

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 Усовершенствование системы адаптации специалистов и руководителей
организации

Обучающийся

Е.С. Никитина

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, Т.В. Полякова

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

Тольятти 2023

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Е. С. Никитина.

Тема работы: «Усовершенствование системы адаптации специалистов и руководителей организации».

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

Цель исследования – разработать мероприятия по усовершенствованию системы адаптации специалистов и руководителей ГБУ «Жилищник Бабушкинского района».

Объект исследования: ГБУ «Жилищник Бабушкинского района».

Предмет исследования: система адаптации специалистов и руководителей ГБУ «Жилищник Бабушкинского района».

Методическая база исследования представлена анализом научных источников, касающихся проблемы исследования, сравнительный анализ полученных в ходе исследования данных, их синтез и систематизация, наблюдение, анкетирование.

Первый раздел работы, состоит из двух подразделов, раскрывает теоретические основы системы адаптации специалистов и руководителей организации. Второй раздел содержит анализ системы адаптации специалистов и руководителей в ГБУ Жилищник Бабушкинского района. В третьем разделе приводятся мероприятия по усовершенствованию системы адаптации специалистов и руководителей ГБУ Жилищник Бабушкинского района и доказываются их экономическая эффективность.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1 могут быть использованы специалистами ГБУ Жилищник Бабушкинского района и доказываются их экономическая эффективность.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемых источников.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы изучения системы адаптации специалистов и руководителей организации.....	7
1.1 Понятие системы адаптации и ее роль в системе управления организацией.....	7
1.2 Основные методики оценки эффективности системы адаптации в организации	14
2 Анализ системы адаптации специалистов и руководителей в ГБУ Жилищник Бабушкинского района	19
2.1 Организационно-экономическая характеристика учреждения.....	19
2.2 Анализ эффективности системы адаптации специалистов и руководителей учреждения.....	25
3 Разработка мероприятий по усовершенствованию системы адаптации специалистов и руководителей ГБУ Жилищник Бабушкинского района	45
3.1 Основные рекомендации по усовершенствованию системы управления адаптации специалистов и руководителей организации.....	45
3.2 Расчет экономической эффективности мероприятий	55
Заключение.....	58
Список используемой литературы и используемых источников	60
Приложение А Карта оценки удовлетворенности работой.....	64

Введение

Тема исследования была выбрана, по причине существующей актуальности, которая обусловлена тем, что эффективность деятельности предприятия или организации напрямую зависит от работы всех участников организационного процесса и персонала, поддержание и обеспечение которой возможно исключительно при возможности грамотного подбора персонала и их успешного включения в рабочий процесс в рамках адаптации.

Проблемы, касающиеся системы адаптации специалистов и руководителей организации являются малоизученными относительно научных исследований. При этом, система адаптации является одной из важнейших элементов системы кадрового управления, особенно в рамках современного экономического развития.

При наличии хорошо организованной системы адаптации становится возможным повышение эффективности каждого работника предприятия и, как итог, увеличение эффективности работы организации в целом.

Важным элементом адаптационной системы является наличие благоприятных и комфортных условий, созданных организацией для каждого работника. Ввиду обратного процесса, происходит дезадаптация работника, с последующими деструктивными последствиями для организации, такими как: нарушения рабочего регламента и режима, безучастность в деятельности организации, отсутствие понимания задач руководителей, напряженный психологический климат.

Патрахина Т. Н. определяет адаптации персонала, как «главствующий элемент системы управления персоналом организации». При этом автор подчеркивает, что адаптации сотрудников, организации уделяют «недостаточное внимание, так как временные и организационные ресурсы инвестируются преимущественно в развитие системы оценки, обучения и мотивации» [7, с. 45].

Также, в рамках построения системы адаптации, необходимо создавать

благоприятные условия не только для новых работников организации, но и учитывать сохранение уровня комфорта сотрудников, которые работают в организации.

Проблемам и разнообразным аспектам организации системы адаптации специалистов и руководителей посвящены работы: А. А. Файзуллина, А.К. Зайцева, Г. В. Кибанова, М. А. Соловьев, А. П. Луферовой, М. Р. Маркарьян, В. Р. Энгеловских, Р.С. Шеремет. Данные работы легли в основу исследования усовершенствования системы адаптации специалистов и руководителей организации.

На сегодняшний день, не все организации делают упор на адаптационные процессы внутри организации работы. Наиболее частым способом включения работника в организацию является простое знакомство с рабочим коллективом и прослушивание рабочих инструктажей. Контроль деятельности работника происходит исключительно на начальных этапах его работы. Данные факторы напрямую влияют на наличие «текучки» в кадрах предприятия.

При отсутствии правильно организованной системы адаптации специалистов, которая направлена на повышение уровня комфорта сотрудников, ощущения ими корпоративного духа, происходит быстрое психологическое выгорание, ввиду отсутствия поддержки среди нового или имеющегося коллектива, что влияет на желание осуществлять эффективную деятельность для усовершенствования работы организации.

Предмет исследования: система адаптации специалистов и руководителей ГБУ «Жилищник Бабушкинского района».

Объект исследования: ГБУ «Жилищник Бабушкинского района».

Цель исследования: разработать мероприятия по усовершенствованию системы адаптации специалистов и руководителей ГБУ «Жилищник Бабушкинского района».

Задачи исследования:

- проанализировать понятие системы адаптации и влияние на

управление организации;

- рассмотреть методы по определению уровня эффективности системы адаптации;

- провести анализ эффективности системы адаптации специалистов и руководителей учреждения;

- разработать основные рекомендации по усовершенствованию системы управления адаптации специалистов и руководителей организации;

- выявить оценку предложенных мероприятий.

Методическая база исследования представлена анализом научных источников, касающихся проблемы исследования, сравнительный анализ полученных в ходе исследования данных, их синтез и систематизация, наблюдение, анкетирование.

Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка литературы и приложения.

1 Теоретические основы изучения системы адаптации специалистов и руководителей организации

1.1 Понятие системы адаптации и ее роль в системе управления организацией

Терминологическим происхождением слова «адаптация» является область биологии, проблему которой рассматривали и представили исследователи Ж. Ламарк, Ч. Дарвин и Ж. Сент-Илер [39]. В контексте биологической научной области, адаптационный процесс рассматривался как: возможность организмов приспосабливаться к меняющимся в окружающей среде, условиям.

На сегодняшний день, термин «адаптация» имеет широкое применение в различных научных областях, в связи с чем имеет множество разнообразных трактовок. Под адаптацией понимают личностную перестройку, связанную с психикой человека, за счет изменяющихся факторов окружающей среды, оказывающих прямое влияние. Также под адаптацией понимается способность индивида приспосабливаться к новым или существующим требованиям окружающей среды, не испытывая при этом внутреннего дискомфорта. В данном контексте, под адаптацией рассматриваются определенные ее процессы и явления, к которым относятся методы и способы преодоления индивидом возникающих в новой среде, трудностей, формирование определенных профессиональных качеств в рамках рабочей деятельности [38].

Так, А.А. Михайлова, понимает процесс адаптации как совместное привыкание работника и организации, основанного на постепенной рабочей выработке сотрудника во время выполнения профессиональной деятельности в новых для него условиях [22]. По мнению Н.М. Низдиминова и А.М. Пыжова адаптация – это процесс приспособления индивида к новым условиям, в рамках знакомства со средой пребывания. В ходе которого устанавливается и

поддерживается функционирование. [28].

В тоже время, автор А.Я. Кабанов в своих трудах описывает процесс адаптации как активное освоение человеком профессиональной деятельности в рамках понимания тонкостей и специфики деятельности, а также необходимых для эффективной работы навыков, способов и приемов принятия решений в стандартных рабочих условиях [37]. В.А. Коноваленко, определяет термин «адаптация персонала», как процесс освоения сотрудником особенностей деятельности организации с последующей возможностью изменения собственного поведения относительно требований окружающей среды [14].

Так, при анализе вышеперечисленных трактовок понятия адаптация персонала, можно установить общую черту, которая заключается в приспособлении нового сотрудника к разнообразным условиям рабочей деятельности в новой организации. Различным в данных трактовках является обоснование процесса и механизмов, существующих в основе адаптационного процесса. Под трудовой адаптацией понимается взаимный приспособительный процесс сотрудника и организации, в основе которого лежит постепенное знакомство и включение нового специалиста в производственный процесс организации в контексте постепенного его внедрения в новые рабочие условия [36].

В рамках адаптационного процесса, работнику необходимо приспособиться к таким условиям, как [2]:

- профессиональная деятельность;
- психофизиологическая сторона рабочей деятельности;
- трудовая деятельность совместно с новым коллективом;
- следование установленному в организации регламенту, который касается экономических, организационных, санитарно- гигиенических условий работы [34].

Так, в процессе адаптации, специалист осваивает основные цели и задачи, нюансы, касающиеся деятельности организации и особенностей

коммуникации с коллективом, посредством чего происходит формирование полезных и эффективных взаимоотношений между работником и организацией [32].

«Во время адаптации вырабатывается поведение, которое соответствует установленным в компании требованиям. Иными словами, в этот период налаживаются взаимоотношения между компанией и работником на начальном этапе совместной деятельности» [21].

Специалист по психологии профессионального развития, В.Н. Пуляева, указывает на то, что профессиональная адаптация играет важную роль в успешном освоении новых стабильных условий, в которых производится трудовая деятельность. В процессе адаптации происходит приспособление к традициям и установкам, принятым в коллективе, что позволяет решать задачи, соответствующие потребностям профессии. Компетентный психолог сможет помочь в процессе адаптации, выявляя индивидуальные особенности и помогая справиться с трудностями в профессиональной сфере. [35].

Так, исследователь в области психологии, Р.В. Романов выделил несколько целей профессиональной адаптации сотрудников. Первая из них - снижение издержек на начальном этапе работы нового сотрудника. Как правило, на этом этапе эффективность работы сотрудника ниже, и это требует дополнительных затрат. Вторая цель - уменьшение неопределенности и беспокойства у нового сотрудника, что помогает предотвратить текучесть кадров. Третья цель - экономия времени как руководства, так и других сотрудников, что снижает нагрузку на коллектив и позволяет сосредоточиться на основных задачах. Следующая цель заключается в создании положительного отношения к организации. Профессиональная адаптация позволяет создать оптимальные условия для работы новых сотрудников, что в итоге приводит к повышению их производительности, улучшению морально-психологического состояния и уменьшению текучести кадров [33].

Адаптация на новом рабочем месте — это сложный процесс, который имеет при этом, несколько видов. При рассмотрении адаптации в широком

смысле, можно выделить социальную, организационную, культурную и личностную адаптации. Так, например, социальная адаптация является важной частью адаптации новых сотрудников и направлена на то, чтобы помочь им приспособиться к новому рабочему коллективу. Организационная адаптация направлена на освоение сотрудником новых знаний и умений, которые требуются на новом рабочем месте. Культурная адаптация включает в себя знакомство с корпоративной культурой компании и социальными нормами. Она включает понимание ценностей, которые заведены в организации и коллективе. Личностная адаптация необходима сотруднику для того помочь адаптироваться и оказать помощь новичку [12].

Таким образом, организационная адаптация определяется, «во-первых, как процесс приспособления нового сотрудника к статусу своего рабочего места и к месту подразделения в общей структуре компании, а также понимание особенностей механизмов управления организацией, а во-вторых, это результат описанного процесса, когда специалист становится частью коллектива и бизнес-процессов» [3].

Безусловно, для успешной организационной адаптации «критически важен первый рабочий день, когда новичок и узнаёт ответы на перечисленные выше вопросы, чтобы свободно ориентироваться в пространстве офиса и в организационной структуре компании (кто чем занимается и кто за что несёт ответственность). Поэтому целесообразно первый рабочий день полностью освободить от профессиональных задач либо ограничиться каким-то минимумом» [30].

Рабочее место, для вновь прибывших учеников должно иметь хорошее освещение и оснащено должным образом, так чтобы исключить возможность появления шума и сквозняков. При этом, «на скорость адаптации влияют и другие факторы, такие как здоровье работника и степень его реакции на условия окружающей среды» [4].

Рассмотрим следующий важный этап в процессе адаптации - социально-психологическая адаптация. Она решает две задачи: 1) помочь осознать

ценности организации (принятие имеющихся норм поведения); 2) сформировать чувство принадлежности к компании [3].

Однако при этой адаптации могут возникнуть некоторые препятствия. Одна из проблем заключается в том, что человек может сосредоточиться на теоретических знаниях и инструкциях, уменьшая значимость живого общения и практического опыта. Это может привести к тому, что он не учитывает важности взаимодействия с коллегами и налаживания межличностных отношений в команде [4].

Профессиональная адаптация – это «процесс, который включает не только получение «теоретических и практических знаний, но и знакомство с профессиональными обязанностями и их освоение, изучение особенностей работы в организации». Наставник или тренер проводят процесс адаптации, который направлен на поддержание и повышение уровня профессиональной успешности сотрудника. Однако скорость прохождения зависит не только от наличия универсальных профессиональных навыков, но также от знания языка и объекта деятельности сотрудника» [18].

Если обратиться к трудам И. Макаровой, то можно встретить формулировку, что «система адаптации на предприятии направлена на снижение издержек организации». Для достижения этой цели, адаптация включает несколько направлений [3]. Во-первых, предотвращение ошибок, которые могут быть допущены сотрудниками при обучении функциональным обязанностям. Во-вторых, «адаптация позволяет сократить срок, необходимый для введения нового сотрудника в должность, что позволит достигнуть эффективных результатов значительно быстрее [29].

