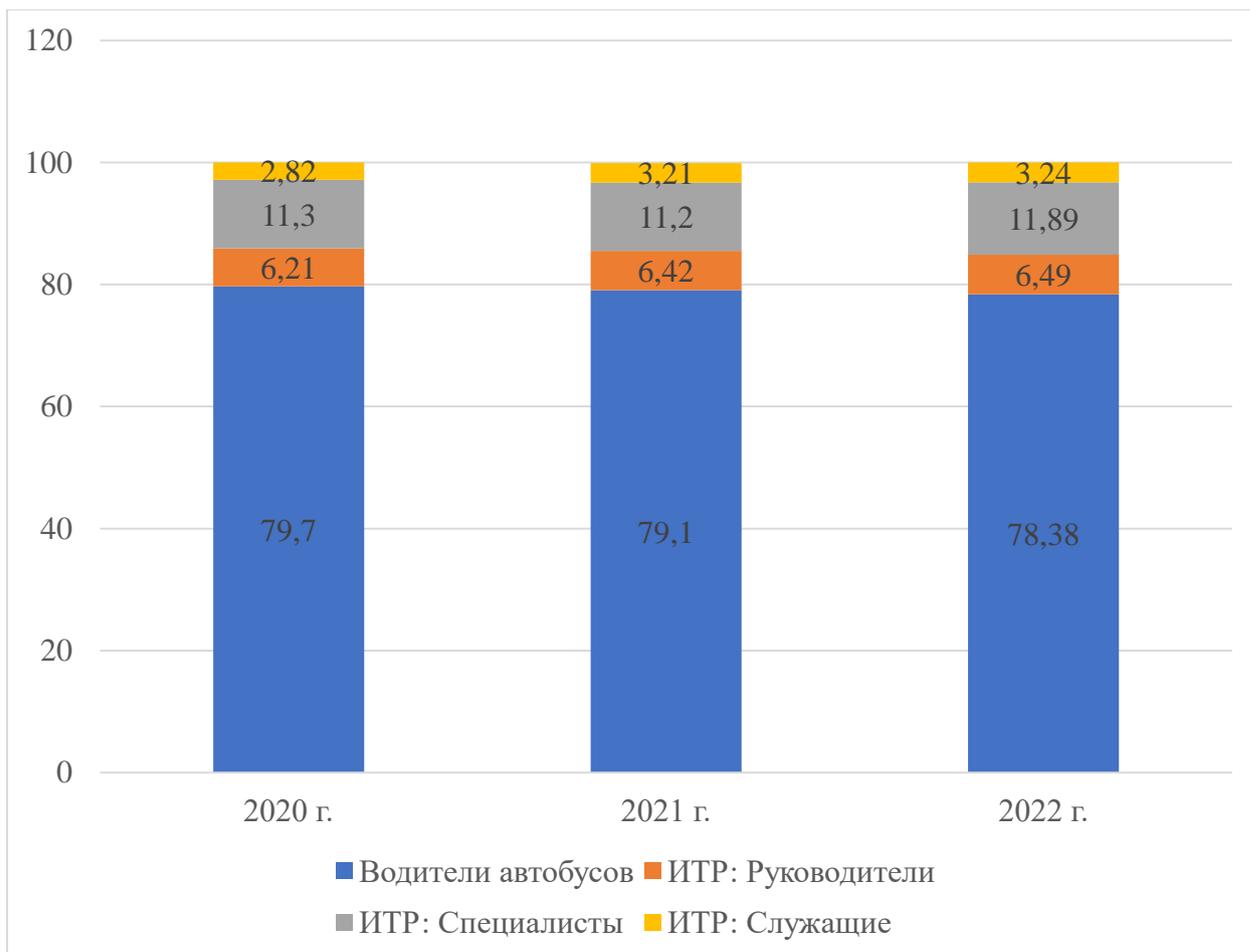


Рисунок 12 – Доля работников ТК «Буревестник» по категориям работников за 2020-2022 гг., %

Рассмотрим качественный состав работников, обратимся к диаграммам персонала предприятия по возрасту, полу, образованию и стажу работы (рисунки 13-16). По данным рисунка 13 видно, что по анализу возрастного состава работников отмечается преобладание работников в возрасте 35-45 лет (39,46% в 2022 г.).

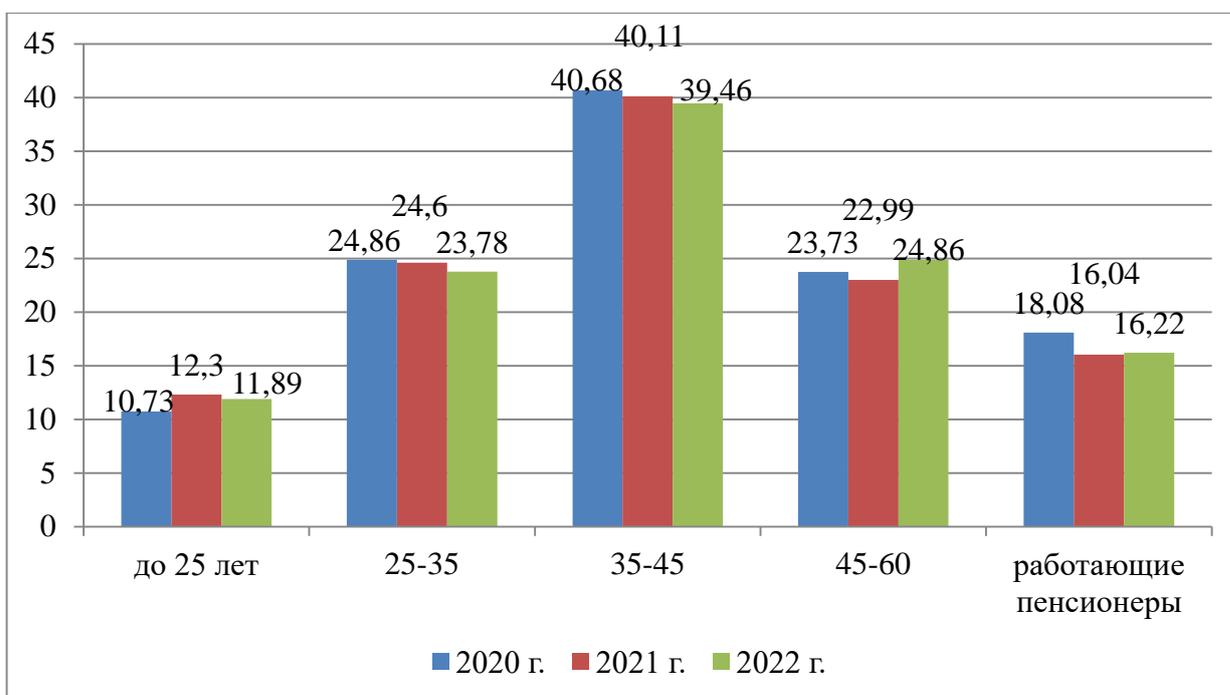


Рисунок 13 – Распределение персонала по возрасту, в %

«На рисунке 14 представлено распределение персонала по полу. По половому признаку преобладают мужчины. В 2022 году в организации числилось 138 человек (74,59% работников)» [9].

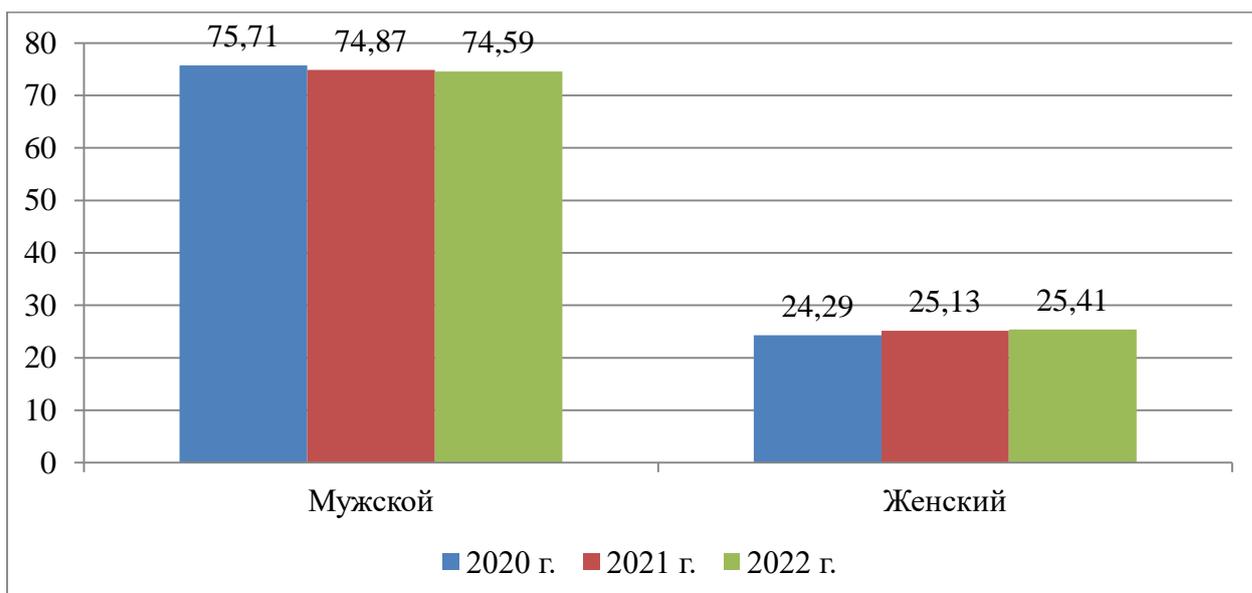


Рисунок 14– Распределение персонала по полу, в %

Уровень коллектива в основном имеет среднее или высшее образование - 76,76% в 2022 г. – рисунок 15.

