

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

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

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование управления адаптацией персонала организации
(на примере ООО «Бухгалтер Плюс»)

Обучающийся

Д.А. Миронова

(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: Д.А. Миронова.

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

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

Цель исследования – разработка рекомендаций, направленных на совершенствование управления адаптацией персонала ООО «Бухгалтер Плюс».

Объект исследования – ООО «Бухгалтер плюс», основным видом деятельности которого является деятельность в области права и бухгалтерского учета.

Предмет исследования – система управления адаптацией персонала ООО «Бухгалтер плюс».

Методы исследования – статистическая обработка результатов, методы сравнительного анализа, методы экспертной оценки и т.д.

Краткие выводы по бакалаврской работе. Первый раздел данной работы, состоящий из трех параграфов, раскрывает теоретические основы управления адаптацией персонала. Второй раздел содержит анализ системы управления адаптацией персонала ООО «Бухгалтер плюс». В третьем разделе предлагаются мероприятия по совершенствованию системы управления адаптацией персонала ООО «Бухгалтер плюс» и доказывается их эффективность.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 2.3, 3.1 могут быть применены как в ООО «Бухгалтер Плюс», так и в любой другой организации аналогичного профиля.

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

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы управления адаптацией персонала	6
1.1 Понятие и содержание адаптации персонала.....	6
1.2 Современные подходы к адаптации персонала	16
2 Анализ системы управления адаптацией персонала ООО «Бухгалтер Плюс»	23
2.1 Общая характеристика ООО «Бухгалтер Плюс».....	24
2.2 Анализ и оценка существующей практики адаптации персонала в ООО «Бухгалтер Плюс»	35
3 Направления совершенствования системы управления адаптацией персонала ООО «Бухгалтер Плюс»	49
3.1 Мероприятия по совершенствованию системы управления адаптацией персонала ООО «Бухгалтер Плюс».....	49
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	53
Заключение	56
Список используемой литературы и используемых источников.....	60

Введение

Взаимоотношения между сотрудниками и организациями являются трудовыми отношениями. В настоящее время многие вопросы трудовых отношений регулируются законодательством, в частности Трудовым и Гражданским кодексом, которые устанавливают права, обязанности и взаимную ответственность сторон. Однако некоторые из вопросов не урегулированы нормативно, и поиск ответов на них находится в ведении самих сторон правоотношений – сотрудников и организаций.

Одним из вопросов, остро стоящих перед организацией, является вопрос качественной подготовки персонала. Его решение лежит в плоскости управленческого менеджмента и во многом оно зависит от особенностей ведения бизнеса в России.

Достижение организацией качественной подготовки персонала становится возможным при реализации менеджером комплекса мероприятий, в состав которого входят мероприятия по адаптации персонала. Адаптация персонала является одним из важнейших элементов системы подготовки кадров и способствует повышению эффективности трудовой деятельности сотрудников, и, как следствие, повышению эффективности функционирования организации.

Практика показывает, что в России подавляющее большинство коммерческих организаций не имеют даже базовых программ адаптации, что, безусловно, дает негативный эффект на использование человеческих ресурсов.

Управление адаптацией персонала организации – сложный управленческий процесс, которому не всегда уделяется должное внимание. Проблемы адаптации новых сотрудников, несмотря на важность и актуальность, остаются мало изученными. Несмотря на это, адаптация персонала является одной из важных составляющих системы управления персоналом.

В результате разработки программы адаптации как инструмента управления и её внедрения в организации возможно получение значимых результатов: снижение текучки кадров, увеличение производительности труда, снижение издержек по подбору и найму персонала, формирование лояльности персонала, повышение уровня организационной культуры.

Целью данной работы является разработка рекомендаций, направленных на совершенствование управления адаптацией персонала ООО «Бухгалтер Плюс».

Задачи исследования:

- рассмотреть теоретические основы управления адаптацией персонала;
- провести анализ системы управления адаптацией персонала ООО «Бухгалтер плюс»;
- рассмотреть направления совершенствования системы управления адаптацией персонала ООО «Бухгалтер плюс».

Объект исследования: ООО «Бухгалтер плюс».

Предмет исследования: система управления адаптацией персонала ООО «Бухгалтер плюс».

Методы исследования – статистическая обработка результатов, методы сравнительного анализа, методы экспертной оценки и т.д.

Теоретической основой исследования являются труды известных ученых в области управления персоналом, в частности Е.А.Аксеновой, А.Я. Кибанова, Е.В. Красавиной, Н.В. Макаровой, А.А. Литвинюка, В.В. Лукашевича, Л.М. Ужаховой.

Практическая значимость исследования состоит в разработке рекомендаций, направленных на совершенствование управления адаптацией персонала, которые могут быть применены как в ООО «Бухгалтер Плюс», так и в любой другой организации аналогичного профиля.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемых источников. Объем работы 62 страницы.

1 Теоретические основы управления адаптацией персонала

1.1 Понятие и содержание адаптации персонала

В процессе взаимодействия сотрудника с организацией происходит их взаимное приспособление, в основе которого лежит постепенное вхождение сотрудника в новые для него условия труда, иначе называемое адаптацией.

Понятие «адаптация» (от лат. «adapto» – приспособлять, прилаживать) впервые было использовано учеными в рамках биологических наук. «В 1865 г. данное понятие было введено немецким ученым Г. Аубертом для того, чтобы описать процесс приспособления кожи человека к воздействию внешних раздражителей. Немногим позже, данный термин стал использоваться и для описания других биологических и физиологических процессов, связанных с реакциями организма на воздействия извне» [5, с. 9].

Долгое время термин «адаптация» использовался только в биологических науках. Проблемы адаптации разрабатывались учеными различных направлений, например, зоологом Ж.-Б. Ламарк, который писал, что «эволюционные изменения, возникновение отдельных видов обусловлены именно адаптационными изменениями отдельных организмов» [8, с. 102], натуралистом Ч. Дарвиным, который под адаптацией понимал «совокупность полезных для организма изменений, представляющих собой более или менее верное отражение окружающей среды» [8, с. 103], биокibernетиком И.И. Шмальгаузен, отмечавшим, что «пути адаптационных преобразований зависят и характеризуются определенными направлениями изменений в соотношениях между организмом и средой» [8, с. 104].

Дальнейшие исследования в этом направлении (И.М. Сеченов, И.П. Павлов) позволили сделать вывод о том, что «в основе биологической адаптации лежит стремление к равновесию как одно из существенных свойств живой материи» [4, с. 757].

Вплоть до начала XX в. термин «адаптация» существовал исключительно в рамках биологии и физиологии, а также смежных с ними наук. Позже термин «адаптация» был введен и в другие науки, в частности социально-психологического направления, а в настоящее время он применяется в различных областях и имеет множество авторских определений.

Так, в словаре С.И. Ожегова дается следующее определение: «Адаптация – это приспособление организма к изменяющимся внешним условиям» [11, с. 61].

В Большой Советской Энциклопедии представлено несколько определений, которые зависят от того, с позиции какой из наук рассматривается данный термин: «в биологии – совокупность морфофизиологических, поведенческих, популяционных и др. особенностей биологического вида, обеспечивающая возможность специфического образа жизни особей в определенных условиях внешней среды; в физиологии и медицине обозначает также процесс привыкания; социальная адаптация – процесс взаимодействия личности или социальной группы со средой социальной; включает усвоение норм и ценностей среды в процессе социализации, а также изменение, преобразование среды в соответствии с новыми условиями и целями деятельности» [2, с. 84].