В- третьих, это сокращение количества уволенных сотрудников, которые не прошли испытательный срок, что в целом может снизить уровень текучести кадров в компании. Наконец, адаптация позволяет сократить количество сотрудников, уволившихся в первый год работы, что дает экономический эффект для организации» [19].

Из вышесказанного, можно сделать вывод, что адаптация сотрудников

важна для успешной работы компании и удовлетворения нужд новых работников. Этот процесс помогает привыкнуть к организационной культуре, ко коллективу и внутренним требованиям. Адаптация – «важный процесс для обеих сторон, как для нового работника, так и для руководства компании. Он позволяет эффективно управлять процессом приспособления сотрудника на профессиональном и психологическом уровнях» [5].

Адаптация новых сотрудников – это не быстрый процесс, более того, она требует большого количества времени и терпения. Он состоит из четырех этапов. На первом этапе работодатель оценивает уровень подготовленности нового работника для выполнения трудовых обязанностей и выбирает соответствующую программу адаптации. Если сотрудник имеет достаточный опыт и легко вливается в коллектив, период адаптации может быть сокращен.

На втором этапе новый сотрудник знакомится с обязанностями, которые ему нужно выполнять, и требованиями работодателя. Служба управления персоналом и руководители отделов помогают ему в этом [27].

Третий этап связан с непосредственной адаптацией, включающей привыкание к новому статусу и начало общения в коллективе. Этот этап может быть сложным, поэтому требует максимальной поддержки и внимания со стороны руководства [26].

Завершающий этап, так называемое функционирование, важен для максимального использования потенциала нового сотрудника и создания продуктивной рабочей атмосферы. На этом этапе должны проводиться регулярные оценки работы и обратная связь, чтобы новый сотрудник мог

получать информацию о том, какие аспекты его работы необходимо улучшить и какие навыки развивать. Также важно создать подходящую корпоративную культуру и интегрировать нового сотрудника в работу команды, чтобы укрепить его привязанность к компании [24].

Эффективный процесс адаптации очень важен для успешной работы нового сотрудника и компании в целом. Грамотно организованный процесс адаптации поможет сократить временные и финансовые затраты, а также

обеспечить максимальную эффективность работы нового сотрудника. Помимо этого, это даст возможность новому сотруднику быстрее и более эффективно внести свой вклад в работу компании, что положительно скажется на успехах всей команды [23].

Стоит отметить, что один из самых эффективных подходов к адаптации сотрудников – это структурированный, правильно организованный процесс. Если адаптация будет проходить хаотично, без определенной структуры, новый работник сможет перейти к полноценному функционированию только через полтора года. Но при этом, компания может существенно сократить этот период, до нескольких месяцев, и получить финансовую выгоду, от быстрой адаптации новых сотрудников, если она грамотно организует этот процесс [1].

Это особенно важно, если компания имеет большой штат сотрудников. Однако, может возникнуть психологическая дезадаптация работника, если процесс адаптации не будет проводиться грамотно. Ошибки в адаптации могут привести к недоумению, разрушению позитивных представлений о компании, испугу, невозможности адаптироваться, унынию, потере цели, отсутствию возможностей для собственного развития, пассивному принятию всех распоряжений и другим проблемам. Следует уделить внимание этим проблемам, чтобы предотвратить нежелательные последствия и помочь новому работнику максимально быстро и эффективно адаптироваться в компании [25]. Рассмотрим экономические методы адаптации, стимулирование сотрудника выплатами, увеличением дохода, добавление бонусной части или премий за эффективность работы, всё это определяется экономическими методами адаптации. Каждый работник заинтересован в повышении своей зарплаты, поэтому экономические методы являются приоритетными для многих. «Однако, социальные и этические цели могут стать вторичными. Экономические методы могут значительно снизить текучесть кадров и являются важным инструментом для компаний» [20].

Стоит отметить, что правильный выбор методов адаптации и их сочетание могут существенно повысить эффективность адаптации новых

работников в компании и внести значительный вклад в формирование ее успеха [9].

Если говорить о методах адаптации новых сотрудников, существует несколько вариантов, которые могут быть использованы организацией.

Командный тренинг эффективен не только для новых сотрудников, но и для опытных, для формирования командообразования, и разрешения конфликтов [16].

Метод «корпоративный PR» создает специальный справочник с информацией об организации. Собирается информация об организации и правила отношений внутри нее. При этом самым популярным принято считать метод «проведение инструктажей». Это быстрый метод адаптации, который позволяет новичкам быстро освоиться на работе [13].

Таким образом, процесс адаптации – это сложно структурированный процесс, который является составляющей частью деятельности организации. «Социально-психологическая адаптация может стать сложным периодом в жизни сотрудника за счет того, что в ходе нее затрагиваются взгляды, принципы, внутренний мир и воззрения человека. Большую эффективность в адаптации сотрудников организаций в настоящее время показывает наставничество. При его закреплении на официальном уровне в организациях можно добиться снижения издержек компании, минимизации текучести кадров» [9].

1.2 Основные методики оценки эффективности системы адаптации в организации

Основные методики оценки эффективности системы адаптации руководителей и специалистов в организации изучаются менеджерами и работниками, напрямую связанные с управлением персоналом, а также руководителями или определенными должностными лицами организации, которые являются наиболее компетентными в изучении данной сферы. Основные итоги и результаты применяемой в организации системы адаптации

могут быть представлены как увеличением, так и уменьшением эффективности работы организации [10].

Так, эффективность профессиональной адаптации определяется такими показателями, как: профессиональная активность специалиста в рамках рабочего процесса; уровень соблюдения дисциплинированности; уровень успешности в достижении целей и задач организации; уровень эмоционального комфорта в процессе работы; психосоматическое состояние работника; готовность работника к трудовой деятельности в определенной организации [21].

Данные показатели являются итогом проведенного анализа среди ряда компаний, работающих на территории РФ. К основным подходам, которые позволяют оценить эффективность системы адаптации относятся.

Оценивание результата адаптации за счет выявления уровня удовлетворенности [8].

Здесь определяющими показателями в оценивании адаптации считаются значения: «удовлетворенность сотрудника работой в организации и удовлетворенность организации работой сотрудника» [17].

Для точного определения данных показателей, наиболее эффективным способом является анкетирование, с помощью которого возможно наиболее точно получить необходимую информацию, выявить существующие проблемы в рамках трудовой деятельности, выявить основные профессиональные интересы сотрудника в процессе работы, а также скорость их формирования [6].

Проведение данного исследования определяет по итогу показатели следующих индексов: индекс удовлетворенности работника работой; индекс интереса работника к рабочей деятельности; удовлетворенность сотрудника выбранной профессиональной деятельности [11].

В дальнейшем, выявление среднего показателя трех индексов образует общий показатель уровня адаптации работника к существующим рабочим условиям.

Стоит отметить, что данная методика имеет и свой минус, который заключается в сложности анализа показателей, ввиду их субъективности. Данный факт обуславливается тем, что сотрудник, проходящий анкетирование, может указывать варианты, которые являются заведомо ожидаемыми, но не отражающие действительного отношения и мнения работника, что снижает показатели достоверности полученных результатов. При этом, данный метод используют многие организации, выявляя эффективность системы адаптации по показателям, полученных в ходе анкетирования [15]. При изучении показателей удовлетворенности работника, можно проводить прямые ассоциации с уровнем его адаптации к рабочим условиям организации.

Показатели удовлетворенности позволяют установить глубину адаптации работника в количественном виде, при применении определенного набора факторов, среди которых:

- условия трудовой деятельности организации;
- статус и должность сотрудника в компании;
- наличие возможности карьерного роста;
- уровень заработной платы;
- направление и характер трудовой деятельности;
- внутренние взаимоотношения сотрудника с трудовым

коллективом и др.

При оценке данных показателей допустимы такие варианты, как:

- «совершенно удовлетворен (+1);
- удовлетворен (+0.5);
- затрудняюсь ответить (0)
- не удовлетворен (-0.5)
- совершенно не удовлетворен» (-1).

При этом, по данной методике отсутствует вероятность определения степени влияния какого-либо адаптационного аспекта на протекание процесса адаптации, а также на уровень эффективности адаптации. Также, в рамках

определения итогов методики не могут быть выявлены профессиональные, психофизиологические и социальные аспекты адаптационного процесса. Отсутствует также вероятность точного или примерного определения весомости определенного аспекта адаптации для работника, который может выступать основным при принятии положительного решения в рамках рабочей деятельности в организации.

Определение уровня адаптации по показателям эффективности.

«В процессе оценки эффективности адаптации выделяют несколько показателей: объективные и субъективные. Данный подход основан на том, что целесообразность любого рабочего процесса внутри организации имеет прямую зависимость от его эффективности» [17].

Таким образом, «объективными показателями» считают характеризующие рабочую деятельность в контексте ее результативности, уровня проявления активности работников во всех сферах деятельности организации. Данные показатели подразделяются на:

- профессиональные (соответствие профессиональных навыков работника и его квалификации должностным требованиям в рамках занимаемой должности в организации);
- социально-психологическое (соответствие поведенческих особенностей работника согласно установленных в организации норм и правил);
- психофизиологические (способ преодоления работником стрессовых ситуаций, в рамках рабочего процесса, выявление уровня его утомляемости и влияние перегрузок в процессе работы).

Оценивание результата адаптации интегральным способом.

Данный метод основывается на включении как определенных «критериев эффективности, так и проведении анализа их влияния на внутриорганизационные процессы. Интегральная система позволяет определить взаимосвязь результатов адаптации специалистов и руководителей организации с деятельностью организации в целом» [7, с. 45].

Так, показатели, которые относятся к объективным измеряют адаптационный процесс в количественном виде. Субъективные показатели в рамках оценки удовлетворенности имеют меньшие показатели. Для выявления успешных показателей адаптационного процесса внутри организации необходима комплексность и целенаправленность методов и способов, влияющих и определяющих процесс адаптации.

Основными признаками, благодаря которым можно оценить уровень адаптации работника являются: качественное выполнение работником поставленных в ходе трудовой деятельности целей и задач, определяемых должностными требованиями готовность работника отвечать за последствия осуществленной им деятельности;

- знание работником особенностей и структуры деятельности компании, знание участников руководящего состава организации;
- активное и эффективное взаимодействие работника с рабочим коллективом;
- активные навыки использования офисного оборудования;
- знание особенностей существующей системы поощрения и наказания в организации;
- вступление работника в неформальные группы внутри коллектива организации [17].

2 Анализ системы адаптации специалистов и руководителей в ГБУ Жилищник Бабушкинского района

2.1 Организационно-экономическая характеристика учреждения

Государственное учреждение «Жилищник Бабушкинского района» было зарегистрировано в официальном реестре 15 апреля 2002 года. Согласно классификации форм собственности, оно относится к частной собственности.

Учреждение указало несколько видов деятельности, главным из которых является управление жилым фондом за вознаграждение или на основе договора.

Благодаря частной собственности и вкладам учредителей, срок функционирования учреждения не ограничен. Оно действует в соответствии с уставом и законодательством Российской Федерации.

«Жилищника Бабушкинского района» оказывает услуги по управлению жилфондом. Рассмотрим основные виды деятельности и задач данного предприятия. Деятельность по управлению жилищным фондом, включающая в себя:

- организацию эксплуатации;
- взаимоотношения со смежными организациями и поставщиками;
- все виды работы с нанимателями и арендаторами, прочими учреждениями;
- организацию технического обслуживания и ремонта строительных конструкций и инженерных систем зданий;
- организацию санитарного содержания (уборка мест общего пользования; уборка мест придомовой территории; уход за зелеными насаждениями);
- организацию содержания и ремонта жилищного фонда;
- деятельность по организации сбора арендной платы за эксплуатацию жилья;

- деятельность по управлению и надзору за состоянием и эксплуатацией нежилого фонда и земельных участков;
- деятельность по сбору арендной платы за эксплуатацию нежилого фонда;
- деятельность по организации сбора арендной платы за землю

Рассмотрим размер уставного капитала ГБУ «Жилищник Бабушкинского района», он равен 15000 рублей. Организация может менять его. Все решения, принимаемые в рамках уставного капитала, принимаются по средствам голосования на собрании участников Общества.

Структура управления "Жилищника Бабушкинского района" относится к линейно-функциональной модели. Главная ответственность директора заключается в управлении жилым фондом, обеспечении непрерывной работы и координации деятельности всех подразделений. На рисунке 1 представлена организационная структура управления организацией.