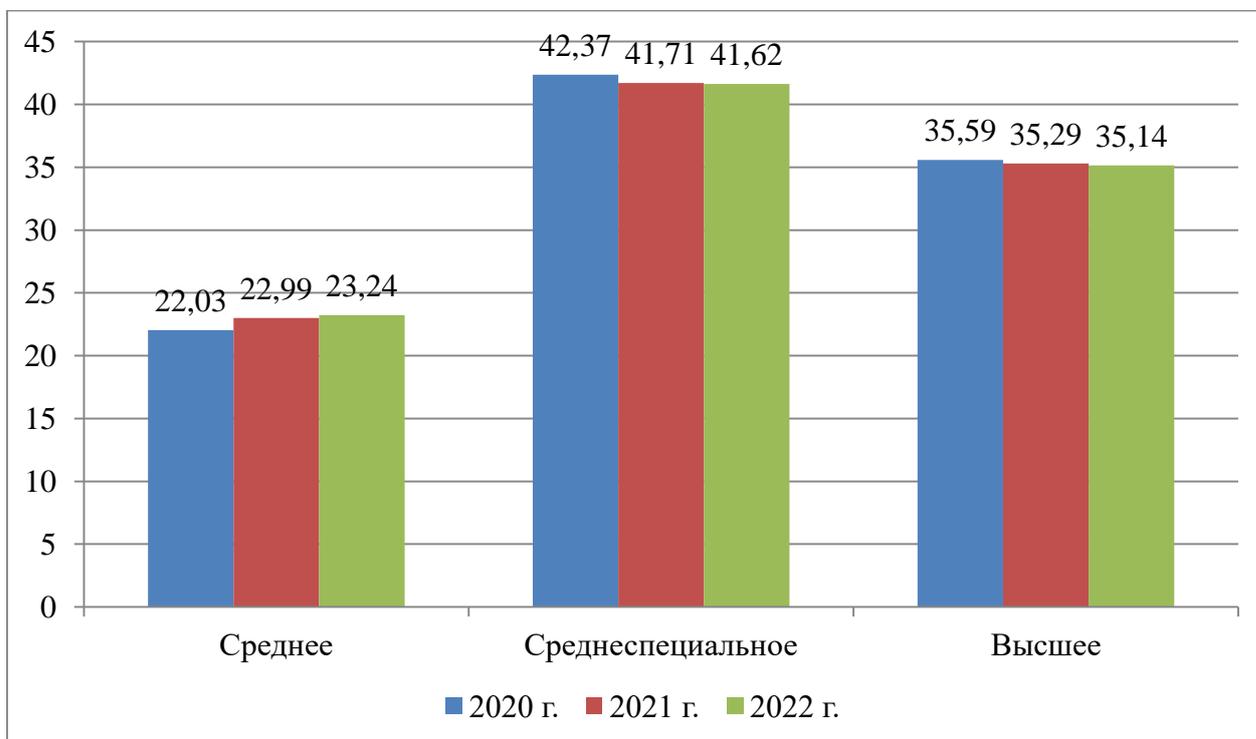


Рисунок 15 - Распределение персонала по уровню образования

По данным рисунка 15 можно отметить преобладание в ООО ТК Буревестник сотрудников со среднеспециальным (более 41%) и высшим (более 35%) образованием, что благоприятно характеризует кадровую политику компании и систему подбора кадров.

Обратимся к рисунку 16, на котором представлено распределение персонала по стажу работы в компании.

Как видно из рисунка 16, большинство сотрудников работает на предприятии более 5 лет: более 34% работают от 5 до 15 лет, более 25% от 15 до 25 лет, более 15% свыше 25 лет. На предприятии достаточно высокий процент опытных работников.

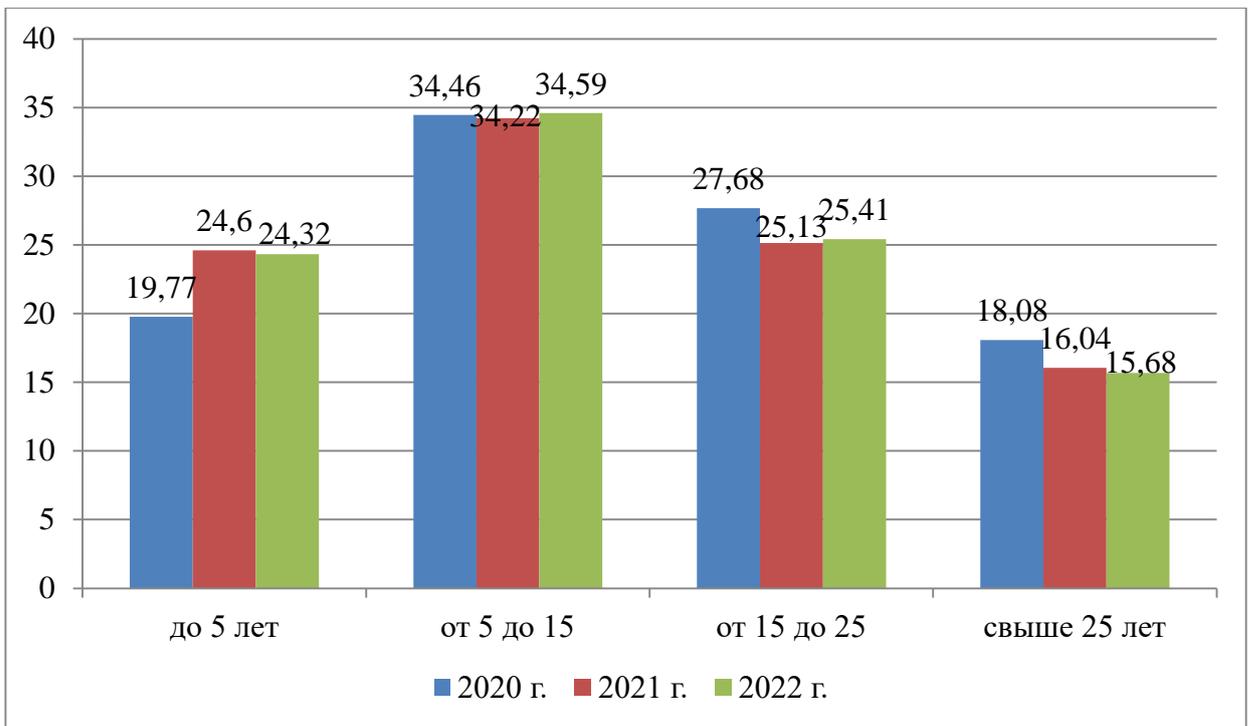


Рисунок 16 – Распределение персонала по стажу работы, в %

Рассчитаем коэффициент стабильности кадров на анализируемом предприятии – обратимся к рисунку 17. Расчет произведем по формуле 1 следующим образом:

$$2020 \text{ г.: } 142 \text{ чел.} / 177 \text{ чел.} = 80,2\%$$

$$2021 \text{ г.: } 141 \text{ чел.} / 187 \text{ чел.} = 75,4\%$$

$$2022 \text{ г.: } 140 \text{ чел.} / 185 \text{ чел.} = 75,7\%$$

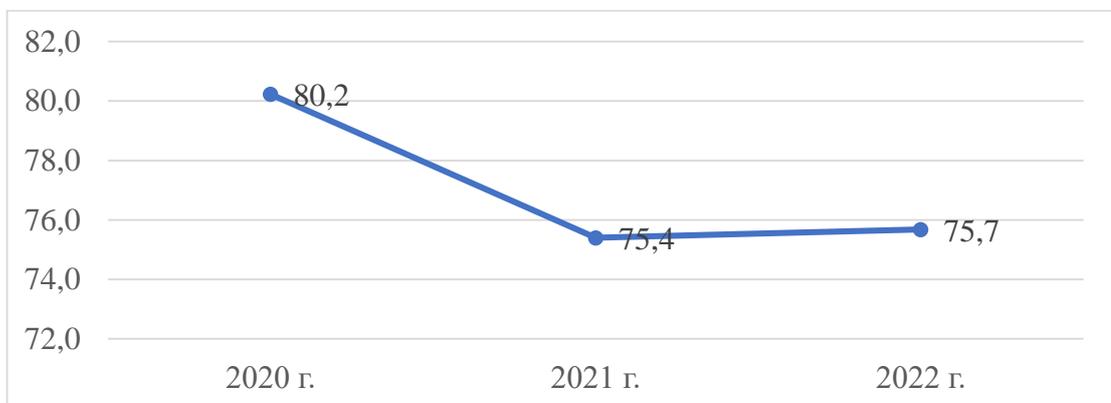


Рисунок 17 – Коэффициент стабильности кадров за 2020-2022 гг.

Как видно из рисунка 17 коэффициент стабильности кадров составляет более 75% на протяжении всего рассматриваемого периода. Неблагоприятным моментом выступает снижение данного коэффициента с 80,23% до 75,68%.

Проведем анализ движения рабочей силы на ТК «Буревестник», обратимся к таблице 3.

Таблица 3 – Данные для анализа движения работников компании

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.
1. Численность на начало года	178	176	198
2. Выбыло работающих, чел., всего в том числе:	7	5	30
2.1. Собственное желание, в том числе:	5	5	22
а) неудовлетворенность зарплатой	2	2	6
б) уход на пенсию по возрасту	2	2	10
в) семейные обстоятельства	1	1	6
2.2. Окончание срочного трудового договора	-	-	3
2.3. Перевод в другие предприятия	-	-	-
2.4. По состоянию здоровья, инвалидность	-	-	2
2.5. Нарушение трудовой дисциплины	2	-	3
3. Количество вновь принятых работников, чел.	5	27	4
4. Численность на конец года, чел.	176	198	172
5. Среднесписочное число работников, чел.	177	187	185

«Относительное постоянство численности и качественного состава работников компании является важнейшим фактором обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами, рационального их использования, повышения уровня организации и его эффективности. Рассмотрим коэффициенты оборота по приему и выбытию, текучести и постоянства кадров» [11]. Обратимся к рисунку 18.

Представим расчет данных коэффициентов.

Расчет коэффициента оборота по приему произведем по формуле 2 следующим образом:

$$2020 \text{ г.: } 5 \text{ чел.} / 177 \text{ чел.} = 0,028$$

$$2021 \text{ г.: } 27 \text{ чел.} / 187 \text{ чел.} = 0,144$$

$$2022 \text{ г.: } 4 \text{ чел.} / 185 \text{ чел.} = 0,022$$

Расчет коэффициента оборота по выбытию произведем по формуле 3 следующим образом:

$$2020 \text{ г.: } 7 \text{ чел.} / 177 \text{ чел.} = 0,040$$

$$2021 \text{ г.: } 5 \text{ чел.} / 187 \text{ чел.} = 0,027$$

$$2022 \text{ г.: } 30 \text{ чел.} / 185 \text{ чел.} = 0,162$$

Расчет коэффициента текучести кадров произведем по формуле 4 следующим образом:

$$2020 \text{ г.: } 7 \text{ чел.} / 177 \text{ чел.} = 0,040$$

$$2021 \text{ г.: } 5 \text{ чел.} / 187 \text{ чел.} = 0,027$$

$$2022 \text{ г.: } 25 \text{ чел.} / 185 \text{ чел.} = 0,135$$

Расчет коэффициента постоянства кадров произведем по формуле 5 следующим образом:

$$2020 \text{ г.: } 171 \text{ чел.} / 177 \text{ чел.} = 0,966$$

$$2021 \text{ г.: } 171 \text{ чел.} / 187 \text{ чел.} = 0,914$$

$$2022 \text{ г.: } 168 \text{ чел.} / 185 \text{ чел.} = 0,908$$

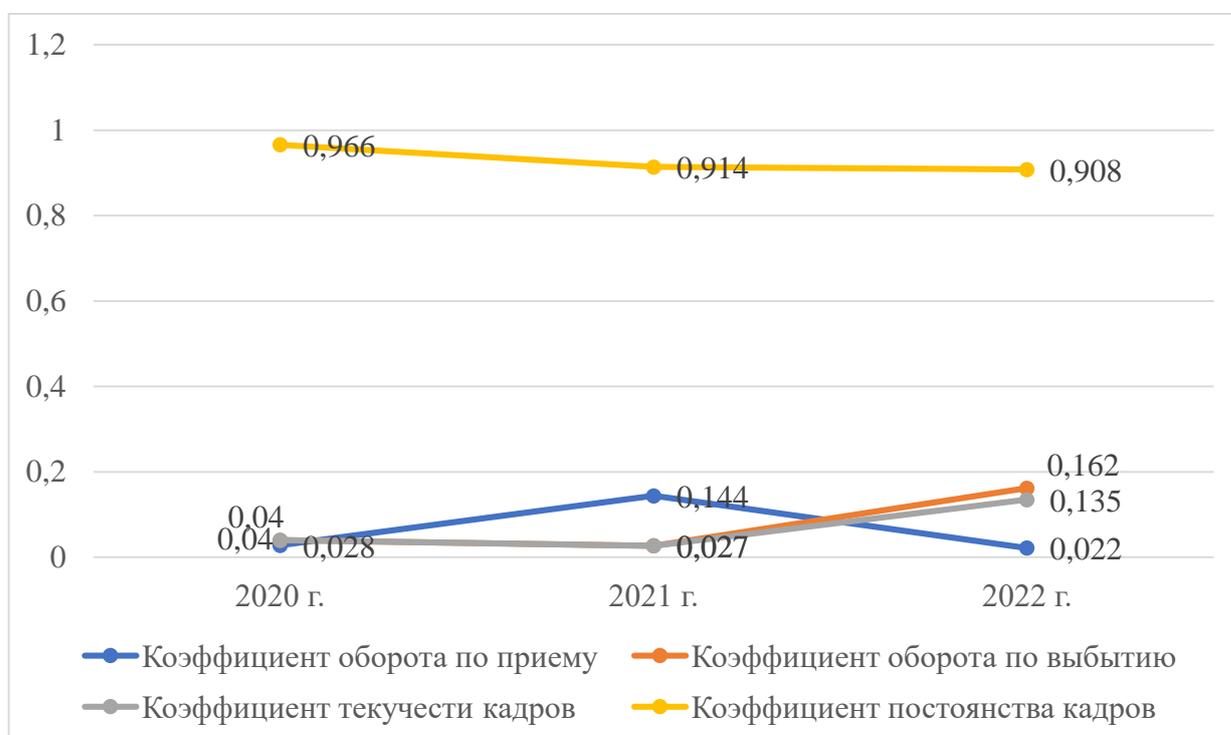


Рисунок 18 – Коэффициенты оборота по приему и выбытию, текучести и постоянства кадров за 2020-2022 гг.

По данным рисунка 18 можно сделать следующие выводы. В среднем коэффициент оборота по приему составил 6,5% за анализируемый период. В среднем коэффициент оборота по выбытию составил 7,6% за анализируемый период. Он имеет динамику роста, наибольшее значение коэффициент принимает в 2022 году – 16,2%.

В среднем текучесть кадров ТК «Буревестник» составила 6,7% за 2020-2022 гг. Наибольшее значение коэффициент принимает в 2022 году – 13,5%. В среднем коэффициент постоянства кадров по предприятию составил 92,9% за анализируемый период.

Компания ООО «Буревестник» разработала такую кадровую политику, при которой достигается достаточно устойчивое развитие организации.

Структура и штат предприятия закреплены документально. Они представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Документальное закрепление структуры и штата в компании

Название документа	Содержание (наполнение)
Структура и штатная численность	Документ, согласно которому построена структура организации, с указанием численности по каждой должности
Штатное расписание (форма Т-3)	Документ, закрепляющий перечень структурных подразделений и должностей

Управление персоналом компании ООО «Буревестник» осуществляется в соответствии со стратегией. Она основывается на отраженных на рисунке 19 принципах.