«Исследователями предлагается ряд трактовок понятия адаптация в его социальном контексте. Так П. Делор рассматривает адаптацию как форму защитного приспособления человека к социальным требованиям, Т. Парсон – как усвоение социальных ролей, А.И. Ходаков – как преодоление напряжения, Г. Селье – как форму выхода из стрессовой ситуации. В свою очередь, Т. Шибутани, объединяя социальный и физиологический факторы адаптации, определяет адаптацию как совокупность приспособительных реакций, в основе которых лежит активное освоение среды, ее изменение и создание необходимых условий для успешной деятельности» [12, с. 8].

Адаптация на сегодняшний день является одной из главных составляющих системы управления персоналом организации. Современные авторы дают разные определения термину «адаптация» применительно к трудовой деятельности, основные из них представим в таблице 1.

Таблица 1 – Современные подходы к определению термина «адаптация» [21]

Автор	Авторское определение термина «адаптация»
А.Я. Кибанов	«Адаптация – это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда» [6, с. 356].
Л.М. Ужахова	«Адаптация – это процесс приспособления работника к содержанию и условиям трудовой деятельности, к непосредственной социальной среде» [14, с. 123].
Т.В. Бюндюгова	«Адаптация – это социальный процесс освоения личностью новой трудовой ситуации, в котором, в отличие от биологического, и личность, и трудовая среда оказывают активное воздействие друг на друга и являются адаптивно-адаптирующими системами» [3, с. 118].
А.А. Литвинюк, В.В. Лукашевич	«Адаптация – это комплекс профессиональной и социальной ориентации работника, взаимное приспособление работника и организации, которое основывается на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда» [9, с. 135].
Е.А. Аксенова	«Адаптация – это процесс активного приспособление человека к новой среде, знакомство с деятельностью организации, особенностями производства, включение в коммуникативные сети, знакомство с корпоративной культурой и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями новой среды» [1, с. 160].
В.М. Маслова	«Адаптация – это обоюдное привыкание работника и организации, формирующееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда» [10, с. 14].
Е.В. Красавина, Н.В. Макарова	«Адаптация – это процесс привыкания работников к условиям работы – применительно и к предприятию, и к участку работы, и к конкретному рабочему месту» [7, с. 138].

Анализ представленных выше определений позволяет сделать вывод о том, что они между собой схожи, поскольку авторы под трудовой адаптацией

понимают процесс приспособления сотрудника к новым для него условиям труда.

Рассматривая современные концепции и стратегические аспекты управления персоналом, Л.М. Ужахова выделила основные экономические цели трудовой адаптации:

- «более быстрое достижение трудовых показателей, приемлемых для организации-работодателя;
- уменьшение страховых издержек;
- сокращение текучести кадров;
- экономия времени непосредственного руководителя и коллег по работе» [14, с. 128].

Л.М. Ужахова выделяет также социально-психологические цели трудовой адаптации:

- «вхождение работника в рабочий коллектив, в неформальную структуру и ощущение себя членом организации;
- снижение тревожности и неуверенности, испытываемых новым работником;
- развитие у нового работника удовлетворенности работой, позитивного отношения к работе;
- принятие работником основных требований оргкультуры и следование правилам поведения, принятым в организации» [14, с. 129].

Интересен подход И.Я. Кибанова, который сводит принципиальные цели адаптации к следующему:

- «уменьшение стартовых издержек, так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;
- снижение озабоченности и неопределенности у новых работников;
- сокращение текучести рабочей силы, так как если новички чувствуют себя неуютно на новой работе и ощущают себя ненужными, то они могут отреагировать на это увольнением;

- экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них;
- развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой» [6, с. 361].

Сотрудники, проходящие адаптацию, имеют разный характер, темперамент, жизненный опыт, интересы и мотивацию. Помимо этого сотрудники обладают различными социальными навыками и способностями к адаптации. Понимание особенностей нового сотрудника позволит не только понять сущность его поведения, но и позволит эффективно управлять его способностями во благо как самого сотрудника, так и организации в целом.

Адаптацию персонала принято разделять на два вида в зависимости от наличия у сотрудника предыдущего опыта работы:

- первичная – при первоначальном трудоустройстве человека в организацию;
- вторичная – при изменении места работы сотрудника, либо при изменении его трудовой функции или иных существенных изменениях внешней среды.

В целом адаптация персонала имеет сложную структуру и представляет собой единство множества элементов – профессиональных, организационных, психологических и других.

В зависимости от направленности адаптация бывает различных видов, основные из которых представлены на рисунке 1.

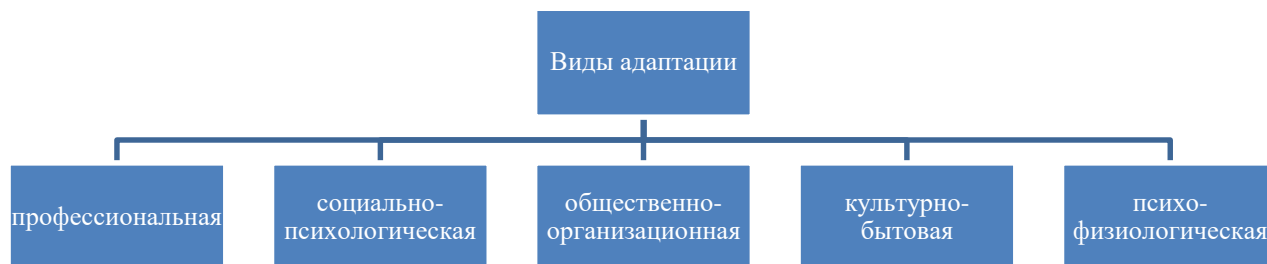


Рисунок 1 – Виды адаптации

Профессиональная адаптация заключается в развитии положительного отношения сотрудника к своей работе – им приобретаются профессиональные навыки, он овладевает определенными умениями, в нем формируются профессионально важные качества личности. В ходе такой адаптации сотрудник более эффективно начинает выполнять свои трудовые обязанности.

Социально-психологическая адаптация выражается во включении сотрудника в систему социальных взаимоотношений внутри организации – он получает информацию о ценностях, транслируемых организацией и коллективом, а также о групповых нормах. В ходе такой адаптации сотрудник устанавливает положительные взаимоотношения с коллективом и отдельными его членами.

Общественно-организационная адаптация заключается в принятии сотрудником правил и норм организационной системы, приспособлении его к трудовому процессу, режиму труда и отдыха.

Культурно-бытовая адаптация означает участие новых сотрудников в традиционных для коллектива мероприятиях. Данный вид адаптации предполагает установление взаимоотношений нового сотрудника с коллективом вне рабочего времени, их совместный досуг и совпадение интересов не связанных с работой.

Психофизиологическая адаптация выражается в приспособлении сотрудника к совокупности санитарно-гигиенических условий труда.

Четко определив задачи, принципы и пути развития сотрудника, специалист по управлению персоналом формирует комплекс направленного воздействия на сотрудника, конечной целью которого является становление сотрудника как профессионала в конкретной области, овладение им определенных умений, знаний и навыков, непосредственно связанных с его деятельностью.

А.В. Григорьев в данной связи выделяет три этапа адаптационной работы (рисунок 2).

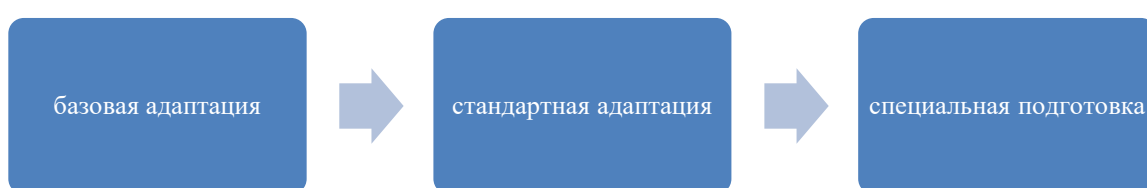


Рисунок 2 – Этапы адаптационной работы

На первом (базовом) этапе происходит воспитательный процесс у нового сотрудника его моральной готовности к выполнению своих функций на основе того, что уже известно из аналогичных процессов, протекавших у его коллег.