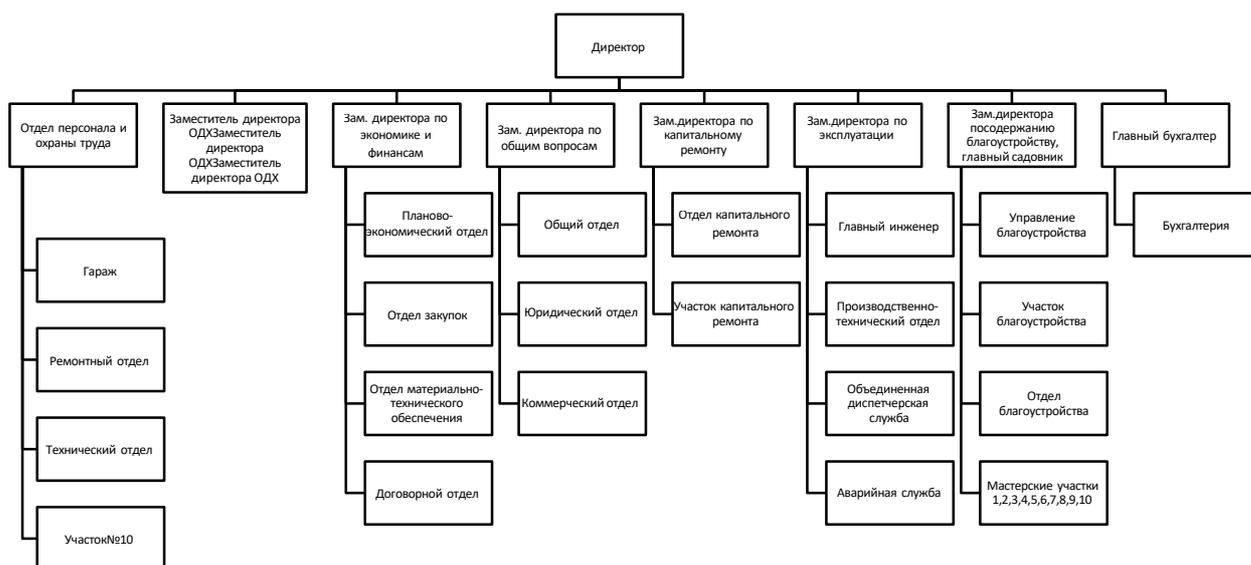


Рисунок 1- Организационная структура и подразделения организации

Управление текущей деятельностью Общества осуществляется лицом, назначенным исполнительным органом - директором, который

выбирается общим собранием участников Общества на срок 2 (два) года с возможностью повторного избрания. Договор между Обществом и директором подписывается от имени

Директор подотчетен общему собранию участников Общества, планирует и организует выполнение принятых решений. Директор принимает решения по всем вопросам, связанным с деятельностью Общества, за исключением тех, которые относятся к компетенции общего собрания участников Общества.

ГБУ «Жилищник Бабушкинского района» имеет цель удовлетворение общественных потребностей в продуктах, услугах, товарах и работах. Один из основных приоритетов ГБУ «Жилищник Бабушкинского района» - это деятельность, которая ориентирована на интересы участников и сотрудников компании. Для этого был разработан комплекс стратегических целей, направленных на достижение поставленных целей:

- обеспечение прибыльности деятельности компании для достижения экономических интересов участников и сотрудников;
- постоянное улучшение качества предоставляемых услуг в ЖКХ- секторе;
- активное вовлечение жильцов в управление содержанием жилого фонда и прилегающих территорий, с целью улучшения качества жилой среды;
- обеспечение комфортных условий проживания и предоставление необходимых ресурсов;
- постоянное расширение числа участников в хозяйственном процессе для максимальной эффективности работы;
- создание конкурентных преимуществ в секторе жилищного хозяйства;
- контроль и планирование использования финансовых ресурсов и всех других аспектов деятельности для эффективной

работы компании.

Достижение указанных выше целей поможет ГБУ «Жилищник Бабушкинского района» улучшить качество жилья и сферы ЖКХ в районе, а также получить прибыль и увеличить конкурентоспособность на рынке. Выбранный набор стратегических целей охватывает все направления деятельности ГБУ "Жилищник Бабушкинского района" и позволяет выполнить миссию компании в настоящее время и в перспективе. Для достижения этих целей компания ставит перед собой тактические задачи:

- обеспечение, восстановление и обновление зданий и сооружений;
- сбор средств от аренды жилых и нежилых помещений, а также за предоставление коммунальных и других услуг;
- планирование и проведение ремонтных работ в жилищном фонде;
- содержание и обслуживание жилищного фонда и придомовых территорий;
- ремонт дорог, находящихся под управлением управы, и других объектов благоустройства;
- выполнение задач, связанных с обслуживанием зеленых насаждений, вывозом мусора и предоставлением коммунальных и других услуг потребителям.

Общество создано для осуществления хозяйственной деятельности в целях удовлетворения общественных потребностей в его продукции, товарах, работах, услугах и реализации на основе полученной прибыли экономических интересов участников и членов трудового коллектива Общества.

Построение эффективной системы управления жилищным фондом напрямую зависит от формы собственности. Наш муниципалитет включает в себя различные виды собственности на здания и общежития, такие как частный жилищный фонд, смешанный жилищный фонд, государственный жилищный фонд и муниципальный жилищный фонд» [7].

Группа управления, направлена на достижение целей, которые включают в себя «обеспечение населения электро-, тепло-, газо- и

водоснабжением, муниципальный жилищный контроль, создание условий для эффективного управления многоквартирными домами» [9], а также контроль за целевым использованием жилищного фонда и безопасностью использования оборудования.

Группа управления также осуществляет сбор и «анализ данных о техническом состоянии жилищного фонда, а также оперативное рассмотрение обращений, заявлений, жалоб и запросов граждан и организаций, связанных с управлением жилищным фондом. Важно, чтобы в случаях, предусмотренных законодательством, группа готовила необходимую документацию для участия в открытых конкурсах по выбору управляющих организаций» [11]. Произведем оценку условий работы, определим тенденции главных показателей детальности исследуемого предприятия. В таблице 1 зафиксированы основные экономические показатели ГБУ «Жилищник Бабушкинского района» за 3 года.

Таблица 1 - Анализ основных экономических показателей ГБУ «Жилищник Бабушкинского района» за 2020-2022 гг.

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2021-2020гг.		2022-2021гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
Выручка от продаж, тыс. руб.	341770	369110	376490	27340	108	7380	102,0
Себестоимость, тыс. руб.	206770	168110	175490	-38660	1	7380	103,5
Прибыль от продаж, тыс. руб.	135000	201000	267000	166000	149	66000	133
Чистая прибыль, тыс. руб.	251	511	66	260	204	-445	13
Рентабельность продаж, %	0,73	1,38	0,2	0,65	x	-1,2	x

Продолжение таблицы 1

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	525	548	864	23	104	316	157,7
Фондоотдача, руб./руб. (выручка/среднег. стоимость основных средств)	65,1	67,4	44	2,3	104	-24	64,7
Фондоемкость, руб./руб., (среднег. стоимость основных средств/выручка)	0,015	0,015	0,023	-0,001	96,6	0,008	154,6
Численность, чел.	175	144	131	-1	98,0	3	94,0
Фонд оплаты труда, тыс. руб	14878	15753	17171	875	105,9	1418	109
Среднемесячная заработная плата, руб.	17017	18378	21311	1361	108,0	2933	116
Фондовооруженность, тыс, руб./чел., (СОС/среднеспис. численность работающих)	10,3	11,0	18,4	0,7	106,4	7,4	167,8
Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.	2012	1879,5	2119,5	-132,5	93,4	240	112,8
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств, в оборотах	17,0	19,6	17,8	2,7	115,6	-1,9	90,5

В ГБУ «Жилищник Бабушкинского района» за 2022 год были выявлены несколько важных тенденций, которые оказывают влияние на экономический потенциал предприятия.

Основной фокус исследования был сосредоточен на взаимосвязи между темпами роста себестоимости, прибыли и выручки. Было отмечено, что темп роста себестоимости в 2022 году превысил темпы роста прибыли и выручки. В результате этого наблюдалось снижение экономического потенциала предприятия, выраженное в сокращении валовой, прибыли на 524 тыс. рублей или 12,8%.

Выручка за отчетный год составила 37649,1 тыс. рублей, что превышает показатель предыдущего года на 738,2 тыс. рублей или 2%

Однако следует отметить, что себестоимость увеличилась на 3,5%, что превышает темпы роста выручки на 1,5%.

Одним из важных факторов, определяющих экономический потенциал предприятия, являются его основные средства. В данном исследовании обнаружено положительное изменение этого показателя. Стоимость основных фондов увеличилась на 57,7% по сравнению с предыдущим годом. Это свидетельствует о росте производственных мощностей и модернизации парка машин и оборудования.

Фондовооруженность труда также играет важную роль в эффективности деятельности предприятия. За последние годы наблюдался рост этого показателя на 67,8% по сравнению с 2021 годом и на 0,7% по сравнению с 2020 годом. Это объясняется увеличением стоимости основных средств и сокращением численности персонала.

В итоге, результаты исследования показывают снижение прибыли на 524 тыс. рублей или 12,8% и сокращение чистой прибыли на 445,4 тыс. рублей. Это произошло из-за роста стоимости составляющих себестоимости, таких как материалы, ГСМ, заработная плата и другие. Необходимо провести дополнительный анализ и принять меры для оптимизации затрат и повышения эффективности предприятия.

2.2 Анализ эффективности системы адаптации специалистов и руководителей учреждения

ГБУ «Жилищник Бабушкинского района» осознает важность разработки кадровой политики, направленной на обеспечение устойчивого развития компании. Руководство компании отлично понимает необходимость иметь прогнозы развития, а также методы и средства воздействия на персонал.

Менеджер отдела кадров, в свою очередь, сталкивается с определенными трудностями при разработке антикризисных кадровых программ. Кроме того, мониторинг текущей ситуации и корректирование программы, основываясь на изменениях внутри и вне компании на среднесрочный и долгосрочный периоды, оказывается недоступным.

В таблице 2 отражены показатели движения и постоянства кадрового

состава компании ГБУ «Жилищник Бабушкинского района».

Таблица 2 – Динамика показателей движения персонала компании ГБУ «Жилищник Бабушкинского района» в 2020–2022гг.

Показатели	2020г.	2021г.	2022г.	Отклонение 2021г. от 2020г.	Отклонение 2022г. от 2021г.
Среднесписочная численность персонала, чел.	175	144	131	-31	-13
Количество сотрудников в организации на начало года, чел.	175	175	143	0	-32
Количество сотрудников, принятых в течение года на работу в организацию, чел.	11	63	83	52	20
Количество сотрудников, которые выбыли из штата компании, чел., в том числе:	11	36	40	25	4
по собственному желанию	11	36	40	25	4
уволено за нарушение трудовой дисциплины	0	0	0	0	0
по согласованию сторон	0	0	0	0	0
Численность персонала на конец года, чел.	153	171	183	18	12
Количество работников, проработавших весь год, чел	99	45	30	-54	-15
Коэффициент оборота по приему работников	6,3	43,75	63,36	37,45	19,61
Коэффициент оборота по выбытию работников	6,3	25	30,5	18,7	5,5
Коэффициент текучести кадров	6,29	25	31	18,71	6
Коэффициент (стабильности) постоянства кадров	64,7	26	16	-38,7	-10

Анализируя получившиеся данные, можно сделать вывод, что в организации ежегодно увеличивается коэффициент текучести кадров. Так, например, в 2020 году коэффициент текучести кадров превышал норму и составлял 6,29%. А к 2022 году этот показатель увеличился до 31%. Коэффициент оборота по приему также увеличивается, в 2020 году он составлял 6,3 %, а в 2022 году увеличился до 63,36%. Также видно, что коэффициент (стабильности) постоянства кадров снижается в прогрессии. Так, например, в 2020 году он составлял 64,7%, к 2021 году снизился до 26%, а в 2022 году тенденция по снижению уровня стабильности сохранилась и показатель достиг уровня 16%. На рисунке 2 представлена динамика показателей движения персонала компании ГБУ «Жилищник Бабушкинского района» в 2020–2022гг.

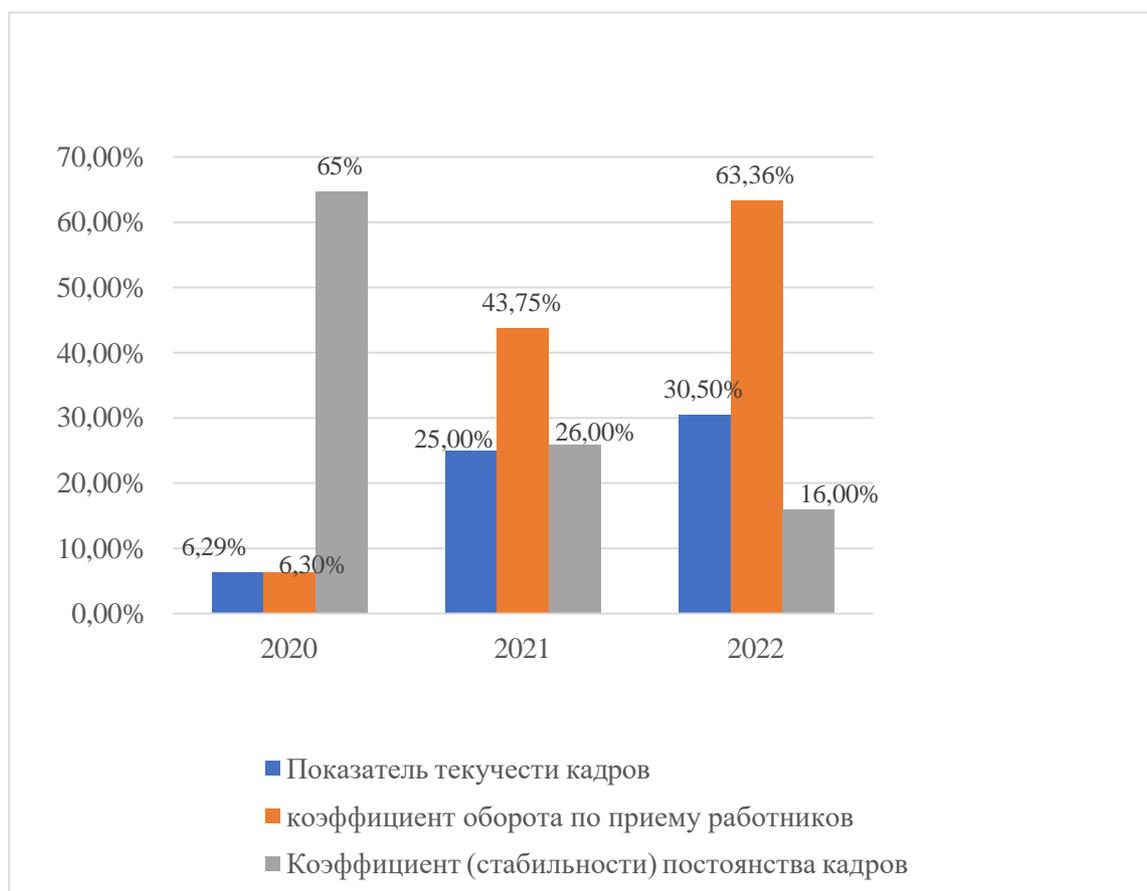


Рисунок 2 – Динамика показателей движения персонала компании ГБУ «Жилищник Бабушкинского района» в 2020–2022гг., %

В таблице 3 представлены результаты причин увольнения по

собственному желанию сотрудников компании ГБУ «Жилищник Бабушкинского района» в 2020–2022гг.