На основании данных принципов работа коллектива является открытой, сотрудники нацелены на взаимное уважение. Компанией проводится целенаправленная работа по повышению профессиональных навыков сотрудников, возможности управления сотрудниками карьерой.

Принципы стратегии управления персоналом в компании:

- Каждое подразделение осуществляет свою деятельность на основании регламента, где прописаны цели и текущие задачи данного подразделения;
- Составление и повторенное улучшение организационной структуры управления, связанное с уточнением численности подразделений и высокофункциональных органов управления, положений, регулирующих деятельность, формальных, регламентированных правовыми актами связей между ними, профессиограмм для любого должностного лица, включая должностные наставления и модели должностей;
- Прогнозирование и планирование потребности в кадрах;
- Постоянное улучшение и оптимизация условий труда работников;
- Непрерывное улучшение экономической деятельности подразделения, создание оптимальных условий для оптимальной комбинации коллективных, личных интересов с интересами организации, путем непрерывного обновления систем и норм стимулирования;
- Прогнозирование и планирование потребности в квалификации, обучении и переобучении кадров.

Рисунок 19 –Принципы стратегии управления персоналом в компании

Компания ООО «Буревестник» дает возможность подключиться к системе добровольного медицинского страхования. Сделать это можно после прохождения испытательного срока, который составляет 3 месяца.

Кроме того, в организации можно получить единовременную материальную помощь в некоторых случаях. Также компания производит отчисления в Пенсионный фонд, оплачивает минимальный размер оплаты труда, заботится об экологической безопасности и охране здоровья на производстве.

В организации также проводится обучение, формы и виды его представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Формы и виды обучения персонала в компании

Форма обучения	Вид обучения	Место обучения	Субъект обучения	Объект обучения
На рабочем месте (внутреннее)	семинары	предприятие	В зависимости от специальности	специалисты
Вне рабочего места (внешнее)	Курсы, семинары	Сторонние учебные учреждения	В зависимости от специальности	руководители

В соответствии с приведенной в таблице 5 информации можем сделать вывод, что в компании ООО «Буревестник» реализуется обучение в двух формах: внешнее, внутреннее.

Навыки и информация, полученные ими на обучении, передаются подчиненным внутри отдела. Для сотрудников организуются учебные дискуссии.

Рассмотрим адаптационную программу ТК «Буревестник». Формально данная программа не закреплена ни в каком документе. «В целом она состоит из общей и специальной программы. Общая затрагивает все предприятие и нацелена на то, чтобы работник усвоил основные нормы и правила, по которым живет организация. Это касается и тех, которые приняты коллективом, но не внесены в официальные документы» [12].

Специальная программа адаптации включает в себя вопросы по организации рабочего места и трудовой деятельности в конкретном подразделении компании ООО «Буревестник».

Адаптационные мероприятия выполняются как специалистами отдела управления персоналом, так и непосредственным руководством структурного подразделения, куда трудоустраивается сотрудник.

Наличие адаптационных мероприятий на ООО ТК «Буревестник» в целом положительно характеризует деятельность кадрового менеджмента.

Однако, следует отметить, что в компании преобладает производственная адаптация. На наш взгляд, этот вид адаптации является обязательным компонентом системы найма персонала, так как в процессе данной адаптации сотрудник знакомится с компанией, коллективом и рабочим местом. Однако для более эффективной адаптации также важен и другой ее вид – внепроизводственная, которая на данный момент отсутствует в компании. У компании много преимуществ как у ответственного работодателя (ДМС, система материальной помощи и управления карьерой), однако в качестве недостатков ее кадрового менеджмента следует отметить отсутствие корпоративных мероприятий, которые в рамках внепроизводственной адаптации позволили бы наладить неформальные отношения внутри коллектива и повысить корпоративный дух.

Кроме того, в компании отсутствует четко выстроенная система адаптации руководителей и специалистов. Если для водителей автобусов назначаются наставники из числа более опытных водителей, которые некоторое время сопровождают новичка на маршруте, помогают ему справиться с работой в начале трудовой деятельности, то для специалистов и руководителей таких наставников не предусмотрено.

Проанализируем в целом действующую систему адаптации специалистов и руководителей в ТК «Буревестник» на основе таблицы критериев – таблица 6.

На основе таблицы 6 рассчитаем интегральный показатель оценки системы адаптации специалистов и руководителей в ООО ТК «Буревестник». С этой целью необходимо отметить уровень проявления каждого критерия в компании, весовое значение критерия и перемножить полученные значения. Максимально возможное значение интегрального показателя – 25 баллов (при максимальном уровне проявления каждого критерия).

Таблица 6 – Критерии оценки системы адаптации специалистов и руководителей

Критерий	Описание	Уровень проявления
1	2	3
1. Наличие специалиста, занимающегося адаптацией	1. Функция адаптации вновь принятых работников ни за кем не закреплена	1
	2. Адаптация персонала - задача непосредственного руководителя нового работника	2
	3. Функция адаптации персонала выполняется Службой управления персоналом, без закрепления за конкретным специалистом	3
	4. В Службе управления персоналом есть специалист, в функции которого входит адаптация принятых работников	4
2. Наличие Положения и программы адаптации	1. Отсутствие Положения и программы адаптации персонала	1
	2. На предприятии формально существует Положение и программа адаптации, которые устарели или не выполняются	2
	3. На предприятии существует реально действующее Положение об адаптации и Программа адаптации с перечнем мероприятий	3
3. Дифференциация программы адаптации по категориям персонала	1. Программа адаптации включает в себя мероприятия, общие для всех категорий персонала	1
	2. Отдельная программа адаптации для разных категорий персонала	2
	3. Содержание программы адаптации дифференцируется внутри категории персонала (служащие: руководители, специалисты и др.)	3
4. Наличие Информационно-справочной информации об организации	1. Должностная инструкция, положение о подразделении, правила трудового распорядка	1
	2. п.1 + корпоративная книга (история развития организации, стратегические цели, корпоративные ценности, информация о первых лицах организации, телефонный справочник...)	2
	3. п.2 + корпоративный сайт, корпоративная газета	3
5. Бюджетирование затрат на адаптацию	1. Предприятие не выделяет средства на адаптацию персонала	1
	2. Затраты на адаптацию персонала входят в состав бюджета затрат на персонал	2
	3. В организации ежемесячно формируется бюджет затрат на адаптацию персонала	3
6. Наличие института наставничества	1. Наставничество не практикуется	1
	2. Наставник закрепляется только за отдельными категориями персонала	2
	3. За каждым вновь принятым работником закрепляется наставник	3

Продолжение таблицы 6

1	2	3
7. Адаптационные мероприятия, проводимые в первый день	1. Вводный инструктаж на рабочем месте, ознакомление с правилами внутреннего трудового распорядка, должностной инструкцией, положением о подразделении	1
	2. п.1 + ознакомление работника с индивидуальной программой адаптации	2
	3. п.2 + представление работника работникам смежных подразделений, с которыми ему придется взаимодействовать	3
8. Адаптационные мероприятия, проводимые в первые два месяца	1. Не предусмотрены, кроме адаптационных мероприятий первого дня	1
	2. Регулярный контроль прохождения личной программы адаптации с куратором и ответственным за адаптацию	2
	3. п.3 + корпоративные мероприятия, тренинги, праздники	3

Обратимся к таблице 7.

Таблица 7 – Анализ системы адаптации в целом и адаптации специалистов и руководителей ТК «Буревестник»

Критерий	Весовое значение критерия	Уровень проявления	Уровень проявления
1. Наличие специалиста, занимающегося адаптацией	12,5	3	3
2. Наличие Положения и программы адаптации	12,5	1	1
3. Дифференциация программы адаптации по категориям персонала	12,5	2	1
4. Наличие Информационно-справочной информации об организации	12,5	2	2
5. Бюджетирование затрат на адаптацию	12,5	2	2
6. Наличие института наставничества	12,5	2	1
7. Адаптационные мероприятия, проводимые в первый день	12,5	1	1
8. Адаптационные мероприятия, проводимые в первые два месяца	12,5	1	1
Интегральный показатель системы адаптации	100	14	12

Как видно из таблицы 7, система адаптации как в целом по предприятию,

так и отдельно в отношении категории руководителей и специалистов далека от максимальной положительной оценки. Имеется формальный подход к адаптации, преимущественно в отношении адаптации нового сотрудника в первый рабочий день, и в отношении наставничества по наиболее крупной категории работников – водителей, однако для специалистов и руководителей нет специальной программы адаптации.