На втором (стандартном) этапе сотрудник начинает овладевать навыками и умениями, которые позволяют ему качественно выполнять свои трудовые функции.

На третьем (специальном) этапе происходит обучение сотрудника профессионально важным качеством, становление его в качестве специалиста и профессионала своего дела.

Необходимо отметить, что все этапы адаптационной работы связаны, однако в зависимости от уровня подготовки сотрудника (как профессиональной, так и социально-психологической) первый и второй этапы могут сокращаться по времени, а иногда и отсутствовать. Иными словами, от

уровня подготовки кандидата и степени его готовности к выполнению своих функций зависит прохождение им адаптации [5, с. 25].

В процессе трудовой адаптации сотрудник проходит определенные стадии (рисунок 3).

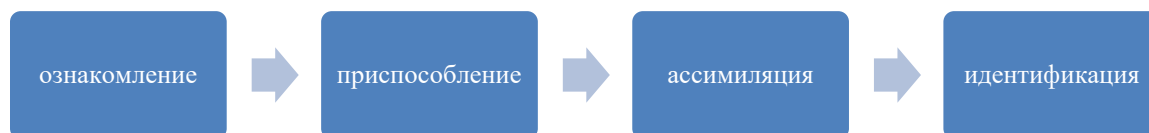


Рисунок 3 – Стадии адаптации

На стадии ознакомления работник получает первичную информацию об организации и нормах поведения в ней. Затем он постепенно приспосабливается к системе ценностей, транслируемых организацией, однако сохраняет многие из своих установок. На стадии ассимиляции сотрудник максимально приспособлен к новой группе и к новой среде. На стадии идентификации сотрудник полностью идентифицирует себя с новой группой, а свои ценности, установки и личные цели отождествляет с целями организации, в которой он трудится.

Необходимо отметить, что «Ядро любой трудовой организации составляют полностью идентифицированные работники... Как правило, это ядро составляют наиболее квалифицированные и добросовестные работники... Неумение войти в трудовую организацию, адаптироваться в ней, вызывает явление производственной и социальной дезорганизации» [16, с. 28].

Имея представление о сущности, видах и этапах трудовой адаптации можно выделить основные принципы, на которых базируются все этапы адаптационной работы (рисунок 4).

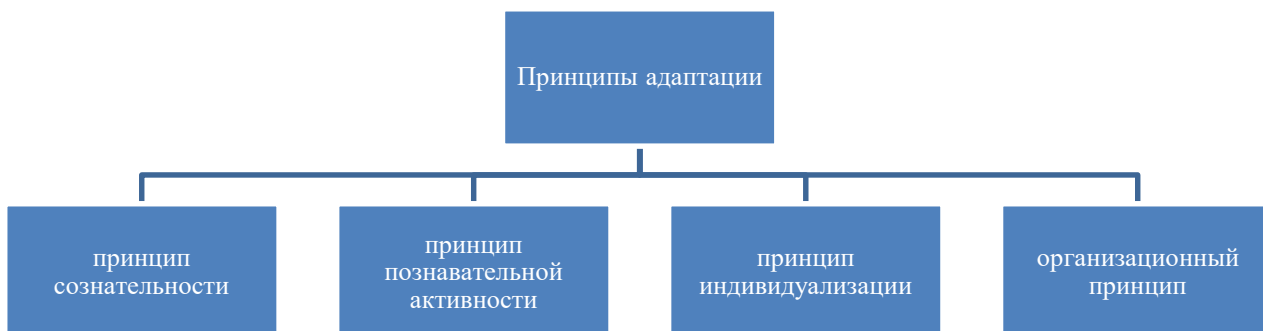


Рисунок 4 – Принципы адаптации [17]

Принцип сознательности предполагает, что при первичном ознакомлении сотрудника с организацией его жизненная позиция и ценности совпали с корпоративной идеологией организации. Данный принцип заключается в том, что у нового сотрудника имеется осмысленное отношение к тому месту, которое он будет занимать в организации, и к тому вкладу, который он в неё привнесет [19].

Принцип познавательной активности подразумевает, что сотрудник будет проявлять активность и самостоятельность в своей практической деятельности. Данный принцип заключается также в том, что сотрудник будет характеризоваться стремлением к новым знаниям и умениям, а также усовершенствованию своих навыков [18].

Принцип индивидуализации состоит в том, что каждый сотрудник уникален – имеет свои сильные и слабые стороны, которые должны учитываться на каждом адаптационном этапе. В задачу специалиста по управлению персоналом как раз таки входит раскрытие сильных сторон сотрудника и сдерживание деструктивных. Только в таком случае в коллективе будет создан благоприятный социально-психологический климат, и достигнута максимальная экономическая и социальная эффективность сотрудников.

Организационный принцип предполагает, что для прохождения сотрудником адаптационных этапов организацией предварительно создается материальная база. Иными словами, организация подготавливается к принятию нового сотрудника, информирует его будущих коллег о том, что в их среде появится новый человек [20].

Как отмечает А.В. Григорьев, «первыми признаками успешной адаптации кандидата можно считать соответствие внешним факторам:

- «соблюдение дисциплины труда;
- соответствие внешнего вида сотрудника корпоративным правилам;
- этика общения с разными уровнями иерархии организации.

Отклонения от установленных правил, обычно проявляются в намеренной дискредитации правил организации» [5, с. 32].

1.2 Современные подходы к адаптации персонала

В современных условиях рыночной экономики деятельность любой коммерческой организации направлена на повышение её конкурентоспособности на рынке. Быстрота и непредсказуемость социально-экономических отношений в стране и в мире требуют мгновенной реакции организации на меняющиеся реалии. Динамика социально-экономических отношений в стране и в мире обуславливает необходимость поиска новых методов и инструментов, которые позволят организации быть более конкурентоспособной, в частности тех, что касаются системы управления персоналом. В рамках данной системы в организациях уделяется особое внимание вопросам поиска и подбора персонала, повышения квалификации, мотивации и стимулированию.

Не вызывает сомнения тот факт, что снижение текучести кадров, формирование устойчивой структуры персонала и кадрового потенциала является необходимостью для организаций не только для того, чтобы они могли развиваться, но и для того, чтобы они могли хотя бы сохранить свои позиции на рынке. Одним из решений данной проблемы выступает повышение эффективности функционирования системы адаптации персонала.

Как отмечает А.В. Григорьев, «в ходе грамотного использования адаптационных технологий повышаются как показатели стабильности персонала, так и отдельные качественные и количественные показатели деятельности компании в целом» [5, с. 36].

Система управления персоналом организации состоит из разнообразных подсистем (рисунок 5). Одним из направлений политики управления персоналом в организации является управление трудовой адаптацией, занимающее немаловажное место в системе управления персоналом организации.



Рисунок 5 – Состав системы управления персоналом организации

Управление адаптацией персонала – это «активное воздействие на факторы, предопределяющие её ход, сроки, снижение неблагоприятных последствий» [5, с. 40]. Управление трудовой адаптацией требует проработки следующих организационных элементов:

- структурное закрепление функции управления адаптацией – в системе управления персоналом выделяется соответствующее подразделение (группа или сотрудник), в чьи обязанности входит управление адаптацией в организации;
- технология процесса управления адаптацией – организация системы наставничества, проведение организационно-подготовительной работы, проведение индивидуальных бесед и групповых игр и т.д.;
- информационное обеспечение процесса адаптации – основывается на данных о длительности и уровне адаптации, получаемых в рамках текущей деловой оценки персонала.