Таблица 3 – Причины увольнения по собственному желанию сотрудников компании ГБУ «Жилищник Бабушкинского района» в 2020–2022гг.

Показатель	Количество работников	Уд. Вес %
Уволившиеся по собственному желанию	40	100
Уровень заработной платы	8	20
Неудовлетворенность руководством	19	47,5
Отношения в коллективе	11	27,5
Личные причины	2	5

Как можно заметить, удельный вес занимает увольнение по причине неудовлетворенности руководством - 47.5%. По причине напряженного отношения в коллективе - 27,5 %. При этом, уволившиеся по причине неудовлетворенности заработной платой составляет -20%.

Таким образом, эффективность социальной политики организации снижена, так как увеличены показатели оборота по выбытию и текучести. Есть вероятность, что в организации принимают не эффективные методы управления кадрами.

В ходе исследования была проанализирована структура кадрового штата компании ГБУ «Жилищник Бабушкинского района».

В таблице 4 приведена структура кадров компании ГБУ «Жилищник Бабушкинского района» по категориям работников в 2020-2022гг.

Таблица 4 – Структура кадров компании ГБУ «Жилищник Бабушкинского района» по категориям работников в 2020-2022гг.

Наименование	2020г.		2021г.		2022г.		Отклонение 2021г. от 2020г.		Отклонение 2022г. от 2021г.	
	Кол-во, чел.	%	Кол- во, чел.	%	Кол- во, чел.	%	(+;-)	%	(+; -)	%
Рабочие всего, в том числе:	115	66,00	99	69,00	100	76,00	-16	3,00	1	1,00
Основные	98	56,00	67	47,00	85	65,00	-31	-9,00	18	18,00
Вспомогательные	17	10,00	32	22,00	15	11,00	15	35,00	-17	-11,00
Служащие всего, в том числе:	60	34,00	45	31,00	31	24,00	-15	-3,00	-14	-7,00
Руководители	20	11,00	12	8,00	9	9,00	-8	-3,00	-3	1,00
Специалисты	40	23,00	33	23,00	22	15,00	-7	0,00	-11	-8,00
Всего	175	100	144	100	131	100	-31	0,00	-13	0,00

На основании данных таблицы 4 можно сделать вывод, что основную долю занимают сотрудники рабочих специальностей: в 2020 году – 66% (115 человек), а к 2022 году этот показатель увеличивается до 76%. Большая часть представлена основными рабочими специальностями. Руководство осуществляется группой, занимающей 5-11% от всего персонала компании ГБУ «Жилищник Бабушкинского района». Видна тенденция по снижению количества руководителей с 20 человек в 2020 году показатель снизился до 9 к 2022 году. Также заметно снижение специалистов, так в 2020 году их числилось в организации ГБУ «Жилищник Бабушкинского района» составляла 40 человек, а к 2022 году снизилась до 22 сотрудников.

В ходе исследования была проанализирована структура кадрового штата компании ГБУ «Жилищник Бабушкинского района» по возрастному составу. В таблице 5 отразили структуру кадрового штата по возрастному показателю ориентируясь на возрастной состав специалистов [31].

Таблица 5 – Структура кадров компании ГБУ «Жилищник Бабушкинского района» по возрастному составу в 2020-2022гг.

Наименование	На конец 2020г.		На конец 2021г.		На конец 2022г.		Отклонение 2021г. от 2020г.		Отклонение 2002г. от 2021г.	
	Кол-во, чел.	%	Кол-во, чел.	%	Кол-во, чел.	%	(+;-)	%	(+;-)	%
до 20 лет	1	1,00	1	1,00	2	1,00	0	0,00	1	0,00
от 20 до 25 лет	6	3,00	8	6,00	9	9,00	2	3,00	-1	-1,00
от 26 до 35 лет	50	28,00	40	28,00	53	40,00	-10	0,00	13	12,00
от 36 до 45 лет	76	43,00	56	38,00	43	32,00	-20	-5,00	-13	24,00
46-55 лет	40	23,00	37	26,00	23	17	-3	3,00	-14	-9,00
55 лет и старше	2	2,00	2	1,00	1	1,00	0	-1,00	-1	0,00
Всего	175	100	144	100	131	100	68	0,00	124	-13,00

Согласно данным таблицы 5 мы делаем вывод, что основной состав персонала компании – сотрудники возрастом от 26 до 45 лет. Так, например, возрастная категория работающих от 36 до 45 лет в 2020 году составляла 43% сотрудников, в 2021 году – 38%, а в 2022 году – 32%. А показатель возрастной категории от 26 до 35 лет составил в 2020 году 28% работающих, а к 2022 году снизился до 40%. На рисунке 3 отражено прохождение динамика кадров компании ГБУ «Жилищник Бабушкинского района» с 2020 по 2022 годы по возрастному критерию.

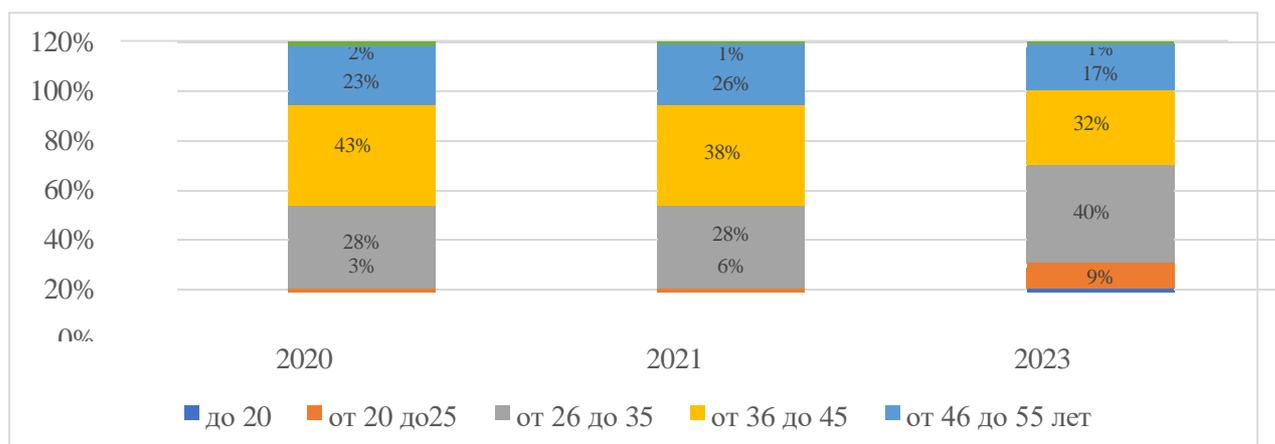


Рисунок 3 – Динамика структуры кадров компании ГБУ «Жилищник Бабушкинского района» по возрасту в 2020-2022гг., %

Рассмотрим структуру кадрового состава компании ГБУ «Жилищник Бабушкинского района» по половому признаку за последние три года. Данные отражены в таблице 6.

Таблица 6 – Структура кадров компании ГБУ «Жилищник Бабушкинского района» по половому признаку в 2020-2022 гг.

Пол сотрудников	2020г.		2021г.		2022г.		Отклонение	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	2021г. от 2020г.	2022г. от 2021г.
Мужчины	99	57,00	78	54,00	79	60,00	-2	1
Женщины	76	43,00	66	46,00	52	40,00	-10	-14
Итого	175	100,00	144	100,00	131	100,00	-31	31

За период с 2020 по 2022 годы в компании больше всего работало мужчин, о чем говорят показатели: в 2020 году – 57%, в 2021 году – 54%, в 2022 году – 60%.

На рисунке 4 представлено, соотношение кадров по половому признаку в компании ГБУ «Жилищник Бабушкинского района» с 2020 по 2022 годы.

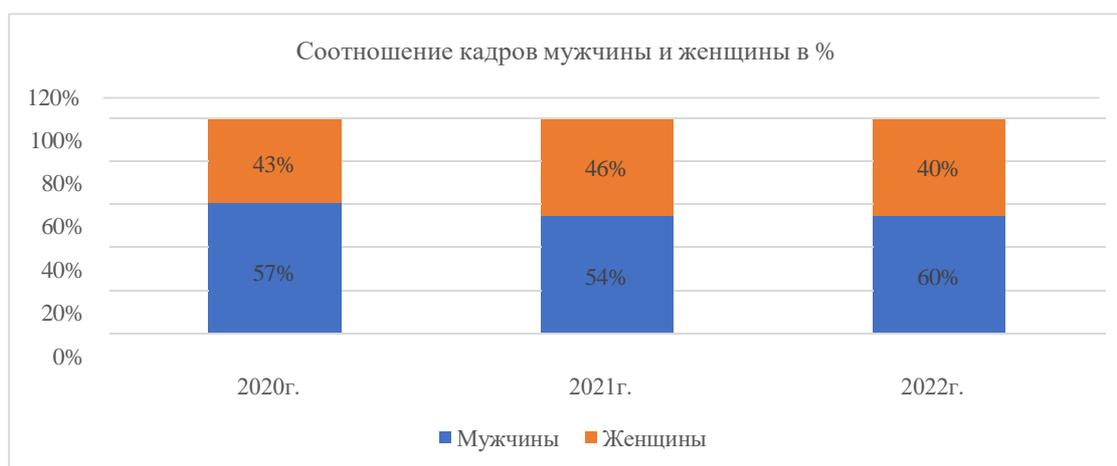


Рисунок 4 – Соотношение кадров по половому признаку в компании ГБУ «Жилищник Бабушкинского района» с 2020 по 2022 годы

Также был проанализирован кадровый состав по критерию стажа работы в организации ГБУ «Жилищник Бабушкинского района» за последние три года. Данные отражены в таблице 7.

Таблица 7 – Структура кадров компании ГБУ «Жилищник Бабушкинского района» по стажу работы в 2020-2022гг.

Наименование	2020г.		2021г.		2022г.		Отклонение 2021г. от 2020г.		Отклонение 2022г. от 2021г.	
	Колво, чел.	%	Колво, чел.	%	Колво, чел.	%	(+;-)	%	(+;-)	%
более 20 лет	1	1,00	1	1,00	1	1,00	0	0,00	0	0,00
от 10 до 20 лет	86	49,00	68	47,00	60	44,00	-18	-2,00	-8	-7,00
от 5 до 10 лет	75	42,00	49	34,00	16	12,00	-26	-8,00	-34	-22,00
от 1 до 5 лет	3	5,00	8	13,00	38	28,00	5	8,00	30	15,00
менее 1 года	10	1,00	18	5,00	16	15,00	8	4,00	2	10,00
Всего	175	100,00	144	100,00	131	100,00	-31	0,00	31	0,00

Анализируя полученные данные, можно сделать вывод, что большую часть сотрудников составляют работники, со стажем работы от 10 до 20 лет (44 %). За три года увеличился поток рабочих со стажем менее 1 года, так в 2020 году числилось 10 человек (1% от общего количества работающих), а в 2022 году численность увеличилась до 15%.

На рисунке 5 представлено, соотношение кадров по стажу работы в компании ГБУ «Жилищник Бабушкинского района» с 2020 по 2022 годы.

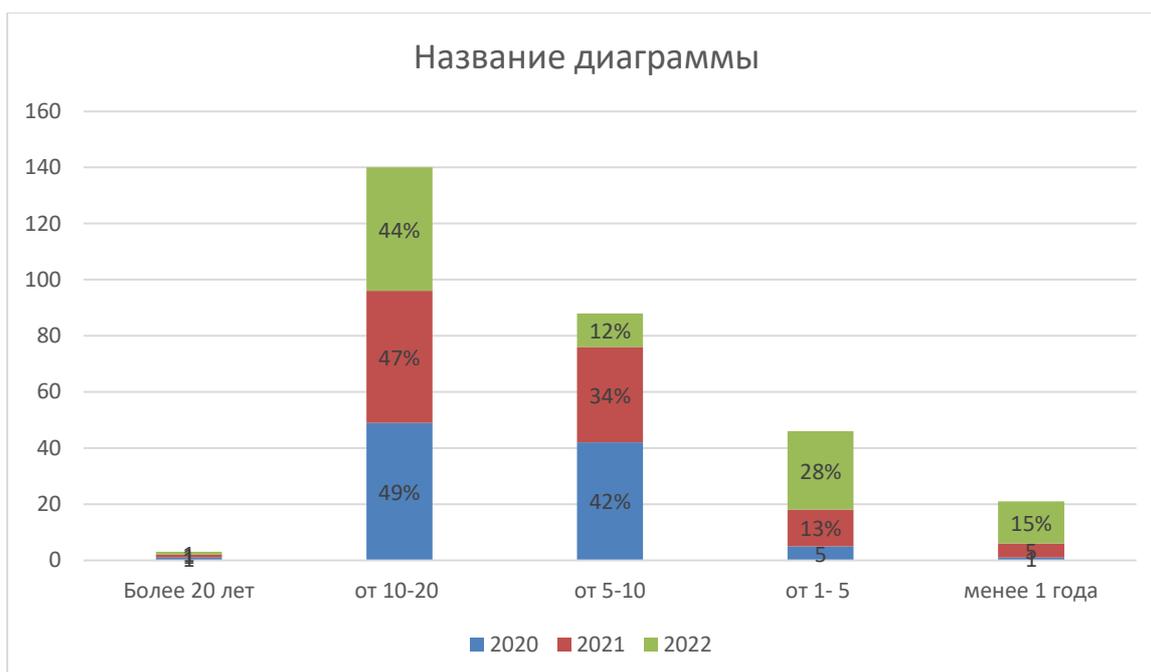


Рисунок 5- Соотношение кадров по стажу работы в компании ГБУ «Жилищник Бабушкинского района» с 2020 по 2022 годы

Также можно подчеркнуть, что сотрудники, имеющие стаж работы мене 1 года составляли в 2020 году 1% от общего количества работников, а к 2022 году показатель вырос до 15%. В первую очередь, это сотрудники, без опыта работы, которые закончили или проходят обучение. Рассмотрим в таблице 8 сотрудников организации, по образованию.