На наш взгляд, процесс адаптации руководителя в большей степени сконцентрирован на освоении моделей межличностного общения, что придает значение социально-психологическому (первичному) направлению адаптации. Эффективность адаптации руководителя и специалиста зависит от того, насколько быстро он в состоянии установить благоприятные и сотруднические отношения с рабочим коллективом и психологически сродниться с корпоративными ценностями и моделями поведения.

Адаптация специалистов и руководителей в организации также должна сопровождаться как внепроизводственной адаптацией, так и системой наставничества, что на данный момент в компании не применяется.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что благоприятным моментом адаптации новых работников в организации служит наличие адаптационных мероприятий первого дня, наличие адаптационных мероприятий производственного типа адаптации. К неблагоприятным аспектам адаптации в ТК «Буревестник» в целом следует отнести отсутствие Положения и программы адаптации, и в частности, в отношении адаптации специалистов и руководителей – отсутствие дифференциации адаптационных мероприятий для данной категории работников, отсутствие процедуры наставничества и адаптационных мероприятий внепроизводственного типа адаптации.

3 Пути оптимизации управления адаптацией специалистов и руководителей организации на примере ООО «Буревестник»

3.1. Проблемы формирования и развития системы адаптации персонала в ООО «Буревестник»

На основании анализа, проведенного во второй главе исследования, сформулируем проблемы формирования и развития системы адаптации персонала в ООО «Буревестник».

Во-первых, отметим отсутствие документального закрепления адаптационной программы ТК «Буревестник». Формальное закрепление подобного документа систематизирует процесс адаптации, делает его более прозрачным как для сотрудников кадровых служб, так и для новых сотрудников.

Во-вторых, в компании преобладает производственная адаптация, внепроизводственная – отсутствует. При этом различные корпоративные мероприятия в рамках внепроизводственной адаптации позволили бы наладить неформальные отношения внутри коллектива и повысить корпоративный дух.

В-третьих, на ООО «Буревестник» отсутствует четко выстроенная система адаптации руководителей и специалистов, нет системы наставничества.

В целом в организации преобладает формальный подход к адаптации. Адаптационные мероприятия проводятся в первый рабочий день в рамках знакомства с компанией, в остальном грамотно выстроенная система адаптации отсутствует.

К проблеме формирования и развития системы адаптации персонала в ООО «Буревестник» также можно отнести отсутствие опыта кадровой службы компании в построении подобной системы.

На наш взгляд, необходимо применить механизм обучающих семинаров

для сотрудников кадровой службы компании по теме адаптации персонала. Также возможно использование механизма аутсорсинга с выездной консультацией HR-специалиста в организацию.

При любом варианте формирования системы адаптации важно документирование процесса адаптации. Процесс документирования создает стандартизацию внутри организации, которая обеспечивает согласованность, одновременно сокращая дублирование усилий и упрощая обучение новых сотрудников. И речь идет не только о документировании процесса адаптации, но и документировании в общей форме инструкций по работе в компании для различных категорий сотрудников. Если есть письменные инструкции, ими можно поделиться с новым сотрудником в рамках его адаптации, повысив при этом качество работы.

Чтобы создать эффективную и всеобъемлющую документацию по адаптации, прежде чем создавать документы по адаптации и разрабатывать процесс оформления документации, необходимо учитывать ряд требований к процессу.

Включение в документы выполнимые задачи.

Первый шаг в процессе адаптации должен включать в себя набор практических задач, которые сотрудник должен подписать, прочитать и выполнить. Этот шаг должен быть максимально интерактивным. Документ также должен быть конкретным, а не абстрактным.

Если чтение занимает слишком много времени, нужно рассмотреть его еще раз, выбрав более короткий и простой вариант. Хотя длинные действия могут выглядеть информативными, они зачастую более запутанны и непродуктивны. При этом необходимо добавлять дополнительную информацию, важную для понимания сотрудника.

Создание интерактивных документов между HR и новым сотрудником.

Помимо приветственной книги-брошюры о компании, первичные документы, с которым будет знакомиться новый сотрудник, должны быть интерактивными и содержать все четкие правила, чтобы избежать каких-либо

конфликтов в дальнейшем. Важно собрать все документы, которые новый сотрудник должен заполнить в первый же день, чтобы получить всю важную информацию.

Обобщение документации о культуре и нормах компании.

С помощью документации можно выражать цели через ценности и убеждения, а также руководить групповыми нормами. Этот документ доступен для ознакомления всем сотрудникам и является справочником по культуре компании .

Включение всех ресурсов для совместной работы, которые могут потребоваться новому сотруднику.

Вначале у новых сотрудников будет много вопросов об их новой работе и компании, поскольку им все будет неизвестно. Из-за этого новый сотрудник может испытывать беспокойство, но его можно облегчить, используя грамотную программу адаптации и назначая наставника к новому сотруднику.

Включить шпаргалку для общения с линейными менеджерами.

В шпаргалке могут быть представлены советы по общению для различных специалистов и работников компании. Эффективное общение означает не только хорошо говорить, но и хорошо слушать. Для руководителя, в частности, эффективная шпаргалка поможет построить прочные рабочие отношения с клиентами и заказчиками, членами команды и внутренними заказчиками.

Включить учебные материалы для самостоятельного обучения.

Трудоустроенных специалистов и руководителей важно обеспечить необходимым обучением их новым ролям и обязанностям. При наличии необходимых ресурсов самообучение представляет собой подход, при котором человек прилагает усилия для определения своих собственных потребностей в обучении, постановки целей обучения и оценки своих собственных знаний. Важно убедиться, что перед сотрудниками ставятся реалистичные цели, уделяя особое внимание предоставлению учебных материалов для самостоятельного обучения.

В целом, на наш взгляд, визуально и схематично документирование программы адаптации специалистов и руководителей можно представить на рисунке 20. При адаптации работников необходимо указание конкретных дат проводимых мероприятий и ответственных за них со стороны организации для фиксирования тех или иных этапов адаптации.

Также важно разделение программы адаптации на мероприятия первого дня нового сотрудника в компании, первой недели, месяца и всего испытательного срока.

Обеспечив хороший старт новым сотрудникам, можно подготовить их к стремительному росту в качестве эффективных членов команды. Чем продуктивнее сотрудники с самого начала, тем продуктивнее будет вся организация.

При успешном прохождении адаптационного периода трудоустроенный сотрудник интегрируется в коллектив и будет чувствовать себя комфортно в организации. Этому должны способствовать прописанные в программе адаптации различные внепроизводственные корпоративные мероприятия. Кроме того, процесс адаптации является двусторонним. Важно не только желание трудоустроенного сотрудника работать в организации, но и старания компании, которые способствуют обучению сотрудника и поддержки со стороны коллектива.

Самым главным показателем успешности адаптационной программы выступает факт того, что работник остается работать в организации в долгосрочной перспективе. Неблагоприятным моментом является увольнение сотрудника до истечения периода в один год. Данный факт должен вызвать проверку программы адаптации и работу руководителя и кадровой службы в этом аспекте. Ведь если новый работник не находит поддержки, уважения и понимания со стороны коллектива и руководителя, у него возникает потребность в самореализации в другом месте.

Программа первого дня адаптации:

- Оформление на работу
- Представление нового сотрудника коллективу компании
- Знакомство с компанией, выдача книги-брошюры новичка
- Инструктаж по общей технике безопасности
- Изучение функционала должности, подразделений
- Изучение документов, требуемых для работы
- Получение контактов лиц компании, с которыми нужно взаимодействовать
- Получение допусков, настроек, необходимых для дальнейшей работы
- Знакомство со структурой других подразделений
- Закрепление наставника
- Составление графика обучения

Программа первой недели адаптации

- Более близкое знакомство с сотрудниками при помощи наставника
- Ознакомление с функциями отдела, его структурой, целями и заданиями, взаимодействием с другими подразделениями компании
- Изучение технологии работы по собственным обязанностям и ответственности, описание в деталях текущей работы и ожидаемых результатов
- Ознакомление с карьерными возможностями
- Изучение правил ведения документооборота
- Составление плана работы на этот период работы
- Изучение критериев оценки выполнения поставленных задач
- Подключение к курсам дистанционного обучения в компании

Программа адаптации в первый месяц работы

- Выполнение непосредственных рабочих задач
- Отчет в конце месяца
- Участие во внепроизводственных корпоративных мероприятиях
- Подведение итогов первого месяца, обратная связь, оценка
- Анализ деятельности
- План заданий на оставшийся испытательный срок

программа адаптации 2-3 месяца работы

- Выполнение непосредственных рабочих задач
- Корректировка плана задач
- Анализ деятельности
- Участие во внепроизводственных корпоративных мероприятиях
- Подведение итогов испытательного срока
- Оценка прохождения испытательного срока

После прохождения испытательного срока

- Участие во внепроизводственных корпоративных мероприятиях
- Составление ежемесячных планов работы
- Выполнение плана
- Поточная корректировка плана

Рисунок 20 – Документирование программы адаптации в компании

Адаптация — это бесконечный процесс, что и доказывает наличие программы адаптации после прохождения испытательного срока. Это связано также и с тем, что сотрудники адаптируются к культуре организации и вносят в нее свой уникальный вклад. Необходимо воспринимать этот процесс как путешествие, и если у компании есть дорожная карта, можно найти маршрут, который поможет добраться в нужную точку быстрее всего. Документирование всех задач, необходимых для завершения процесса, поможет увидеть, какие этапы можно автоматизировать и оптимизировать.