Как уже было отмечено ранее, сотрудники, проходящие адаптацию, имеют «разные характерные особенности и обладают различными социальными навыками и способностями к адаптации. В связи с этим процесс адаптации сотрудника должен быть персонифицирован, т.е. выстраиваться исключительно под каждого сотрудника исходя как из его личностных, так и из профессиональных качеств.

Как правило, в современных организациях, имеющих выделенную систему управления персоналом в организационной структуре, для каждого нового сотрудника создаются программы адаптации» [8, с. 102]. Программы адаптации различны – они могут быть как формализованными (включающими в себя адаптационные процедуры и установки в письменном и графическом виде), так и неформальными (в виде устных бесед).

Традиционно в программе адаптации выделяются три основных направления (рисунок 6).

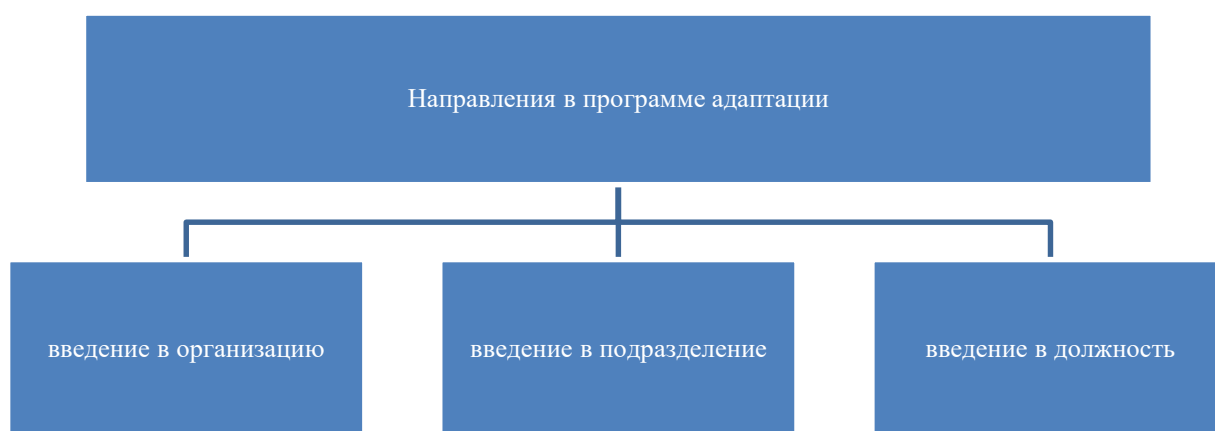


Рисунок 6 – Направления в программе адаптации

Введение в организацию в среднем занимает до трех первых месяцев работы. Иными словами, это довольно-таки длительный процесс, в рамках которого могут формироваться как положительные установки у нового сотрудника, так и негативное впечатление от работы, коллектива, от организации в целом.

В крупных организациях, желающих упростить адаптационный процесс введения в организацию для новых сотрудников, как правило, проводится формальный семинар, на котором до адаптирующихся сотрудников доносят миссию и видение организации, стратегические направления её деятельности, рассказывается о преимуществах и перспективах организации, о нормах делового общения, основы корпоративной культуры, а также приводятся

примеры из рабочей практики. Подобные семинары в действительности упрощают процесс адаптации сотрудника, поскольку ему становится понятно, сможет ли он разделить её ценности и оправдает ли он её ожидания.

Другим способом введения в организацию в рамках программы адаптации является издание неформальной документации в виде рекламных буклетов, презентаций, видеороликов и других материалов, подготовленных специально для новых сотрудников, находящихся в процессе адаптации. В данных материалах содержится аналогичная информация той, что может быть озвучена на формальных семинарах.

Введение в подразделение является немаловажным направлением в программе адаптации. В отличие от введения в организацию, которое обычно осуществляется специалистом по управлению персоналом либо менеджером высшего управленческого звена, введение в подразделение осуществляется непосредственно руководителем подразделения.

Общепринято, что при появлении нового сотрудника в подразделении, руководитель подразделения лично знакомится с ним (тем самым устанавливает доверительные отношения) и знакомит его со спецификой работы в данном конкретном подразделении и с сотрудниками, работающими в нем. Как правило, по итогам первого рабочего дня (либо недели) руководитель подразделения повторно встречается с данным сотрудником, предлагает ему поделиться впечатлениями от работы в новой среде, по необходимости оказывает помощь.

Третьим направлением в программе адаптации является процедура введения нового сотрудника в должность. Данная процедура может осуществляться как руководителем подразделения, линейным руководителем либо назначенным адаптирующемуся сотруднику наставником. Основная задача состоит в помощи новому сотруднику адаптироваться в новой среде и в максимально короткий срок достичь требуемой от него эффективности. На данном этапе сотруднику разъясняются его непосредственные трудовые обязанности, отдельные аспекты трудовой деятельности и специфические

рабочие моменты. Несомненно важно обеспечить нового сотрудника всей необходимой информацией для того чтобы у него возникло как можно меньше трудностей в работе.

Фактически адаптация сотрудника происходит в период испытательного срока. Нормативно испытательный срок закреплен Трудовым кодексом, согласно которому: «При заключении трудового договора в нем по соглашению сторон может быть предусмотрено условие об испытании работника в целях проверки его соответствия поручаемой работе. Отсутствие в трудовом договоре условия об испытании означает, что работник принят на работу без испытания» [13].

Результаты испытания при приеме на работу могут быть неудовлетворительными: «При неудовлетворительном результате испытания работодатель имеет право до истечения срока испытания расторгнуть трудовой договор с работником, предупредив его об этом в письменной форме не позднее чем за три дня с указанием причин, послуживших основанием для признания этого работника не выдержавшим испытание» [13].

Испытательный срок устанавливается в случае, если необходимо убедиться в том, соответствует ли новый сотрудник рабочему месту и требованиям, предъявляемым к нему организацией. За период испытательного срока руководитель обязан удостовериться о соответствии принятого сотрудника требованиям разработанной модели рабочего места. Новый сотрудник оценивается исходя из наблюдений и анализа его трудовой деятельности в течение испытательного срока по соответствующим критериям, и по результатам оценки принимается решение о том, будет ли он продолжать работу в данной организации.

В современной науке и практике выделяют три подхода к адаптации персонала: «оптический», «армейский» и «партнерский» (рисунок 7).



Рисунок 7 – Современные подходы к адаптации

«Оптический» подход предполагает, что в течение испытательного срока непосредственный линейный руководитель наблюдает за новым сотрудником. Фактически сотрудника сразу допускают к работе, без должного обучения и введения в должность. Программы адаптации не составляются и не ведется адаптационная работа ни по одному из направлений. Полагаем, что данный подход не является удачным, поскольку сотрудник, не прошедший адаптацию, как правило, испытывает сложности как профессионального, так и личностного характера, а значит в процессе испытательного срока покажет плохой результат работы, будет считаться неэффективным, а результат испытания при приеме на работу будет неудовлетворительным.

В соответствии с «армейским» подходом на протяжении испытательного срока новому сотруднику руководитель дает сложные задачи, и возлагает на него большую ответственность. В данных условиях значительную роль играет целеустремленность и самостоятельность сотрудника. Программы адаптации также не составляются и не ведется адаптационная работа ни по одному из направлений. Данного подхода придерживаются организации, которые в максимально короткий срок хотят понять насколько эффективен новый сотрудник. Считаем, что «армейский» подход в долгосрочной перспективе несостоятелен, поскольку отсутствие возможности у нового сотрудника

пройти адаптацию в организации в последующем скажется на конфликтах в коллективе и плохом отношении к работе.