Таблица 8 – Распределение работников компании ГБУ «Жилищник Бабушкинского района» по образованию в 2020-2022гг.

Наименование	2020г.		2021г.		2022г.		Отклонение 2020г. от 2019г.		Отклонение 2021г. от 2020г.	
	Колво, чел.	%	Колво, чел.	%	Колво, чел.	%	(+;-)	%	(+;-)	%
высшее	60	34,00	50	35,00	37	28,00	-10	1,00	13	-7,00
неполное высшее	31	18,00	19	13,00	27	21,00	12	-5,00	8	8,00
среднее профессиональное	79	46,00	74	48,00	56	43,00	-5	2,00	-18	-5,00

Продолжение таблицы 8

Наименование	Колво, чел.	%	Колво, чел.	%	Колво, чел.	%	(+;-)	%	(+;-)	%
среднее	5	2,00	1	4,00	11	5,00	-4	2,00	10	1,00
Всего	175	100,00	144	100,00	131	100,00	-31	0,00	-13	0,00

В соответствии с данными таблицы 8 можно сделать вывод, что большинство сотрудников компании ГБУ «Жилищник Бабушкинского района» – лица со средним профессиональным образованием. В 2020 году их доля составила 46% (79 человек), в 2021 – 48% (74 человека), а в 2022 году – 43% (56 человек) (рисунок 6).

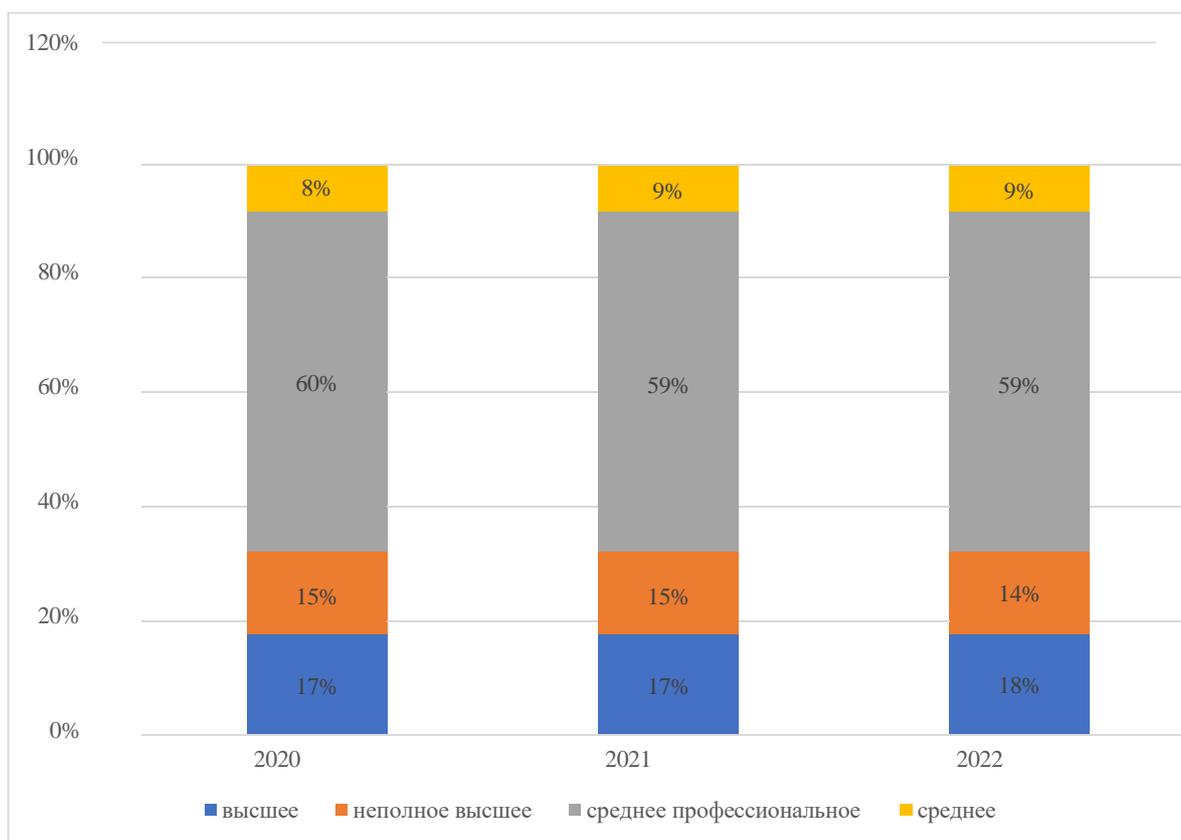


Рисунок 6 – Структура кадров компании ГБУ «Жилищник Бабушкинского района» по образованию

Отметим, что в 2020 году отмечается рост количества сотрудников с высшим образованием на 12 человек, а в 2021 году – на 28 человек.

Руководство компании ГБУ "Жилищник Бабушкинского района" уделяет особое внимание принципам работы коллектива, которые способствуют открытой и доверительной атмосфере. Здесь ценится взаимное уважение, и каждый сотрудник имеет возможность проявить свой творческий потенциал и продвигаться по профессиональной лестнице. Коллектив предприятия объединяет знания и опыт опытных специалистов с энергией и амбициями молодых сотрудников.

На данный момент адаптационная программа в ГБУ «Жилищник Бабушкинского района» для руководителей и специалистов включает две части: общую и специальную. Общая программа направлена на ознакомление с основными нормами и правилами, которыми руководствуется компания. Она охватывает не только официальные документы, но и нормы, которые сформировались внутри коллектива.

Руководство предприятия активно работает над поддержанием квалификации сотрудников на необходимом уровне, повышением профессиональных навыков и внедрением новых технологий в работу. Это позволяет обеспечить высокий уровень обслуживания клиентов и эффективность работы предприятия в целом.

В компании ГБУ «Жилищник Бабушкинского района» уделяют большое внимание обучению персонала. Для отображения всей необходимой информации о проводимом обучении, а также о выбранных формах и видах обучения, рассмотрим таблицу 9.

Таким образом, представленная в таблице 9 информация показывает, что обучение в компании ГБУ «Жилищник Бабушкинского района» проходит внутри компании и через семинары и сторонние курсы

Таблица 9 - Формы и виды обучения персонала в компании ГБУ «Жилищник Бабушкинского района»

Наименование	2020г.		2021г.		2022г.		Отклонение 2021г. от 2020г.		Отклонение 2022г. от 2021г.	
	Колво, чел.	%	Колво, чел.	%	Колво, чел.	%	(+;-)	%	(+;-)	%
Внутренние семинары на рабочем месте для руководителей	18	90,00	11	92,00	9	100,00	-7	2,00	-2	8,00
Внутренние семинары для специалистов	37	93,00	30	90,00	22	100,00	-7	-3,00	-4	-10,00
Внешние курсы для руководителей	2	10,00	1	8,00	0	0,00	-1	-2,00	-1	-8,00
Внешние курсы для специалистов	3	7,00	3	10,00	0	0,00	0	3,00	-3	-10,00
Всего руководителей	20	100,00	12	100,00	9	100,00	-8	0,00	-3	0,00
Всего специалистов	40	100,00	33	100,00	22	100,00	-7	0,00	-7	0,00

. При этом, большая часть сотрудников проходят адаптацию в формате внутренних семинаров, так к примеру, в 2020 году 90% руководителей посетило внутренние семинары, а в 2022 100% руководящего состава посетило семинары, в то время, когда внешние курсы посетило лишь 10% руководителей в 2020 году и 0% в 2022 году. Аналогичная ситуация и у других специалистов, так в 2020 году внешние сторонние курсы посетило 7%, а в 2023 году 0%.

Адаптационная программа для нового сотрудника включает ознакомление с организацией работы в отделе и компании в целом. То есть, новичок получает информацию о специфике работы, структуре компании, правилах внутреннего распорядка и других важных деталях. Проводится экскурсия по офису, чтобы новый сотрудник смог ознакомиться с

помещениями и коллегами. Все эти меры помогают исключить чувство обособленности и чужеродности в коллективе.

Компания ГБУ «Жилищник Бабушкинского района» гарантирует своим сотрудникам возможность продвижения по карьерной лестнице, а также увеличение дохода, за счет премиальной части. Таким образом, работники в праве совершенствоваться, проявлять себя с целью профессионального развития в рамках своих должностей и смежных областей за счет прохождения обучающих семинаров. Кроме того, для новых сотрудников проводится адаптация, включающая ознакомление с организацией работы в отделе и компании в целом, экскурсию по офису и знакомство с коллегами.

Компания также предоставляет своим сотрудникам ряд льготных услуг, включая возможность подключения к системе добровольного медицинского страхования, единовременную материальную помощь и компенсацию при различных обстоятельствах. Кроме того, компания заботится о развитии своих сотрудников, организуя обучение, повышение квалификации и рационализацию структур и штатов.

Важную роль в развитии персонала играют учебные дискуссии и мотивационные мероприятия, «направленные на повышение мотивации к труду работников любых категорий в соответствии с выполняемыми ими задачами. Персоналом компании занимается отдел управления персоналом в сотрудничестве с руководителями структурных подразделений» [19].

Адаптационная программа предусматривает ознакомление новых сотрудников с информацией о компании и их конкретном подразделении. Они также знакомятся с непосредственными руководителями, что способствует установлению связей и созданию благоприятной рабочей атмосферы. Важно отметить, что для каждого сотрудника не составляется отдельный план адаптации, но вся необходимая информация предоставляется на этапе вступления в должность.

Первый месяц работы является особенно важным для новых сотрудников. В этот период они ощущают некоторое напряжение, поскольку

они еще только начинают осваивать профессиональные задачи и объемы работы. Организация стремится обеспечить новичков поддержкой и вниманием в этот период, чтобы они могли успешно преодолеть первоначальные трудности.

Однако не всем сотрудникам удастся достичь ожидаемых результатов в работе или получить полное удовлетворение от выбранной профессии. Компания старается предоставить разнообразные возможности для роста и развития своих сотрудников, но иногда ожидания и реальность не полностью совпадают.

Сотрудники, принятые на постоянную работу, должны пройти испытательный срок продолжительностью три месяца. В течение этого периода руководители структурных подразделений оценивают результаты работы новых сотрудников. Однако в регламентирующих документах не установлены конкретные критерии для оценки. Решение о сохранении специалиста на постоянной основе принимается на основе субъективной оценки руководителя, который основывается на качестве и выполнении задач сотрудником.

В целях обеспечения более структурированного и эффективного введения новых сотрудников, устраивающихся на работу в ГБУ "Жилищник Бабушкинского района", определен порядок их внедрения в коллектив. После знакомства с руководителем подразделения, работник отдела управления персоналом назначает наставника из опытных специалистов. Наставник выполняет роль консультанта, оказывая помощь и руководство новому сотруднику в его профессиональной деятельности. Однако наставник не контролирует процесс адаптации, его основная задача

- следить за выполнением новым работником необходимого объема работы в срок.

Компания ГБУ «Жилищник Бабушкинского района» не использует в процессе адаптации документы, акты и внутренние регламенты, на основании которых и базируется адаптация.

Изучим адаптацию в организации ГБУ «Жилищник Бабушкинского района». Была организовано исследование с 24 работающими в организации, из них 9 руководителей и 15 специалистов. Исследование предполагало заполнение 24 исследуемые карты (Приложение А), демонстрирующей, насколько они удовлетворены работой. Данная система была предложена В. Смирновой. Карта оценки удовлетворенности представлена в таблице 10.