Когда процесс адаптации грамотно сформирован и развивается в условиях меняющейся среды и потребности окружения, компания оказывает своим новым сотрудникам помощь, необходимую им для того, чтобы начать приносить пользу.

Наряду с решением проблемы документирования Программы адаптации в компании важно также решить вопрос с введением системы наставничества для специалистов и руководителей, а также мероприятия по внепроизводственной адаптации сотрудников. Рассмотрим эти мероприятия в следующем параграфе.

3.2. Мероприятия по повышению результативности системы адаптации персонала в ООО «Буревестник»

Для эффективности кадровой политики в области адаптации персонала рекомендуется применить механизм обучающих семинаров для сотрудников кадровой службы компании по теме адаптации персонала. В настоящее время значительная часть семинаров и обучающих тренингов проводится онлайн, стоимость таких мероприятий варьируется от 12 000 рублей за 4 академических часа. Кроме того, полезно использовать в работе лекции и видео обзоры по данной тематике, выложенные в свободный доступ в сети интернет. Участие в семинаре должно рассматриваться как возможность дополнительного обучения сотрудника кадровой службы с получением

диплома о его прохождении.

Рассмотрим также вариант внедрения наставничества для специалистов и руководителей компании. Для работы с трудоустроенными сотрудниками, на наш взгляд, будет рациональным сформировать группу наставников из числа наиболее опытных, квалифицированных сотрудников. Основные составляющие предлагаемой системы наставничества представлены на рисунке 21.



Рисунок 21 – Основные составляющие и краткая характеристика предлагаемой системы наставничества для специалистов и руководителей компании

Первоочередной задачей в системе наставничества для специалистов и руководителей компании будет их отбор исходя из стажа работы в организации и личного желания. Личное желание играет важную роль в подборе наставников, так как от него зависит успешное освоение данной роли, показателем чего будет выступать оценка качества наставничества в процессе выполнения соответствующих задач и функций.

Как правило, наставникам приходится решать два вида задач – задачи адаптации и задачи развития начинающего сотрудника. Можно сказать, что наставничество включает в себя адаптацию и развитие.

Для стимулирования трудозатрат наставников предлагается внедрение системы доплаты в размере 5000 рублей в месяц за каждого курируемого сотрудника в пределах испытательного срока с дополнительным премированием в размере 10000 рублей при успешном прохождении новым сотрудником испытательного срока по истечении 3 месяцев.

Наставник должен будет помочь трудоустроенному сотруднику адаптироваться в новом коллективе, предоставить всю необходимую информацию для работы в организации, а также помочь овладеть необходимыми знаниями, приобрести практические навыки и умения для качественного выполнения работы в ООО «Буревестник».

Данное предложение о внедрении системы наставничества для руководителей и специалистов позволит повысить заинтересованность сотрудников работать в компании, увеличить количество сотрудников, удовлетворенных условиями труда, снизить текучесть кадров.

В рамках направления совершенствования системы адаптации персонала предлагаем также расширить направление внепроизводственной адаптации за счет внедрения таких корпоративных мероприятий для укрепления командного духа и повышения лояльности сотрудников как внедрение корпоративной йоги.

Не так давно единственным местом для занятий йогой была студия. Однако по мере роста популярности этой практики йоги и учителя стали более изобретательно выбирать места, где можно практиковать йогу. Возможно, одним из самых удивительных мест для занятий йогой стал офис.

Корпоративная йога становится все более распространенной среди инициатив на рабочем месте и программ оздоровления сотрудников, поскольку стресс на рабочем месте растет и требования к рабочей нагрузке увеличиваются.

Все больше и больше компаний осознают важность здоровья и благополучия сотрудников и реализуют новые инициативы по повышению производительности и сокращению прогулов.

Йога в офисе может сильно отличаться от йоги в студии, но преимущества йоги остаются одинаковыми, где бы она ни практиковалась, и поэтому это отличная форма упражнений для внедрения в программу благополучия сотрудников.

Корпоративная йога – это практика йоги, которая проводится исключительно на рабочем месте, часто в рамках программы благополучия сотрудников или в рамках частных занятий йогой. В случае ООО «Буревестник» рекомендуем внедрить данную практику для улучшения командного духа, лояльности сотрудников компании и усиления взаимоотношений между ними, что в свою очередь повысит эффективность адаптационной программы. Для специалистов и руководителей данные программы важны в связи с преимущественно малоподвижным образом работы.

Идея корпоративной йоги – объединить команду или отдел, усилить программу адаптации новых специалистов, повысить производительность сотрудников и улучшить моральный дух на рабочем месте.

Корпоративные занятия йогой могут быть организованы так, чтобы обеспечить перерыв в рабочем дне, как способ снять стресс в конце дня или как способ подготовиться к предстоящему дню.

Все корпоративные практики йоги включают в себя основополагающие принципы йоги, включая упражнения на физическую растяжку, дыхательные техники, практику осознанности и техники релаксации.

Внедрение корпоративной йоги на даст ряд преимуществ: улучшение состояния здоровья сотрудников, снижение потерь от больничных, повышение производительности труда, налаживание доброжелательной атмосферы в коллективе, снижению уровня стресса и недовольства трудовой деятельностью.

Рабочие места, где ведется сидячий образ жизни, особенно подвержены риску ухудшения кровообращения и увеличения стресса. Наиболее распространенными виновниками являются офисные рабочие места, где работники обычно сидят около 6-8 часов в день.

Было доказано, что умеренная растяжка улучшает кровообращение, что, в свою очередь, повышает уровень энергии. Одной из основных основ йоги являются упражнения на растяжку, которые выполняются посредством динамических движений.

Это помогает снизить стресс и усталость, что в корпоративной йоге помогает поддерживать бдительность и энергию сотрудников.

Создание здоровой рабочей среды улучшает физическое и психическое здоровье сотрудников. Одним из таких факторов создания здоровой рабочей среды является пропаганда физических упражнений. Физические упражнения приносят пользу всем нам, потому что они высвобождают эндорфины, делая нас менее напряженными и повышая уровень счастья.

Йога уже давно признана за ее пользу для физического и психического здоровья. Позы и медитативные качества йоги считаются целостной пользой для здоровья, которая может оказать множество положительных эффектов на здоровье человека.

На рабочем месте эти положительные эффекты могут принести большую пользу сотрудникам. Можно повысить уровень уверенности, производительности и мотивации, дружеских отношений в коллективе, а также повысить концентрацию и сосредоточенность.

Еще одним преимуществом является то, что корпоративная йога эффективна с точки зрения затрат и времени. Корпоративное занятие йогой можно провести за 20 минут, то есть оно практически не отнимает времени в течение дня.

По данным американских исследователей, корпорации сэкономили 3–6 долларов на каждый доллар, вложенный в программы йоги и оздоровления для

сотрудников. Среднее сокращение затрат на здравоохранение составило более чем 25%.

Йога также имеет ряд преимуществ для руководителей – повышает бдительность и продуктивность, способность более спокойно реагировать в сложных ситуациях, улучшает концентрацию, навыки принятия решений и способность работать в режиме многозадачности.

В рамках внедрения корпоративной йоги предлагаем оборудовать зал для йоги в одном из офисных кабинетов компании с организацией занятий йогой 2 раза в неделю по полчаса в рабочее время (и 1-2 раза дополнительно в нерабочее время) для сотрудников. Предполагается путем опроса выяснить по всем работникам наиболее удобные часы проведения занятий для каждого исходя из его рабочего тайм-менеджмента для составления графика посещения йога-класса. Это могут быть утренние, вечерние часы, либо йога в течение рабочего дня. Предполагается заключение договора с приглашенным инструктором по йоге.