«Партнерский» подход, по нашему мнению, является результатом наиболее эффективной кадровой политики. Работодатель формирует и реализует программу адаптации нового сотрудника, облегчая ему процесс вхождения в организацию, подразделение и должность. В рамках данного подхода часто используется система наставничества, новому сотруднику оказывают помощь в рабочих вопросах, обучают и поддерживают на протяжении всего испытательного срока. Полагаем, что данный подход, являясь наиболее мягким, способствует, тем не менее, тому, что новому сотруднику обеспечивается ощущение нужности и причастности к организации, что, в свою очередь, в перспективе благоприятно скажется на его работе.

Таким образом, адаптация персонала – это процесс приспособления сотрудника к новым для него условиям труда. Сущность адаптации состоит в максимально быстром и, как следствие, эффективном освоении сотрудником в новой для него среде и вовлечении его в рабочий процесс.

Адаптация на сегодняшний день является одной из главных составляющих системы управления персоналом организации. Трудовая адаптация имеет сложную структуру и представляет собой единство множества элементов – профессиональных, организационных, психологических и других. Она имеет ряд экономических и социально-психологических целей.

Адаптацию персонала принято разделять на два вида в зависимости от наличия у сотрудника предыдущего опыта работы: первичную и вторичную. В зависимости от направленности адаптация также бывает различных видов: профессиональная, социально-психологическая, общественно-организационная, культурно-бытовая, психофизиологическая.

Принято выделять три связанных между собой этапа адаптационной работы: базовый, стандартный, специальный, а так же четыре стадии трудовой

адаптации, которые проходит работник: ознакомление, приспособление, ассимиляция, идентификация.

Все этапы адаптационной работы базируются на основных принципах: принцип сознательности, принцип познавательной активности, принцип индивидуализации, организационный принцип.

Главным показателем успешно проведенного процесса адаптации персонала является успешное выполнение работы.

Одним из направлений политики управления персоналом в организации является управление трудовой адаптацией, занимающее немаловажное место в системе управления персоналом организации.

В современных организациях, имеющих выделенную систему управления персоналом в организационной структуре, для каждого нового сотрудника создаются программы адаптации, которые могут быть как формализованными, так и неформальными.

Традиционно в программе адаптации выделяются три основных направления: введение в организацию, в подразделение и в должность.

Фактически адаптация сотрудника происходит в период испытательного срока. Нормативно испытательный срок закреплен Трудовым кодексом. Результаты испытания при приеме на работу могут быть неудовлетворительными и работодатель имеет право расторгнуть трудовой договор с сотрудником, не прошедшим испытательный срок.

В современной науке и практике выделяют три подхода к адаптации персонала: «оптический», «армейский» и «партнерский». Каждый из подходов имеет как преимущества, так и недостатки, однако считаем, что «партнерский» подход, являясь наиболее мягким, способствует, тем не менее, тому, что новому сотруднику обеспечивается ощущение нужности и причастности к организации, что, в свою очередь, в перспективе благоприятно скажется на его работе.

2 Анализ системы управления адаптацией персонала ООО «Бухгалтер Плюс»

2.1 Общая характеристика ООО «Бухгалтер Плюс»

Общество с ограниченной ответственностью «Бухгалтер Плюс» ОГРН 1106320017033 ИНН 6321252191 КПП 632101001 ОКПО 67054488 является коммерческой организацией и руководствуется в своей деятельности действующим законодательством РФ, Гражданским Кодексом РФ, ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью», иными нормативно-правовыми актами, а так же Уставом, утвержденном Решением учредителя ООО «Бухгалтер Плюс» №1 от 19.08.2010 г.

Полное фирменное наименование общества: Общество с ограниченной ответственностью «Бухгалтер Плюс».

Сокращенное фирменное наименование общества: ООО «Бухгалтер Плюс».

ООО «Бухгалтер Плюс» образовано 19 августа 2010 г. Общество имеет расчетный счет в банке, круглую печать со своим полным фирменным наименованием, товарный знак, штампы, бланки и другие реквизиты.

Адрес регистрации ООО «Бухгалтер Плюс»: 445031, РФ, Самарская область, город Тольятти, улица Автостроителей, дом 5, квартира 17.

Адрес местонахождения ООО «Бухгалтер Плюс»: 445044, РФ, Самарская область, город Тольятти, улица Автостроителей, дом 2, офис 313.

Согласно Уставу ООО «Бухгалтер Плюс» имущество организации образуется за счет вкладов её учредителей в уставный капитал, а также за счет иных источников, предусмотренных действующим законодательством.

На 01 января 2023 г. уставный капитал ООО «Бухгалтер Плюс», состоящий из номинальной стоимости долей его участников, составляет 10 тысяч рублей.

Учредителем ООО «Бухгалтер Плюс» является физическое лицо – Башкатова Ирина Михайловна, размер доли 100% (10 тысяч рублей).

ООО «Бухгалтер Плюс» не имеет филиалов (обособленных подразделений), представительств, а также дочерних предприятий.

Основным видом деятельности ООО «Бухгалтер Плюс» является деятельность в области права и бухгалтерского учета.

Основное направление деятельности Общества – деятельность по оказанию услуг в области бухгалтерского учета, по проведению финансового аудита, по налоговому консультированию. Организация является одной из ведущих фирм, предоставляющих комплексные бухгалтерские и юридические услуги как физическим, так и юридическим лицам.

Миссия ООО «Бухгалтер Плюс» – высокое качество оказываемых услуг за счет комплексной командной работы и индивидуальный подход позволят оказывать всестороннюю помощь малому бизнесу и частным лицам в области бухгалтерского учета, налогового консультирования, юридического сопровождения.

ООО «Бухгалтер Плюс» ведет бухгалтерский, налоговый, финансовый, кадровый и статистический учет в соответствии с законодательством, действующим в Российской Федерации.

Деятельность ООО «Бухгалтер Плюс» ведется на арендованных площадях штатными сотрудниками, работающими по трудовым договорам. Численность персонала ООО «Бухгалтер Плюс» на 01.01.2023 г. составляет 14 человек. Организационная структура ООО «Бухгалтер Плюс» представлена на рисунке 8.

Директор ООО «Бухгалтер Плюс» осуществляет общее руководство финансово-хозяйственной деятельностью организации. Являясь в то же время единственным учредителем, директор определяет цели и направления деятельности организации и обеспечивает их выполнение. Помимо этого, в обязанности директора входит представление интересов ООО «Бухгалтер Плюс» в отношениях с государством, в суде, а так же в отношениях со всеми контрагентами.



Рисунок 8 – Организационная структура ООО «Бухгалтер Плюс»

Немаловажной задачей директора является обеспечение взаимодействия между всеми структурными подразделениями организации в целом, и каждым сотрудником в частности. Директор должен уметь организовать работу ООО «Бухгалтер Плюс» таким образом, чтобы деятельность организации была максимально рациональной и эффективной, ресурсы были использованы наиболее оптимальным способом. Таким образом, директор, принимая решения любого плана, издавая приказы, касающиеся деятельности организации, несет полную ответственность за неё.

На практике директор организации зачастую делегирует часть своих полномочий другим работникам. Так, директор ООО «Бухгалтер Плюс» часть

полномочий возложил на своего заместителя по общим вопросам, на главного бухгалтера и старшего юриста.

Заместитель директора занимается в основном организационной работой – координирует работу всех сотрудников, организует встречи и переговоры по поручению директора, взаимодействует с контрагентами в деловых спорах, изыскивает пути расширения бизнеса, занимается активным поиском новых клиентов, ведет социальные сети организации. Кроме того в обязанности заместителя директора входит решение общих вопросов, касающихся деятельности офиса – контроль за своевременным ремонтом и обслуживанием офисной техники и офисной мебели, закуп канцтоваров, воды, организация кухонной зоны и прочее.