Таблица 10 – Карта оценки удовлетворенности работой сотрудников в компании ГБУ «Жилищник Бабушкинского района»

Сотрудники, принявшие участие в исследовании	Средний балл, проставленных респондентами в количестве									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Аспекты удовлетворенности</i>										
Сотрудники, поработавшие в организации меньше года										
Руководители (5 чел.)	2.5	3.0	2.2	2.9	4.2	2.0	2.0	2.3	3.9	4.1
Специалисты (9 чел.)	2.1	2.4	2.3	3.1	2.9	2.4	3.6	2.6	2.8	4.5
Сотрудники, поработавшие в организации от 5-10 лет										
Руководители (4 чел.)	4.0	3.0	3.5	4.5	5.0	4.5	4.0	3.5	3.0	4.0
Специалисты (6 чел.)	4.2	3.3	4.3	4.3	3.4	5.6	3.6	4.0	4.5	2.7
Общий уровень удовлетворённости (по 10-ти бальной шкале) - 2.3										

По результатам исследования, можно сделать вывод, что общий уровень удовлетворенности сотрудников ниже среднего уровня- 2,3 (46 % удовлетворенности). При этом, уровень удовлетворенности молодых специалистов, и руководителей, работающих в организации до одного года, с трудом адаптируются в компании ГБУ «Жилищник Бабушкинского района», ниже среднего уровня и составляет всего лишь 60%. Тем временем, когда работники с большим опытом трудовой деятельности, высоко оценивают свою работу и продемонстрировали удовлетворенность в целом на 50%. По результатам полученных данных, можно сделать вывод, что существуют проблемы в адаптации сотрудников компании ГБУ «Жилищник Бабушкинского района». Связано это в первую очередь с тем, что молодые специалисты не удовлетворены трудом. Выявлено отсутствие эффективной адаптации в организации. Вероятно, это свидетельствует об отсутствии

эффективной адаптации сотрудников в компании. При этом, самые низкие оценки среди молодых специалистов были поставлены по следующим значениям:

- заработная плата;
- возможность влиять на дела коллектива;
- отношение в коллективе.

Из чего можно сделать вывод, что молодые специалисты в компании ГБУ «Жилищник Бабушкинского района», не чувствуют причастность к работе коллектива.

Среди наиболее низко оцененных показателей работы компании можно выделить возможность участия в принятии решений, прозрачное премирование и распределение средств, а также возможность влияния на коллективную работу. Компания ГБУ «Жилищник Бабушкинского района» должна уделить внимание данным проблемам для того, чтобы повысить уровень удовлетворенности своих сотрудников. Появляется осознание того, что молодые специалисты, которые недавно присоединились к коллективу, не чувствуют свою причастность к работе команды и напротив чувствуют отдаленность и невозможность внести вклад в работу компании. Чтобы изменить эту ситуацию, необходимо повысить оригинальность работы коллектива.

В рамках второго этапа исследования был проведен опрос сотрудников, который был направлен на изучение уровня их адаптации в организации. Результаты исследования представлены в таблице 11.

Была проанализирована возможность работниками осознавать поставленные перед ними задачи и методики их выполнения. Результаты исследования среди молодых сотрудников (рисунок 7).

Таблица 11 – Результаты опроса удовлетворенности работой сотрудников ГБУ «Жилищник Бабушкинского района»

Показатели	Молодые сотрудники, которые проработали меньше года				Сотрудники, которые работают от 5 до 10 лет			
	Руководители		Специалисты		Руководители		Специалисты	
Общее количество испытуемых	4	100	10	100	2	100	8	100
Имеют высокий уровень понимания поставленных задач	1	25	2	20	2	100	5	63
Имеют средний уровень понимания	1	25	3	30	0	0	2	25
Слабо понимают поставленные задачи	2	50	5	50	0	0	1	12

Была проанализирована возможность работниками осознавать поставленные перед ними задачи и методики их выполнения. Результаты исследования среди молодых сотрудников (рисунок 7), показали, что:

- 50% молодых специалистов и 50% руководителей слабо понимают поставленные задачи;
- 30% молодых специалистов и 25% руководителей имеют средний уровень понимания поставленных задач;
- только 25 % молодых специалистов и 20% руководителей достаточно уверены в своем понимании.

Результаты исследования среди специалистов, работающих в организации от 5 до 10 лет (рисунок 8), показали, что:

- руководители в полном объеме понимают поставленные задачи;
- 12 % специалистов слабо понимают поставленные задачи;
- 25% специалистов имеют средний уровень понимания поставленных задач;
- 65% специалистов с легкостью понимают поставленные задачи.

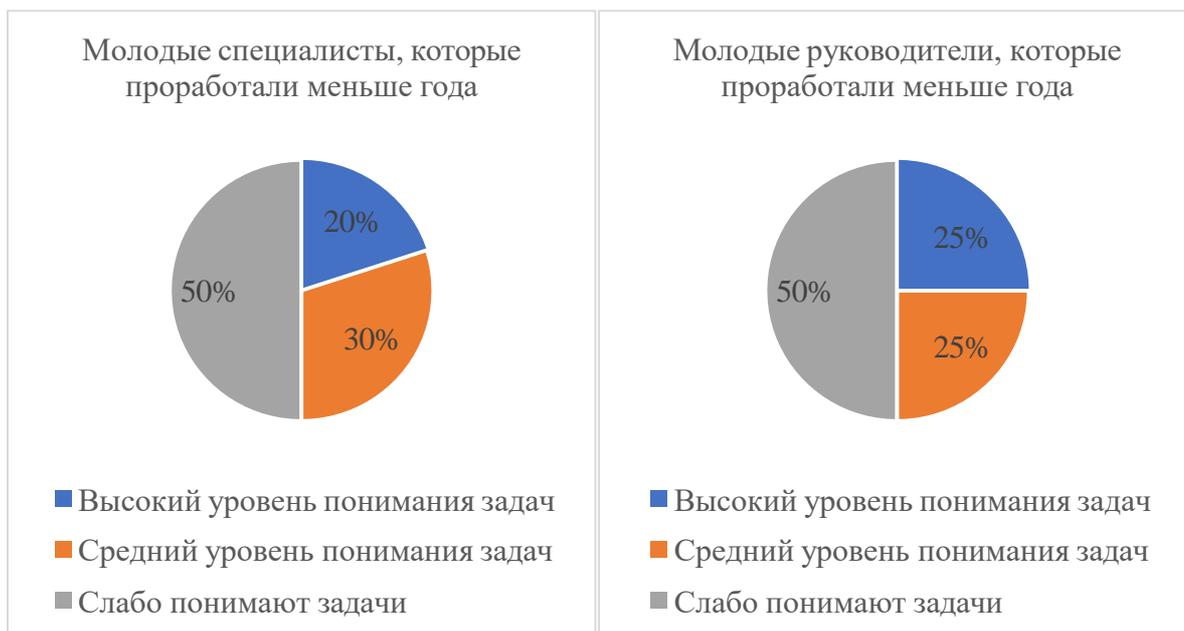


Рисунок 7 – Результаты исследования удовлетворенности работой молодых сотрудников ГБУ «Жилищник Бабушкинского района»

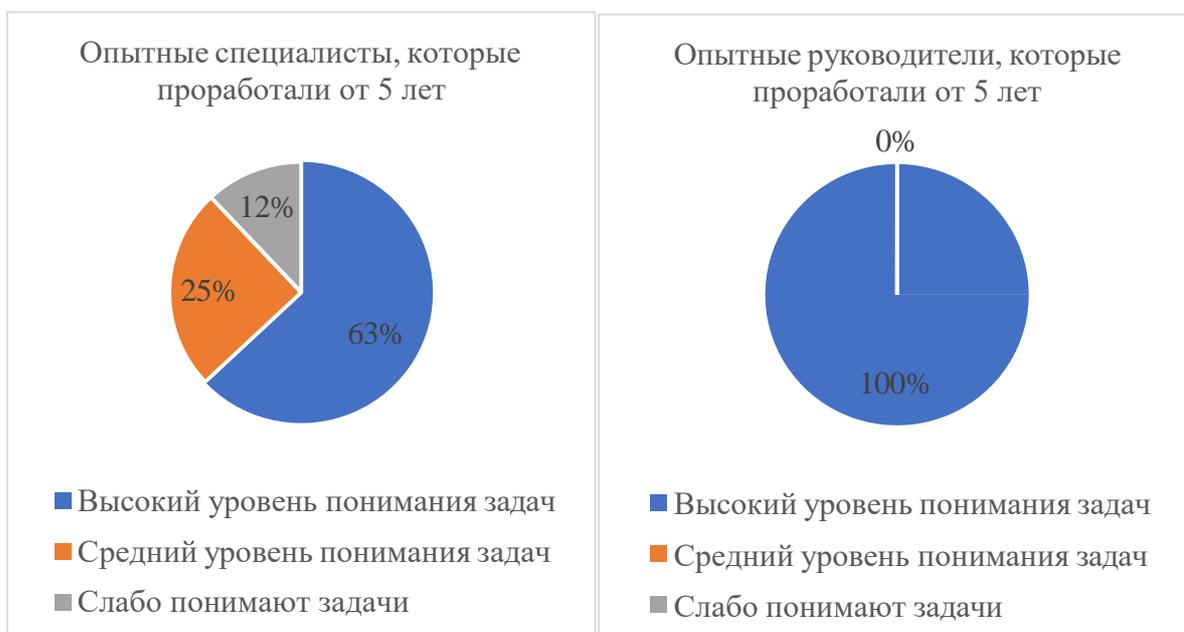


Рисунок 8 – Результаты исследования удовлетворенности работой молодых сотрудников ГБУ «Жилищник Бабушкинского района»

Эти данные подчеркивают необходимость более активной интеграции новых сотрудников в коллектив и отмечают важность обучения на рабочем месте. Но стоит отметить, что и у опытных специалистов есть проблемы с

пониманием некоторых задач: средний уровень понимания у 25%, низкий – у 12%. Полученные данные могут свидетельствовать о недостаточном внимании к новым сотрудникам, их адаптации и развитию в ГБУ «Жилищник Бабушкинского района».

Исследование показало, что большинство новичков не сумели адаптироваться на работе. Это связано с недостаточным «контролем за процессом адаптации со стороны ответственных лиц», а также с отсутствием мотивации к эффективной трудовой деятельности. В связи с этим, многие работники не ощущают связь с компанией в целом, не осознают, что их персональные интересы должны совпадать с интересами компании. Однако выявленные недостатки могут быть устранены при помощи внедрения ряда мероприятий и принятия проектных решений.

Результаты исследования отражены, а таблице 12.

Таблица 12 – Выявленные недостатки процесса адаптации в компании ГБУ «Жилищник Бабушкинского района»

Методы исследования	Используемый процесс адаптации в организации	Выявленные недостатки процесса адаптации
Анализ документов	Разработано штатное расписание, должностные инструкции, регламенты, технологические карты	Не разработаны локальные нормативные акты по адаптации. Отсутствует система стимулирования наставников. Не разработаны мероприятия по адаптации вновь принятого работника к социальным нормам поведения, установлению отношений сотрудничества нового работника и коллектива
Анкетирование	У работников есть уверенность в собственных силах, принятые работники со стажем достаточно хорошо вливаются в коллектив	У молодых специалистов наблюдается отчуждение, низкий уровень социальной адаптации в коллективе, удовлетворенности трудом, непонимание целей и задач

Компания ГБУ «Жилищник Бабушкинского района» известна своим высоким качеством оказываемых услуг, однако, анализ показал, что у

компании существуют и недостатки. Например, у компании слабо разработана система планирования трудовой деятельности, и отсутствует четкое разграничение прав, обязанностей и ответственности между сотрудниками.

Кроме того, анализ показал отсутствие у компании ГБУ «Жилищник Бабушкинского района» документальных локальных актов, на которых должен основываться процесс адаптации для новых сотрудников, таких как Положение об адаптации или описание процедуры. Это значительный недостаток системы адаптации компании, который не позволяет соответствующим образом оценить уровень адаптации сотрудников.

Руководству ГБУ «Жилищник Бабушкинского района» стоит уделить внимание и решить выявленные проблемы для дальнейшего улучшения деятельности компании.

3 Разработка мероприятий по усовершенствованию системы адаптации специалистов и руководителей ГБУ Жилищник Бабушкинского района

3.1 Основные рекомендации по усовершенствованию системы управления адаптации специалистов и руководителей организации

По результатам проведенного исследования, можно сделать вывод, что общий уровень удовлетворенности сотрудников ниже среднего уровня. Более того, уровень удовлетворенности молодых специалистов, и руководителей, работающих в организации до одного года, с трудом адаптируются в компании ГБУ «Жилищник Бабушкинского района». В тоже время, работники который проработали в компании достаточно долгое время (до 5 лет) и имеют большой опыт трудовой деятельности, высоко оценивают свою работу и продемонстрировали удовлетворенность.

В таблице 13 представлен перечень проектных мероприятий молодых специалистов, которые должны реализовываться в компании ГБУ «Жилищник Бабушкинского района», при трудоустройстве новых сотрудников.

Таблица 13 – Проектные мероприятия адаптации молодых специалистов и руководителей в компании ГБУ «Жилищник Бабушкинского района»

Проблема/ недостаток	Мероприятие по устранению недостатков	Документационное обеспечение
Не разработаны локальные нормативные акты по адаптации для специалистов и руководителей	Разработка комплекта локальных нормативных актов по адаптации: Проект «Положение об адаптации вновь принятых работников»; Проект «План работы вновь принятого работника»; Проект «Оценочный лист вновь принятого работника»; «Положение о наставничестве».	Проект «Положение об адаптации вновь принятых работников»; Проект «План работы вновь принятого работника»; Проект «Оценочный лист вновь принятого работника».