Рассчитаем экономическую эффективность предложенных мероприятий по повышению результативности системы адаптации персонала в ООО «Буревестник».

Обратимся к таблице 8.

Таблица 8 – Экономическая эффективность предложенных мероприятий по повышению результативности системы адаптации персонала в ООО «Буревестник»

Показатели	Расчет эффективности
1	2
Обучающий семинар для сотрудников кадровой службы компании по теме адаптации персонала, руб.	24 000
Изменение в годовом фонде оплаты труда за счет внедрения системы наставничества для специалистов и руководителей исходя из среднего количества принятых сотрудников за 3 года (12 чел.), руб.	$12 \times (15\,000 + 10\,000) = 300\,000$
Социальные отчисления к п.2	$300\,000 \times 30\% = 90\,000$

Продолжение таблицы 8

1	2
Оборудование йога-класса в организации	300 000
Ежегодные затраты по договору с инструктором йоги (15 часов в неделю)	720 000
Итого затрат на мероприятия в год, руб.	1 434 000
Существующая численность персонала, чел.	172
Существующий уровень текучести кадров, %	13,5%
Ожидаемое снижение текучести персонала, %	50%
Существующие затраты на подбор и обучение персонала на 1 работника, руб.	30 000
Экономия затрат на подбор и обучение новых работников за счет снижения текучести кадров, руб.	$172 \times 13,5\% \times 50\% \times 30\,000 = 348\,300$
Ожидаемое повышение производительности труда за счет предложенных мероприятий, %	5%
Экономия за счет прироста производительности труда, руб.	$172 \times 3\,238\,000 \times 5\% = 27\,846\,800$
Экономия чистой прибыли за счет прироста производительности труда, руб.	$27\,846\,800 \times 7,4\% = 2\,060\,663$
Итого экономический эффект от внедрения мероприятий	$348\,300 + 2\,060\,663 - 1\,434\,000 = 974\,963$ руб.

Как видно из таблицы, предложенные мероприятия принесут ООО «Буревестник» годовую экономию за счет снижения текучести кадров и роста производительности труда 974 963 руб.

Кроме материальных преимуществ данные мероприятия повысят эффективность и результативность системы адаптации, улучшат благоприятные отношения в коллективе, моральное и физическое здоровье сотрудников.

Заключение

После проведенного нами исследования можно сделать следующие выводы.

Адаптация новых сотрудников на рабочем месте является одним из ключевых факторов, влияющих на достижение эффективности деятельности организаций. Анализ возникающих в процессе адаптации персонала проблемных моментов позволяет разработать эффективные стратегии и инструменты для их решения. Вовлечение всех уровней руководства в процесс адаптации новых сотрудников, работа с командой и психологическая поддержка – вот основные моменты, на которые следует обратить внимание при организации процесса адаптации персонала. Грамотное управление адаптацией сотрудников позволяет повысить эффективность работы организации и достичь поставленных целей.

Система адаптации выступает важным звеном в цепочке кадрового менеджмента. Необходимость и актуальность управления адаптацией сотрудников обусловлена тем, что эффективная система адаптации способствует ускоренной интеграции нового сотрудника в коллектив, снижению текучести кадров, сокращению издержек и повышению эффективности деятельности за счет достижения работником плановых показателей деятельности.

В рамках кадрового менеджмента адаптация определяется как задача HR-отдела организации, направленная на интегрирование сотрудника в коллектив и организацию в целом.

Важно организовывать процесс адаптации специалистов и руководителей с учетом специфики бизнеса и стратегических целей компании в том числе для избегания финансовых и репутационных рисков постоянной текучести кадров и поиска кандидатов для трудоустройства.

Адаптация специалистов и руководителей организации имеет свою специфику и является комплексным и ответственным процессом для всех его

участников. Она включает в себя не просто адаптацию, но и взаимную адаптацию, которая подразумевает и изменение организации под влиянием работника.

Анализ деятельности и ключевых показателей ООО «Буревестник» выявил следующие результаты. Положительными моментами в деятельности компании, исходя из ее показателей в динамике, можно отметить высокий процент прироста чистой прибыли и в целом устойчивое развитие компании в динамике, рост производительности труда.

Проблемным моментом выступает снижение рентабельности производства и рентабельности продаж, более быстрый темп роста себестоимости по сравнению с темпом роста выручки, высокий уровень текучести кадров.

Проблемами формирования и развития системы адаптации персонала в ООО «Буревестник» стали: отсутствие документального закрепления адаптационной программы ТК «Буревестник», отсутствие внепроизводственной адаптации, отсутствие четко выстроенной системы адаптации руководителей и специалистов, системы наставничества.

Для решения данных проблем была разработана Программа адаптации специалистов и руководителей в компании, предложено проведение обучающего семинара по вопросам адаптации для сотрудников кадровой службы, введение системы наставничества для специалистов и руководителей, а также мероприятия по внепроизводственной адаптации сотрудников.

Список используемых источников

1. Авдеева И.Л., Кулакова А.О. Современные аспекты управления персоналом экономических систем различного уровня // В сборнике: Кластерные инициативы в формировании прогрессивной структуры национальной экономики и финансов. Сборник научных трудов 7-й Всероссийской научно-практической конференции. Курск, 2021. С. 14-17.
2. Адаптация персонала. URL: <https://www.seeneco.com/ru/blog/adaptatsiya-personala/> (дата обращения: 05.10.2023).
3. Адаптация персонала: как ускорить процесс и сделать его безболезненным. URL: <https://ria.ru/20220111/adaptatsiya-1767338542.html> (дата обращения: 05.10.2023).
4. Адаптация персонала: методы, примеры и основные ошибки. URL: <https://spectrumdata.ru/blog/proverka-soiskatelya/adaptatsiya-personala-metody-primery-i-osnovnye-oshibki/> (дата обращения: 05.10.2023).
5. Адаптация персонала: на заметку HR-менеджерам. URL: <https://www.kp.ru/guide/adaptatsija-personala.html> (дата обращения: 05.10.2023).
6. Адаптация руководителей в новом коллективе. URL: <https://vc.ru/hr/817037-adaptaciya-rukovoditeley-v-novom-kollektive> (дата обращения: 05.10.2023).
7. Белолипецкая А.Е., Головина Т.А., Поповичева Н.Е. Мотивационная стратегия развития персонала // Среднерусский вестник общественных наук. 2020. Т. 15. № 1. С. 204-220.
8. Дудина О.И. Карьерный рост и адаптация молодых специалистов / О.И. Дудина // Кадры предприятия. 2020. № 12. С. 69-85.
9. Ежукова И.Ф. Трудовая адаптация сотрудников // Концепт. –2020. № S1. URL: <http://e-koncept.ru/2017/470002.htm> (дата обращения: 05.10.2023).
10. Захаров Д.К. Управляй текучестью кадров или проиграешь //

Кадровик. Кадровый менеджмент. 2020. № 4. С. 44–52.

11. Кибанов А. Я. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала. / учебно-практическое пособие. - М.: Проспект, 2021. 80 с.

12. Колесниченко Е.А. Практические аспекты адаптации персонала (на примере нефтедобывающих компаний) / Е.А. Колесниченко, Я.Ю. Радюкова, М.А. Джабраилов, Н.Г. Выжимова // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2020. №5. С.248-257.

13. Колесниченко Е.А. Процесс адаптации как важнейший элемент системы управления персоналом предприятия / Е.А. Колесниченко, М.С. Сальникова // Проблемы современной науки: материалы II Всероссийской научно-практической конференции. Воронеж. 2020. С. 89–93.

14. Корниенко Е.В. Современное понятие и организационные механизмы управления адаптацией персонала // Вестник Таганрогского института управления и экономики. 2021. №2. С12-15.

15. Куроленикина Н.Е. Адаптация персонала: ее роль в компании // Управление человеческим потенциалом. 2019. № 3 (11). С. 204–210.

16. Лапкова, А. Г. Актуальные проблемы адаптации персонала современных предприятий / А. Г. Лапкова // Организационно-управленческие аспекты экономического развития предприятий и регионов : Материалы Всероссийской научно-практической конференции, Омск, 23-24 мая 2019 года. - Омск: Омский государственный технический университет, 2019. С. 66-73.

17. Макайкина, Н. В. Адаптация персонала на предприятии / Н. В. Макайкина // Молодой ученый. 2019. № 43 (281). С. 181-183.

18. Механизм управления адаптацией персонала в организации: URL: <https://textbooks.lecture.center/management-upravlenie-personalom/mehanizm-upravleniya-adaptatsiey-personala-26922.html> (дата обращения: 05.10.2023).