Главный бухгалтер подчиняется непосредственно директору и руководит бухгалтерским, налоговым и финансовым учетом в организации. Наиважнейшей задачей главного бухгалтера является обеспечение законности совершаемых организацией финансово-хозяйственных операций. Своевременное предоставление достоверной и соответствующей требованиям закона отчетности так же является основополагающей задачей главного бухгалтера. Главный бухгалтер ООО «Бухгалтер Плюс» занимается так же кадровым учетом, формирует кадровую политику организации, занимается начислением заработной платы и иных начислений работникам организации, так же осуществляет контроль за своевременным перечислением налогов в бюджетную систему РФ. Стоит отметить, что в обязанности главного бухгалтера ООО «Бухгалтер Плюс» входит так же аналитическая работа – проведение ежегодного финансово-хозяйственного анализа деятельности организации, текущее планирование денежных потоков и ресурсов.

В подчинении главного бухгалтера находятся старшие бухгалтера, который занимаются полным бухгалтерским и налоговым ведением, сопровождением и обслуживанием юридических лиц – клиентов ООО «Бухгалтер Плюс». Они занимаются проверкой кассовых операций,

составляют оперативные отчеты о доходах и расходах, взаимодействуют с ИТ-службами (на аутсорсинге) по вопросам информационного сопровождения бухгалтерских программ. Помимо этого в обязанности старших бухгалтеров входит составление и сдача отчетности в контролирующие органы, проведение сверок с государственными органами. Старшие бухгалтера применяют все свои навыки и опыт для своевременного решения проблем, возникающих в процессе работы. В подчинении старших бухгалтеров находятся помощники бухгалтеров.

В обязанности помощников бухгалтеров ООО «Бухгалтер Плюс» входит оформление первичных документов (их прием, обработка, контроль за правильностью заполнения), учет всех кассовых операций, подготовка платежных поручений, расчет сумм налогов и сборов, подлежащих уплате. Помимо этого в обязанности помощников бухгалтеров входит обеспечение целостности и сохранности печатных документов, своевременное их распечатывание, сшивание, по необходимости сдача в архив.

Основной задачей старшего юриста в ООО «Бухгалтер Плюс» является общее руководство правовой работой в организации, оформление правовых документов. Старший юрист оказывает правовую поддержку всем структурным подразделениям организации на всех этапах её деятельности. Старший юрист участвует в мероприятиях по укреплению договорной дисциплины, участвует в заключении договоров с контрагентами, предварительно проводит их правовую экспертизу. В обязанности старшего юриста так же входит претензионная работа, подготовка обоснованных ответов, при необходимости представление интересов организации в суде. В соответствии с должностной инструкцией старший юрист участвует в разработке и укреплении трудовой дисциплины, привлекает работников к материальной ответственности. Стоит особо отметить, что старший юрист в обязательном порядке должен знать основные законодательные акты, регламентирующие деятельность организации, нормы гражданского, трудового, налогового, административного права, основы ведения учета и составления отчетности,

нормы пожарной безопасности и охраны труда. В подчинении старшего юриста находятся юристы по различным направлениям – по семейному праву, по налоговому праву, по гражданскому праву.

Юрист по семейному праву занимается юридическим сопровождением физических лиц, помогая им в разрешении семейных и личных споров, связанных с бракоразводными процессами, взысканием и снижением алиментов. Помимо этого юрист по семейному праву занимается ведением гражданских дел в судах по поводу раздела совместно нажитого имущества.

Основной обязанностью юриста по налоговому праву является консультирование юридических лиц по вопросам оптимизации налогообложения. Кроме того в обязанности юриста по налоговому праву входит прохождение налоговых проверок организаций, стоящих на обслуживании в ООО «Бухгалтер Плюс».

В обязанности одного из юристов по гражданскому праву входит подготовка полного пакета документов для регистрации юридических лиц, а так же для их ликвидации. Неотъемлемой его обязанностью является так же договорная работа, претензионная и исковая работа. В рамках работы с исками юрист соблюдает процедуры досудебного урегулирования споров, подготавливает полные пакеты документов для подачи исковых заявлений в суд, представляет интересы организаций в арбитражном суде. Второй юрист занимается гражданскими делами физических лиц – так же осуществляет досудебную деятельность, подготавливает документы для суда, представляет интересы клиентов в суде. В обязанности обоих юристов входит бесплатное устное и платное письменное консультирование клиентов, обращающихся в ООО «Бухгалтер Плюс» за юридической помощью.

Для того чтобы составить более полную характеристику ООО «Бухгалтер Плюс» необходимо провести анализ основных показателей финансово-хозяйственной деятельности организации за 2020-2022 гг., выявить тенденции их изменения и определить факторы, которые влияют на текущее положение дел. Основными источниками информации для

проведения анализа являются данные бухгалтерской (финансовой) отчетности организации.

Основные показатели деятельности ООО «Бухгалтер Плюс» за 2020-2022 гг. целесообразно представить в виде таблицы (таблица 2), данные в которой сгруппированы по трем признакам – показатели, рассчитанные по итогам трех отчетных дат, абсолютное изменение вышеуказанных показателей, их динамика в относительном выражении (темп роста/снижения).

Таблица 2 – Анализ показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «Бухгалтер Плюс» за 2020-2022 гг.

Показатель	2020г.	2021г.	2022г.	Изменение			
				2021г.-2020г.		2022г.-2021г.	
				Абс. изм (+/-)	Темп роста, %	Абс. изм (+/-)	Темп роста, %
1. Выручка от продажи, тыс. руб.	16 934	13 659	17 630	-3 275	80,66	3 971	129,07
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	6 802	5 793	6 907	-1 009	85,17	1 114	119,23
3. Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	10 132	7 866	10 723	-2 266	77,64	2 857	136,32
4. Управленческие расходы, тыс. руб.	104	129	132	25	124,04	3	102,33
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	3 664	4 683	4 861	1 019	127,81	178	103,80
6. Прибыль (убыток) от продажи, тыс. руб.	6 364	3 054	5 730	-3 310	47,99	2 676	187,62
7. Основные средства, тыс. руб.	45	143	138	98	317,78	-5	96,50
8. Оборотные активы, тыс. руб.	6 884	5 206	6 430	-1 678	75,62	1 224	123,51
9. Численность сотрудников, чел.	18	14	18	-4	77,78	4	128,57
10. Фонд оплаты труда, тыс. руб.	915	733	974	-182	80,11	241	132,88
11. Производительность труда сотрудника, тыс. руб. (стр.1/стр.9)	940,78	975,64	979,44	35	103,71	4	100,39
12. Среднегодовая заработная плата сотрудника, тыс. руб. (стр.10/стр.9)	50,83	52,36	54,11	2	103,01	2	103,34

Исходя из данных, представленных в таблице 2, можно сделать следующие выводы относительно основных экономических показателей деятельности ООО «Бухгалтер Плюс» за 2020-2022 гг.:

- в 2021 г. по сравнению с 2020 г. наблюдается снижение выручки на 20%, однако в 2022 г. произошел её рост практически на 30%;
- себестоимость продаж имеет аналогичную тенденцию – в 2021 г. по сравнению с 2020 г. наблюдается снижение данного показателя на 15%, однако в 2022 г. произошел его рост практически на 20%;

- валовая прибыль имеет аналогичную тенденцию – спад в 2021 г. по сравнению с 2020 г., рост в 2022 г. по сравнению с 2021 г.;
- управленческие расходы в 2021 г. выросли на 24% по сравнению с предыдущим годом, в 2022 г. также произошел рост данного показателя по сравнению с предыдущим годом на 2%.
- коммерческие расходы по аналогии с управленческими расходами имеют ярко-выраженную ежегодную тенденцию роста. В состав коммерческих расходов ООО «Бухгалтер Плюс» в основном входят платежи по аренде помещения и оплата за размещение рекламы. Рост коммерческих расходов обоснован, т.к. путем размещения дополнительной рекламы организация привлекает новых клиентов;
- на протяжении рассматриваемого периода 2020-2022 гг. организация получает прибыль от продаж, однако в 2021 г. по сравнению с 2020 г. наблюдается значительное снижение данного показателя более чем на 50%. Данное обстоятельство расценивается как негативное, однако оно обусловлено несоответствием снижения объема продаж и снижения себестоимости, и одновременным ростом коммерческих расходов. В 2022 г. произошел рост прибыли от продаж на 2 676 тыс.руб., что в процентном выражении составляет 87,62%.