Продолжение таблицы 13

Проблема/ недостаток	Мероприятие по устранению недостатков	Документационное обеспечение
Отсутствует система стимулирования наставников	Включение в Положение о наставничестве специального раздела, связанного с мерами стимулирования наставников	Раздел в Проекте «Положение о наставничестве»
Не разработаны мероприятия по адаптации вновь принятого работника к социальным нормам поведения, установлению отношений сотрудничества нового работника и коллектива	Проведение тренингов для новых сотрудников по адаптации	Проект «Программа тренинга для новых сотрудников по адаптации»

Было выявлено, что существуют проблемы в адаптации сотрудников компании ГБУ «Жилищник Бабушкинского района». Выявлено отсутствие эффективной адаптации в организации. Что свидетельствует об отсутствии эффективной адаптации сотрудников в компании. При этом, самые низкие оценки среди молодых специалистов определены в сферах: заработной платы, возможности влиять на дела коллектива и отношения в коллективе.

Компании ГБУ «Жилищник Бабушкинского района» необходимо уделить внимание данным проблемам для того, чтобы повысить уровень удовлетворенности своих сотрудников.

Для устранения выявленных проблем, предлагаем разработать программу адаптации новых сотрудников. Главной целью которой является: адаптировать вновь прибывших сотрудников, учитывая производственные особенности и оказание им помощи, для того чтобы адаптация протекала безболезненно, а трудовые обязательства исполнялись в требуемом от них объеме.

Рассмотрим основные этапы проведения адаптационного процесса, которые должны быть учтены при разработке программы помощи. На рисунке 9 представлены этапы прохождения адаптационной программы.

1. Оценивание профессиональных навыков, умений работника, его знаний и квалификационного уровня.

2. Оказание помощи сотруднику с целью ускорения процесса ориентирования на требования, которые предъявляются к нему в соответствии с занимаемой должностью.

3. Вовлечение и включение нового сотрудника в производственный процесс, налаживание взаимоотношений социального и трудового характера с коллегами.

4. Оценивание прохождения человеком адаптации и начала стабильной работы.

Рисунок 9- Этапы прохождения адаптационной программы

В среднем адаптация новых сотрудников протекает в течение 1,5 лет. При использовании программы адаптации, срок адаптации сократиться. Почувствовать комфортные условия вновь прибывшие сотрудники смогут уже через 3–6 месяцев после трудоустройства [12]. И уже на первых этапах адаптации смогут «проявить себя как профессионалов в своей области, продемонстрировав организационные качества, которые необходимы для выполнения задач» [9, с.113].

Мероприятия подготовительного этапа, по подготовке программы адаптации в ГБУ «Жилищник Бабушкинского района»:

- формирование реальных представлений о наличии вакансий, выработка требований в рамках квалификации к персоналу;
- требований в рамках квалификации к персоналу;

- анализ действующей системы адаптации, которая имеется в компании;
- составление плана мероприятий, учитывая законодательные нормы и имеющихся в компании внутренних документов (инструкции о наставничестве, собеседования с кандидатами на замещение вакантной должности);
- установление четких сроков адаптации, определение перечня лиц, которые будут реализовывать программу, составление формы адаптационной программы в зависимости от того, сотрудник какой категории принимается на работу;
- составление перечня вопросов для проведения тестирования нового специалиста.

Для сотрудников, необходимо подготовить Положения о технологии адаптации и развития новых работников.

Программа по адаптации сотрудников представлена на рисунке 10.

1 день

- Ознакомление специалиста с графиком работы, должностной инструкцией, нормами охраны труда, положениями об оплате труда и премировании, привлечении к дисциплинарной ответственности.
- Представление сотрудника начальнику и работникам отдела, службам, непосредственно связанным в процессе деятельности.
- Проведение экскурсии по территории предприятия

2 день

- Предоставление списка контактных телефонов и сведений о начальниках структурных подразделений.
- Непосредственное ознакомление с рабочими документами

3-30 дни

- Работа под руководством начальника отдела и куратора.
- Оценка способностей специалиста и его взаимоотношений с коллегами.

Рисунок 10-Программа по адаптации сотрудников в компании ГБУ «Жилищник Бабушкинского района»

Таблица 14 - Программа адаптации руководителей в компании ГБУ «Жилищник Бабушкинского района»

Период	Содержание программы
1-2 дни	Менеджер по адаптации совместно с непосредственным руководителем адаптируемого объясняет новому сотруднику, какие задачи перед ним стоят и какой результат должен быть получен по окончании испытательного срока. К новичку прикрепляется куратор
3 день	Адаптируемый изучает организационные документы «компании, нормы и правила внутреннего трудового распорядка, знакомится со структурой управления компании, ее бизнес-процессами, корпоративной культурой, системами оценки и мотивации персонала» [9]
3-25 дни	Куратор совместно с менеджером по адаптации разрабатывают план вхождения руководителя-новичка в должность. Адаптируемый знакомится с планом под расписку. Каждое выполненное задание фиксируется в плане работы и оценивается куратором. По итогам данного периода, вновь принятый руководитель направляет менеджеру по персоналу работу «Как улучшить бизнес-процесс в подразделении»
26-27 дни	Менеджер по адаптации совместно с куратором определяют причины трудностей, возникших во время адаптационного этапа, и намечают пути их устранения. Например, если причины трудностей в отсутствии каких-либо компетенций у нового руководителя – проводится его тестирование (психологическое, профессиональное), по результатам которого вырабатываются рекомендации.
27-30 дни	По окончании испытательного срока собирается «комиссия, в которую входят куратор адаптируемого, его вышестоящий руководитель, менеджер по адаптации и представитель коллектива. Комиссия обсуждает результаты индивидуального плана вхождения в должность и заполненный менеджером по персоналу план дальнейшего развития специалиста. Комиссия оформляет заключение о результатах прохождения испытательного срока, о пригодности сотрудника к работе на руководящей должности, дает рекомендации о повышении должностного оклада. Оригиналы документов по прохождению испытательного срока и заключение о его результатах передаются менеджеру по персоналу и хранятся в личном деле работника» [15].

Весь объем мероприятий по адаптации руководителей подразделений предлагаем возложить на менеджеров в отделе кадров, на данный момент в организации 2 менеджера, на 131 сотрудников.

От менеджера по адаптации руководителя требуются следующие

действия:

- организовать знакомство с коллективом и организацией, представить нового сотрудника;
- «провести работу по ознакомлению с организационно-распорядительными документами, должностной инструкцией, локальными нормативными актами;
- организовать ознакомление с правилами техники безопасности;
- разработать «План вхождения в должность» руководителя, согласовать его с генеральным директором, организовывать оценку деятельности вновь прибывшего руководителя в контрольных точках;
- собрать все необходимые документы и организовать заседание комиссии».

По вопросу адаптации специалистов, «руководитель подразделений должен определить, кто будет являться для вновь прибывших сотрудников, наставником» [12]. Права и обязанности, а также его основные функции при работе с новыми сотрудниками должны быть прописаны в Положении о наставничестве. В ходе адаптации специалистов, должна поддерживаться связь руководителя с новым работником. Это необходимо для того, чтобы в нужный момент была оказана помощь в рамках его компетенции [18].

Таким образом, должна действовать программа, обучения персонала, которые будут задействованы в наставничестве в период адаптации. Рассмотрим программу совершенствования обучения персонала компании ГБУ «Жилищник Бабушкинского района» в таблице 15.

Таблица 15 – Программа обучения персонала компании ГБУ «Жилищник Бабушкинского района» в период адаптации

Вид обучения		Для специалистов		Для руководителей	
		До	После	До	После
Длительность периода наставничества, дней		10	30	7	30
Периодичность проведения профессиональной оценки сотрудников		1 раз в 3 года	1 раз в год	1 раз в 5 лет	1 раз в год
Обучение по техническим направлениям, час	При прохождении адаптации	15	70	7	50
	При прохождении и адаптации	-	15 ежеквартально	-	7 ежеквартально
Нетехническое обучение, час	При прохождении адаптации	3	15	9	40
	При прохождении адаптации	-	3 ежеквартально	-	9 ежеквартально

Нетехническое обучение в обязательном порядке должно в себя включать следующие направления:

- «цели и принципы работы компании, правила, принятые в ней, этикет, политика конфиденциальности;
- методы, повышающие эффективность коммуникаций, командная работа;
- управление конфликтными ситуациями;
- знакомство со структурой управления компании, бизнес-процессами, корпоративной культурой, системами оценки и мотивации персонала» [18].

Необходимо планировать работу с подключением аутсорсинга. Компания ГБУ «Жилищник Бабушкинского района» должна «самостоятельно разработать учебные материалы для внедрения процесса нетехнического обучения и предоставить Консультанту» [49]. В таком случае, непосредственно само обучение будет осуществляется консультантом. В связи

с чем, компании необходимо выделить средства оплаты нетехнического обучения. Расходы на это составят в среднем 1400 рублей на человека.

При этом, аттестация рабочих мест должна происходить с привлечением компании ООО «НСС Консалт», которая в свою очередь является специализированной и аккредитованной, что позволяет выполнить поставленные задачи. Стоимость услуги за одного сотрудника оставляет- 1800 руб. Стоит отметить, что компания ГБУ «Жилищник Бабушкинского района» в праве субсидировать обучение. В таблице 18 отражены возможности выделения денежных средств на развитие в профессиональном плане сотрудников компании.

Таблица 16 – Варианты субсидирования обучения сотрудников ГБУ «Жилищник Бабушкинского района»

Стаж работы в организации	Тип обучения				
	Внутренние тренинги	Цикловой тренинг	Кратк. обучение	Курсы повышения квалификации	Высшее образование
До окончания испытательного срока	Все сотрудники		-	-	-
С момента окончания испытательного срока до 1 года работы	Все сотрудники			-	-
В течение 1-2 лет с момента окончания испытательного срока	Все сотрудники				-
Более 2 лет с момента окончания испытательного срока	Все категории сотрудников				Руководители, начальники отделов
Более 3 лет работы	Все категории сотрудников				Руководители, начальники отделов

Наставник показывает работнику, где располагаются производственные, служебные, бытовые помещения. Помогает в урегулировании возникающих вопросов и проблем.

При этом, у вновь прибывших специалистов уровень эффективности

выполнения своих обязанностей должен оцениваться дважды: по итогу первой половины месяца; по итогу истечения месяца.

Заключительный анализ проводится за неделю до окончания адаптационного периода. В этот период оценивается работа сотрудника, а также проводится анализ эффективности использования системы управления по адаптации. Основные факторы успеха по программе адаптации — это безболезненная интеграция сотрудника в коллектив, что в свою очередь увеличивает производительность труда, а также формирование социально-психологического благоприятного климата.

Показатели, по которым можно оценить эффективность системы адаптации [15]:

- «снижение количества уволившихся работников, которые отработали менее года;
- повышение количества сотрудников, выразивших удовлетворение социальными программами».

В таком случае, в Положении о наставничестве должен быть сделан основной упор на обучении вновь прибывших сотрудников, и у которых незначительный стаж работы.

Рассмотрим этапы реализации проекта по совершенствованию системы адаптации сотрудников в ГБУ «Жилищник Бабушкинского района» в таблице 17.

Таблица 17 – Этапы реализации проекта совершенствования системы адаптации сотрудников ГБУ «Жилищник Бабушкинского района»

Наименование этапа	Ответственный	Сроки
Разработка Положения об адаптации, Положения о наставничестве, вспомогательных документов	Отдел управления персоналом	15.05.2023-30.05.2023

Продолжение таблицы 17

Наименование этапа	Ответственный	Сроки
Согласование Положений и форм документов с вышестоящим руководством	Отдел управления персоналом	31.05.2023
Разработка адаптационного тренинга	Менеджер по адаптации	13.05.2023-27.05.2023
Наименование этапа	Ответственный	Сроки
Согласование программы тренинга с вышестоящим руководством	Менеджер по адаптации	06.06.2023
Социально-психологическая подготовка к внедрению проекта:		
Ознакомление руководителей структурных подразделений с порядком адаптации вновь принятых работников в соответствии с Положениями и программой тренинга	Отдел управления персоналом	16.06.2023–23.06.2023
Общее собрание коллектива	Директор	июль 2023
Начало реализации проекта	Отдел управления персоналом, руководители структурных подразделений	15.08.2023
Контроль за реализацией проекта	Отдел управления персоналом	05.05.2023–30.12.2023
Оценка результатов внедрения проекта	Директор	Конец 2023

Рассчитаем стоимость обучения вновь прибывших сотрудников компании ГБУ «Жилищник Бабушкинского района» в рамках системы адаптации. Данные отражены в таблице 18.

Таблица 18 - Затраты на систему обучения новых сотрудников ГБУ «Жилищник Бабушкинского района»

Наименование мероприятия	Число сотрудник (руководители и специалисты, чел.	Затраты на проведение обучения (на 1 чел.), руб.	Периодичность в год	Всего расходы, руб.
Проведение обучения, относимого к нетехническим	31	1400	4	173600
Организация и проведение мероприятия аттестации	31	1800	1	55000
Усиление программы адаптации и обучения молодых специалистов	3	2000	1	6000
Итого	-	-	-	234600

Таким образом, система адаптации требует увеличение бюджета компании ГБУ «Жилищник Бабушкинского района» на 234600 рублей.

При этом, если заключить договор страхования на период, «равный 1 году, то выплачивается страховая премия в 100% размере от суммы платежа за год. Страхование сотрудников от несчастных случаев, возникших на производстве, осуществляется с применением процентов от 0,1% до 10%. Окончательный расчет проводится на основании степени риска предприятия».

Сумма годового платежа при страховом тарифе 0,7639% составит:

$$12467,55 \times 0,7639\% = 95,24 \text{ тыс. руб.}$$

Можно сделать вывод, что предложенные мероприятия подразумевают расход средств 329840 рублей в год.