19. Мартынова М.А. Методы адаптации: арсенал возможностей компании / Управление человеческим потенциалом. 2020. № 3 (11). С. 222–

233.

20. Новицкая О.Н., Сафронова А.А., Ясакова Н.В. Управление процессом адаптации персонала // Инновационная экономика и современный менеджмент. 2023. № 1 (43). С. 12-16.

21. Соколова Е.Л., Хлуткова О.С. Формирование индивидуальной траектории адаптации персонала промышленного предприятия // Лидерство и менеджмент. – 2022. Том 9. № 4. С. 1053-1068.

22. Соловьева Н. С. Проблема адаптации персонала в организации / Н. С. Соловьева, О. В. Болотова // Скиф. Вопросы студенческой науки. 2020. № 12(52). С. 204-208.

23. Трудовой кодекс Российской Федерации (часть первая): ФЗ от 30.12.2001 №197-ФЗ. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/ (дата обращения: 05.10.2023).

24. Тюлькина Ю.С. Комплексный экономический анализ результатов адаптации персонала в организации // Вестник Воронежского государственного университета. – Серия: Экономика и управление. 2020. №2. С. 55-60.

25. Управление адаптацией персонала <https://prof-dialog.ru/article/upravlenie-adaptatsiey-personala#1> (дата обращения: 05.10.2023).

26. Управление персоналом: учебное пособие (курс лекций) / Д. М. Инжиева. — Симферополь: Университет экономики и управления, 2016. 268 с.

27. Филиппова И.С., Галина А.Э. Адаптация персонала: сущность, цели, методы // Уральский научный вестник. 2023. Т. 2. № 3. С. 67-74.

28. Чиркова, Ю. Р. Современные проблемы управления трудовой адаптации персонала организации / Ю. Р. Чиркова // Духовная ситуация времени. Россия XXI век. -2020. - № 1(20). - С. 37-41.

Приложение А

Бухгалтерская отчетность ТК «Буревестник»

Таблица А.1- Отчетность

Бухгалтерский баланс	2022	2021	2020
АКТИВ			
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Нематериальные активы (1110)	-	-	-
Результаты исследований и разработок (1120)	-	-	-
Нематериальные поисковые активы (1130)	-	-	-
Материальные поисковые активы (1140)	-	-	-
Основные средства (1150)	1 524 000,00	3 102 000,00	4 680 000,00
Доходные вложения в материальные ценности (1160)	-	-	-
Финансовые вложения (1170)	-	-	-
Отложенные налоговые активы (1180)	-	-	-
Прочие внеоборотные активы (1190)	-	-	-
Итого по разделу I (1100)	1 524 000,00	3 102 000,00	4 680 000,00
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Запасы (1210)	893 000,00	452 000,00	591 000,00
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям (1220)	-	-	-
Дебиторская задолженность (1230)	42 397 000,00	51 395 000,00	18 069 000,00
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) (1240)	-	-	-
Денежные средства и денежные эквиваленты (1250)	11 188 000,00	1 789 000,00	14 653 000,00
Прочие оборотные активы (1260)	-	-	-
Итого по разделу II (1200)	54 478 000,00	53 636 000,00	33 313 000,00
БАЛАНС (1600)	56 002 000,00	56 738 000,00	37 993 000,00
ПАССИВ			
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ			
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей) (1310)	10 000,00	10 000,00	10 000,00
Собственные акции, выкупленные у акционеров (1320)	-	-	-
Переоценка внеоборотных активов (1340)	-	-	-
Добавочный капитал (без переоценки) (1350)	-	-	-
Резервный капитал (1360)	-	-	-
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) (1370)	48 573 000,00	38 149 000,00	29 491 000,00
Итого по разделу III (1300)	48 583 000,00	38 159 000,00	29 501 000,00
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства (1410)	-	-	-

Продолжение приложенияА

Продолжение таблицы А.1

Отложенные налоговые обязательства (1420)	-	-	-
Оценочные обязательства (1430)	-	-	-
Прочие обязательства (1450)	-	-	-
Итого по разделу IV (1400)	-	-	-
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства (1510)	0	6 713 000,00	6 713 000,00
Кредиторская задолженность (1520)	7 419 000,00	11 866 000,00	1 779 000,00
Доходы будущих периодов (1530)	-	-	-
Оценочные обязательства (1540)	-	-	-
Прочие обязательства (1550)	-	-	-
Итого по разделу V (1500)	7 419 000,00	18 579 000,00	8 492 000,00
БАЛАНС (1700)	56 002 000,00	56 738 000,00	37 993 000,00

Отчет о финансовых результатах

Выручка (2110)	109 839 000,00	82 765 000,00	115 301 000,00
Себестоимость продаж (2120)	96 196 000,00	66 053 000,00	97 037 000,00
Валовая прибыль (убыток) (2100)	13 643 000,00	16 712 000,00	18 264 000,00
Коммерческие расходы (2210)	-	-	-
Управленческие расходы (2220)	-	-	-
Прибыль (убыток) от продаж (2200)	13 643 000,00	16 712 000,00	18 264 000,00
Доходы от участия в других организациях (2310)	-	-	-
Проценты к получению (2320)	-	-	-
Проценты к уплате (2330)	-	-	-
Прочие доходы (2340)	5 999 000,00	1 589 000,00	235 000,00
Прочие расходы (2350)	7 781 000,00	9 057 000,00	3 751 000,00
Прибыль (убыток) до налогообложения	11 861 000,00	9 244 000,00	14 748 000,00
Текущий налог на прибыль (2410)	-1 437 000,00	-586 000,00	-1 351 000,00
Постоянные налоговые обязательства (активы) (2421)	-	-	-
Изменение отложенных налоговых обязательств (2430)	-	-	-
Изменение отложенных налоговых активов (2450)	-	-	-
Прочее (2460)	-	-	-
Чистая прибыль (убыток) (2400)	10 424 000,00	8 658 000,00	13 397 000,00

СПРАВОЧНО

Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода (2510)	-	-	-
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода (2520)	-	-	-
Совокупный финансовый результат периода (2500)	10 424 000,00	8 658 000,00	13 397 000,00

Приложение Б

Взаимосвязь результатов адаптации персонала и показателей эффективности и их влияние на организационные процессы

Таблица Б.1-Взаимосвязь

Показатели эффективности	Область влияния
Перспективы карьерного роста	Возможность внутреннего рекрутинга и уменьшение затрат на подбор нового персонала, взаимосвязь с лояльностью
Заинтересованность организационной культурой	Лояльность, идентификация человека с компанией
Разделение целей организации	Присоединение сотрудника к организации, согласованность личных и организационных целей
Удовлетворенность коллективом	Доброжелательность при общении, открытость, проговариваемое желание работать в коллективе, активность, групповая динамика, командная работа, социализация и индивидуализация, формальность и неформальность общения
Удовлетворенность руководителем	Лояльность, мотивация на труд, психологически комфортный климат в коллективе
Принятие организационных норм и правил	Адекватная система субординации, понимание своей роли и своего места в организационных отношениях, отсутствие простоя в работе, прозрачность каналов коммуникации
Прозрачность должностной инструкции	Адекватность описанных в должностной инструкции обязанностей реальной деятельности, отсутствие временных затрат на доработку и разъяснение, быстрое начало выполнения обязанностей
Открытость по отношению к коллективу и руководителю	Лояльность по отношению к коллегам и руководителю, активное обсуждение возникающих проблем
Успешное входное обучение	Готовность к обучению, быстрота входного обучения, позволяющая незамедлительно приступить к работе, отсутствие необходимости повторного обучения, позволяющее сократить финансовые и временные затраты
Удовлетворенность организацией рабочего места	Лояльность и соответствующая оснащенность позволяет выполнять работу в срок
Отсутствие конфликтов	При влиянии конфликтных ситуаций на качество работы меньшая вероятность стресса
Заинтересованность работой	Лояльность, присоединение к организации через работу, повышение компетентности в процессе работы
Прозрачность результатов ошибок	Внимание к достижениям формирует лояльность, понимание ошибок помогает проанализировать их и не повторять в будущем – так достигается экономия временных, финансовых затрат
Соответствие работы и квалификации	Быстрота включения в основную работу, уменьшение вероятности возникновения стресса или недовольства работой, снижение временных и финансовых затрат на дополнительное обучение, уменьшение времени на контроль
Показатели эффективности	Область влияния
Координация деятельности с другими сотрудниками	Эффективность групповой работы, понимание своего вклада в достижение общего результата
Прозрачность оценки работы	Осознание результата и оценки, мотивация, влияние на финансовое вознаграждение