Представим основные экономические показатели деятельности ООО «Бухгалтер Плюс» за 2020-2022 гг. графически (рисунок 9).



Рисунок 9 – Основные экономические показатели деятельности ООО «Бухгалтер Плюс» за 2020-2022 гг., тыс. руб.

Стоимость основных средств в 2021 г. выросла более чем на 200%, поскольку организацией было приобретена новая офисная техника – были заменены три рабочих компьютера бухгалтеров и куплено одно многофункциональное устройство. В 2022 г. стоимость основных средств по сравнению с 2021 г. снизилась, и это вполне объяснимо, т.к. стоимость имеющихся на балансе организации основных средств ежегодно снижается за счет амортизации, новых основных средств не приобреталось.

Представим динамику показателя основные средства ООО «Бухгалтер Плюс» за 2020-2022 гг. графически (рисунок 10).

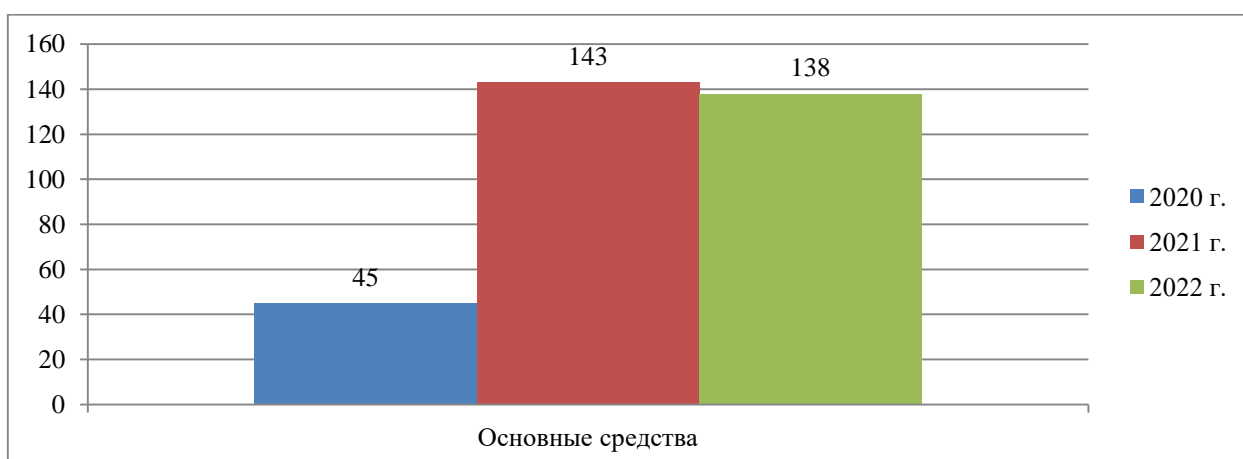


Рисунок 10 – Динамика показателя основные средства ООО «Бухгалтер Плюс» за 2020-2022 гг., тыс. руб.

Показатель численности работающих в рассматриваемом периоде 2020-2022 гг. не имеет четко выраженных тенденций. В 2021 г. численность работающих снизилась на 4 человека – снижение выручки от продаж, обусловленное снижением объема продаж, и одновременное снижение численности сотрудников, свидетельствует о том, что руководство организации вынуждено сокращать штат сотрудников в связи с уменьшением количества клиентов, объема работы. В 2022 г. за счет увеличения объема работ организацией было принято решение принять на работу дополнительно 4 сотрудника.

Представим динамику показателя численность сотрудников ООО «Бухгалтер Плюс» за 2020-2022 гг. графически (рисунок 11).

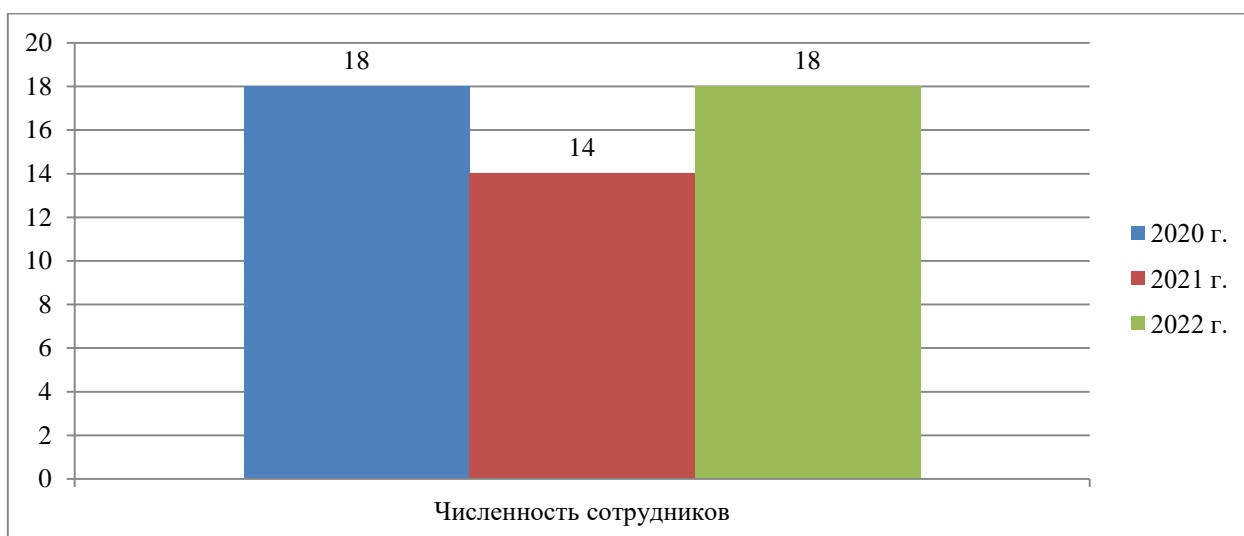


Рисунок 11 – Динамика показателя численность сотрудников ООО «Бухгалтер Плюс» за 2020-2022 гг., чел.

Фонд оплаты труда в 2021 г. снижен по сравнению с предыдущим годом, что обусловлено уменьшением количества работающих. В 2022 г. фонд оплаты труда на 32,88% выше показателя прошлого года.

Представим динамику показателя производительности труда персонала ООО «Бухгалтер Плюс» за 2020-2022 гг. графически (рисунок 12).