3.2 Расчет экономической эффективности мероприятий

Рассчитаем экономический эффект из прибыли от продаж. Для расчета экономического эффекта необходимо из выручки от продажи до программы адаптации, вычесть показатель после программы адаптации и вычесть расходы. Для расчета следует использовать формулу (1):

$$Ээ = П1 - П0 - З \quad (1)$$

Где, Ээ – значение экономического эффекта, тыс. руб.

П1, П0 – доход компании, полученный при реализации своей продукции (услуг) после и до проведения рекомендуемых мероприятий, тыс. руб.

З - расходы организации на проведение рекомендуемых мероприятий, тыс. руб.

Применяя формулу (1), рассчитаем экономический эффект:

$$742790 - 376490 - 329840 = 36460 \text{ руб}$$

Экономический эффект рассчитывается по формуле (2):

$$\text{ЭЭФ} = \text{Прибыль от мероприятия} / \text{Затраты} \quad (2)$$

Используя формулу (2), вычислим экономический эффект при реализации программы адаптации ГБУ «Жилищник Бабушкинского района»:

$$\text{ЭЭФ} = 489867 / 329840 = 1,49 \text{ тыс. руб.}$$

В реализацию данной программы адаптации вкладывается 1 рубль, предприятие получает дополнительную прибыль на него в размере 1,49 рублей.

Если использовать предложенную программу адаптации сотрудников, в компании ГБУ «Жилищник Бабушкинского района», то объем выручки компании должен увеличиться на 97 процентов:

$$37649 \times 1,97 = 742790 \text{ руб.}$$

Предложив компании ГБУ «Жилищник Бабушкинского района» новую программу адаптации, мы получили следующие экономические показатели, представленные в таблице 19.

Таблица 19 – Экономические показатели ГБУ «Жилищник Бабушкинского района» после внедрения новой программы адаптации

Показатели	До программы адаптации	После программы адаптации	Изменение	
			Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
Выручка от продаж, тыс. руб.	376490	742790	366300	97
Прибыль от продаж, тыс. руб.	267000	489867	222867	83
Коэффициент текучести кадров	31	5,3	-25,7	83

Как мы видим из таблицы 19, выручка увеличилась на 97%. Воспользовавшись данной программой адаптации, можно предположить, что компания ГБУ «Жилищник Бабушкинского района» значительно сократит денежные потери, коэффициент текучести кадров. Коэффициент выручки после внедрения программы адаптации увеличился на 24%. А коэффициент текучести кадров снижается с 31% до 5,3%. Коэффициента стабильности увеличится на 47%. А коэффициент продаж увеличивается на 83 %, Тем самым, продажи вырастают до 489 867 рублей.

Таким образом, рассчитав все показатели после внедрения предложенных мероприятий, можно сделать вывод, что мероприятия по адаптации сотрудников организации эффективны, а, следовательно, их стоит внедрять в организацию для более успешной работы.

Заключение

После проведенного нами исследования можно сделать вывод, что в основе сущности адаптации сотрудников лежит необходимость введения адаптационных мероприятий для сотрудников. Адаптационная система персонала в компании предусматривает ознакомление с должностными инструкциями, изучение профессиональных навыков, знакомство с руководством и коллективом, а также условиями бытового плана в офисе или на производстве.

В работе раскрыты теоретические основы системы адаптации специалистов и руководителей организации. Произведен анализ системы адаптации специалистов и руководителей в ГБУ Жилищник Бабушкинского района. А также разработаны мероприятия по усовершенствованию системы адаптации специалистов и руководителей ГБУ Жилищник Бабушкинского района и доказывается их экономическая эффективность.

Проведенный анализ показал, что у многих работников, которые трудоустраиваются в компанию ГБУ «Жилищник Бабушкинского района», отсутствует мотивация, напрямую влияющая на эффективность работы.

Руководству компании ГБУ «Жилищник Бабушкинского района» следует изменить кадровую политику, которая должна быть направлена на увеличение уровня эффективности адаптации сотрудников, вновь трудоустроенных в различные отделы. Это необходимо для формирования коллектива, отличающегося высоким уровнем профессионализма, мотивацией к труду, с высоким уровнем корпоративной культуры.

Чтобы эффективность организации адаптационной системы была увеличена, необходимо усиление адаптационной программы и подготовка специалистов, трудоустроившихся в коллектив и проработавших менее 1 года.

Для проведения данных мероприятий компании потребуются дополнительные расходы. Общая сумма составит 329840 руб. в год.

Если использовать предложенную программу адаптации сотрудников, в компании ГБУ «Жилищник Бабушкинского района», то объем выручки компании должен увеличиться на 97 процентов. Воспользовавшись данной программой адаптации, можно предположить, что компания ГБУ «Жилищник Бабушкинского района» значительно сократит денежные потери, коэффициент текучести кадров. Коэффициент выручки после внедрения программы адаптации увеличился на 24%. А коэффициент текучести кадров снижается с 31% до 5,3%. Коэффициента стабильности увеличится на 47%.

Рассчитав все показатели после внедрения предложенных мероприятий, по адаптации сотрудников организации ГБУ «Жилищник Бабушкинского района», можно сделать вывод, что мероприятия эффективны, а, следовательно, их стоит внедрять в организацию для более успешной работы.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Аллин, О. Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала / О.Н. Аллин, Н.И. Сальникова. - М.: Генезис, 2018. - 248 с.
2. Армстронг, Майкл Оплата труда. Практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала / Майкл Армстронг, Тина Стивенс. - М.: Баланс Бизнес Букс, 2020. - 512 с.
3. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа: учебное пособие. – М.: Финансы из статистика, 2017. – 218 с.
4. Банк С.В. Система показателей комплексного анализа финансового состояния хозяйствующего субъекта/ В.С. Банк // Экономический анализ: теория и практика. – 2019. – № 4(37). – С.27-30.
5. Бороненкова С.А. Комплексный финансовый анализ в управлении предприятием: Учебное пособие / С.А. Бороненкова, М.В. Мельник. – М.: Форум, 2018. – 551 с.
6. Волчков С.А. Оценка финансового состояния предприятия / С.А. Волчков / С.А. Волчков, А. С Кравнев // Методы менеджмента качества. – 2017. – №3. – С.11 - 15.
7. Гончаров А.И. Система индикаторов платёжеспособности предприятия / А.И. Гончаро, М.С. Иваненко // Финансы. – 2019. – № 6. – С. 31-32.
8. Грачев А.В. Финансовая устойчивость предприятия: анализ, оценка и управление: учебник/ А.В. Грачев, М.Е. Забаева. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2021. – 150с.
9. Гусева Е.А. Анализ финансового состояния организации / Е.А. Гусева, И.Ф. Пильникова // Молодежь и наука. – 2016. – № 5. – С. 181.
10. Донцова Л.В., Никифорова Н.А. Анализ финансовой отчетности: учебное пособие. Изд. 2-е доп и прераб. – М.: ДИС, 2021. – 336с.
11. Ендовицкий Д.А. Финансовый анализ: Учебник / Д.А. Ендовицкий, Н.П. Любушин, Н.Э. Бабичева. – М.: КноРус, 2018. – 168 с.

12. Ефимова О.В. Финансовый анализ: учебное пособие. – М.: Бухгалтерский учет, 2016. – 208 с. 19. Игонина Л.Л. Финансовый анализ: учебник / Л.Л. Игонина, У.Ю. Рошектаева, В.В. Вихарев. – М.: Русайнс, 2019. – 160 с.
13. Жилищный кодекс Российской Федерации (ред. от 01.01.2020) : Федеральный Закон от 29 декабря 2004 г. № 188-ФЗ // Собрание законодательства РФ. - 2005. - № 1 (часть I). - С. 14.
14. Игнатьева Е. В. Методика анализа финансового состояния предприятия / Е.В. Игнатьева // Молодой ученый. – 2017. – №5. – С. 272-275.
15. Казакова Н.А. Финансовый анализ: Учебник. 2-е изд. доп и перераб. / Н.А. Казакова. – Люберцы: Юрайт, 2020. – 470 с.
16. Ковалев В.В. Анализ финансового состояния предприятия: учебное пособие. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2017. – 192 с.
17. Литовченко В.П. Финансовый анализ: учебное пособие 2-е изд. доп и перераб. / В.П. Литовченко. – М.: Дашков и К, 2021. – 214 с.
18. Маркарьян Э.А. Финансовый анализ (для бакалавров) / Э.А. Маркарьян, Г.П. Герасименко, С.Э. Маркарьян. – М.: КноРус, 2020. – 128 с.
19. Налоговый кодекс Российской Федерации от 31 июля 1998 г. № 146-ФЗ (часть первая) (ред. от 27.12.2019) // Собрание законодательства Российской Федерации от 3 августа 1998 г. № 31 ст. 3824
20. Налоговый кодекс Российской Федерации от 5 августа 2000 г. № 117-ФЗ (часть вторая) (ред. от 19.12.2019) // Собрание законодательства Российской Федерации от 7 августа 2000 г. № 32 ст. 3340
21. Панфилова, А. П. Игротехнический менеджмент. Интерактивные технологии для обучения и организационного развития персонала / А.П. Панфилова. - М.: ИВЭСЭП, Знание, 2021. - 536 с.
22. Пласкова Н.С. Финансовый анализ деятельности организации: Учебник / Н.С. Пласкова. – М.: Вузовский учебник, 2019. – 318 с.
23. Постановление Правительства РФ от 1 января 2002 г. № 1 «О Классификации основных средств, включаемых в амортизационные группы»

(ред. от 27.12.2019) // Собрание законодательства Российской Федерации от 7 января 2002 г. № 1 (Часть II) ст. 52.

24. Приказ Минстроя России от 04.08.2014 № 427/пр "Об утверждении методических рекомендаций установления необходимости проведения капитального ремонта общего имущества в многоквартирном доме" // Журнал "Ценообразование и сметное нормирование в строительстве". - 2016. - Т. 10.

25. Сабитова Г. М. Финансовое состояние предприятия / Г.М. Сабитова // Молодой ученый. – 2018. – №18. – С. 281-284.

26. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. 2-е изд. доп. и перераб. / Г.В. Савицкая. – М.: ИНФРА – М, 2019. – 336с.

27. Соловьева, В. А. Магнитные бури. Защита и адаптация/ В.А. Соловьева. - М.: АСТ, Астрель-СПб, 2019. - 160 с.

28. Суставова Н. П. Дебиторская задолженность как негативный фактор деятельности управляющей жилищной компании // Молодой ученый. – 2016. №9. – С. 722-724. URL <https://moluch.ru/archive/113/28880/> (дата обращения: 13.04.2023).

29. Тынянов, Юрий Восковая персона / Юрий Тынянов. - М.: Лимбус Пресс, 2016. - 576 с.

30. Управление предприятием и анализ его деятельности: учебник / Под ред. В.Н. Титаева. М.: Финансы и статистика, 2017. – 420 с.

31. Файзуллина А. А. Исследование подходов комплексной оценки финансового состояния предприятия / А.А. Файзуллина // Молодой ученый. – 2016. – №19. – С. 537-540.

32. Федеральный закон «О финансовой аренде (лизинге)» от 29 октября 1998 г. № 164-ФЗ (ред. От 16.10.2017) // Собрание законодательства Российской Федерации от 2 ноября 1998 г. № 44 ст. 5394

33. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25 февраля 1998 г. № 39-ФЗ (ред. от 02.08.2019) // Собрание законодательства Российской Федерации от 1 марта 1999 г. № 9 ст. 1096

34. Федеральный закон РФ от 21.07.2007г. № 185-ФЗ "О Фонде содействия реформированию жилищно-коммунального хозяйства" (ред. от 27.12.2019) // Собрание законодательства РФ. - 2007. - № 30. - Ст. 3799.

35. Финансовое состояние организации – URL –<https://finacademy.net/materials/article/pokazateli-finansovogo-analiza-predpriyatiya> (дата обращения: 10.05.2023).

36. Финансовый анализ URL <https://www.audit-it.ru/finanaliz/?referer1yandirect&referer2=finan&yclid=556857058> (дата обращения: 13.05.2023).

37. Финансовый анализ: российский и зарубежный опыт URL <https://scienceforum.ru/2015/article/2015013806> (дата обращения: 13.05.2023).

38. Чернова В.Э. Анализ финансового состояния предприятия / В.Э. Чернова, Т.В. Шмулевич. – СПб.: СПбГТУРП, 2018. – 95 с.

39. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. Финансовый анализ. Учебник / А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфулин – М.: Юнити, 2019. – 736 с.

Приложение А

Карта оценки удовлетворенности работой

Карта оценки удовлетворенности работой (В. Смирнова)

Оцените Вашу удовлетворенность приведенными ниже аспектами в Вашей организации по 5-ти бальной шкале, где: 5- баллов- полностью удовлетворен; 4 - балла- в целом удовлетворен; 3 балла- в среднем удовлетворен; 2 балла - пожалуй, не удовлетворен, 1 балл – совсем не удовлетворен.

Отметьте, насколько вас удовлетворяют перечисленные аспекты	Баллы
Организация и условия труда	
Содержание труда (выполняемая работа)	
Степень вашего участия в принятии решений	
Заработная плата	
Распределение премий	
Отношения в коллективе	
Отношения с руководителем	
Стиль и методы работы руководителя	
Возможность влиять на дела коллектива	
Отношение администрации к нуждам сотрудников	
Перспективы роста	
Перспективы повышения квалификации	
Объективность оценки вашей работы руководителем	

Оцените по 10-ти бальной шкале Вашу общую удовлетворенность профессиональной деятельностью

Большое спасибо за оказанную помощь в проведении данного исследования!

Рисунок А.1 – Карта оценки удовлетворенности работой сотрудников