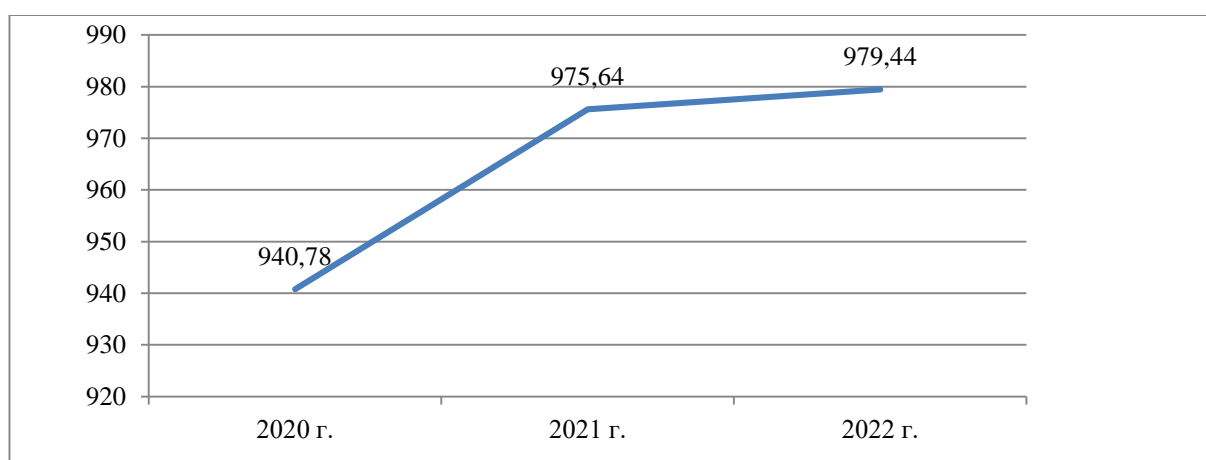


Рисунок 12 – Динамика показателя производительность труда персонала ООО «Бухгалтер Плюс» за 2020-2022 гг., тыс. руб.

Необходимо отметить, что несмотря на снижение количества штатных сотрудников в 2021 г., и, соответственно снижение фонда оплаты труда, в организации на протяжении рассматриваемого периода 2020-2022 гг. наблюдается тенденция увеличения производительности труда.

Показатель среднегодовой заработной платы работников так же имеет тенденцию увеличения – в 2021 г. по сравнению с 2020 г. данный показатель вырос практически на 3%, а в 2022 г. по сравнению с 2021 г. данный показатель вырос также немногим более 3%.

Представим динамику показателя среднегодовой заработной платы сотрудника ООО «Бухгалтер Плюс» за 2020-2022 гг. на рисунке 13.

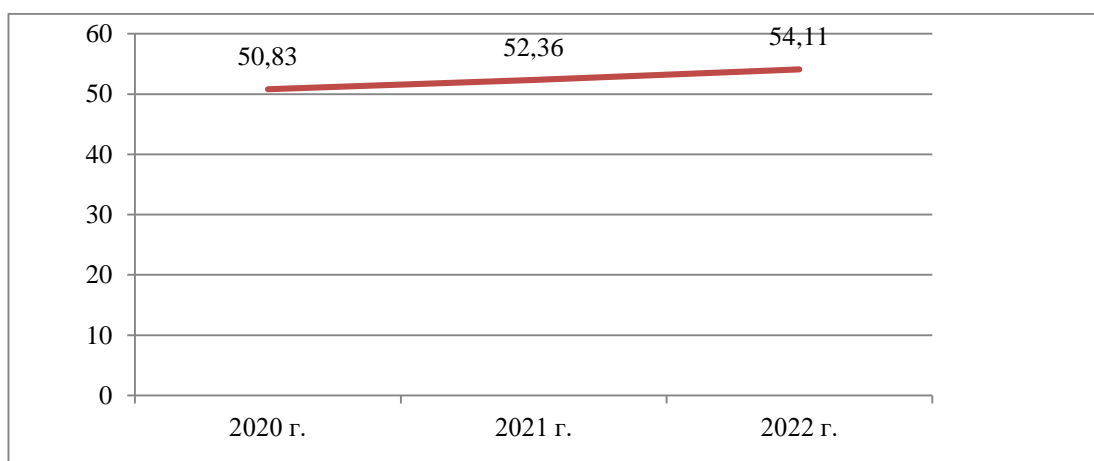


Рисунок 13 – Динамика показателя среднегодовая заработная плата сотрудника ООО «Бухгалтер Плюс» за 2020-2022 гг., тыс. руб.

Таким образом, можно сделать вывод, что экономическая деятельность ООО «Бухгалтер Плюс» на протяжении рассматриваемого периода расценивается как стабильная. Уменьшение числа клиентов, снижение объема продаж и выручки, и как следствие ряд выявленных негативных тенденций в основных экономических показателях 2020-2021 гг. обусловлено кризисными явлениями в социально-экономической сфере последних лет, которые затронули не только Россию, но и весь мир. Однако несмотря на это, организация продолжает извлекать из своей деятельности прибыль, модернизирует и закупает новые основные средства, вкладывается в рекламу,

тем самым привлекает новых клиентов, что положительно сказалось на показателях организации за 2022 г.

Повышение производительности труда и одновременное увеличение среднегодовой заработной платы сотрудников, наблюдаемое на протяжении рассматриваемого периода 2020-2022 гг. свидетельствует об эффективно функционирующей системе управления персоналом, а также о развитии и расширении бизнеса путем использования системы оплаты труда, основанной на объеме выполненной работы,.

Данные обстоятельства подтверждают тот факт, что руководство ООО «Бухгалтер Плюс», несмотря на временную отрицательную динамику финансово-хозяйственной деятельности в 2021 г., использует аналитическую функцию управленческого учета и продолжает идти по пути достижения стратегических целей организации, что положительно отразилось на показателях организации за 2022 г.

2.2 Анализ и оценка существующей практики адаптации персонала в ООО «Бухгалтер Плюс»

Анализ движения кадрового состава – это исследование, которое позволяет оценить текучесть кадров, а также выявить причины увольнения сотрудников. Данный анализ может помочь определить, какие меры необходимо принять для улучшения ситуации и повышения эффективности работы персонала.

Таблица 3 – Анализ движения кадрового состава ООО «Бухгалтер Плюс» за 2020-2022 гг.

Показатель	2020г.	2021г.	2022г.	Изменение			
				2021г.-2020г.		2022г.-2021г.	
				Абс. изм (+/-)	Темп роста, %	Абс. изм (+/-)	Темп роста, %
1. Среднесписочная численность персонала, чел.	18	14	18	-4	77,78	4	128,57

2. Количество принятых сотрудников, чел.	2	4	8	2	200,00	4	200,00
3. Количество уволенных сотрудников, чел.	5	4	6	-1	80,00	2	150,00
4. Общее число принятых и уволенных сотрудников, чел.	7	8	14	1	114,29	6	175,00
5. Коэффициент по приему (стр.2/стр.1)	0,11	0,29	0,44	0,17	257,14	0,16	155,56
6. Коэффициент текучести кадров, (стр.3/стр.1)	0,28	0,29	0,33	0,01	102,86	0,05	116,67
7. Коэффициент общего оборота рабочей силы (стр.4/стр.1)	0,39	0,57	0,78	0,18	146,94	0,21	136,11

Из данных, представленных в таблице 3 видим, что в ООО «Бухгалтер Плюс» наблюдается активное движение персонала. Количество уволенных сотрудников в 2022 г. составило 75% от количества принятых работников. Коэффициент по приему, коэффициент текучести кадров и коэффициент общего оборота рабочей силы имеют ярко выраженную тенденцию роста на протяжении рассматриваемого периода 2020-2022 гг.

Из представленных показателей наглядно видно, что ежегодно значительная часть сотрудников ООО «Бухгалтер Плюс» обновляется, что объясняется политикой предприятия по увеличению числа персонала, а также его обновления по возрастному показателю.

Полученные данные также позволяют сделать вывод, что новые работники организации не могут пройти адаптацию не только на протяжении испытательного срока, но и в течение первого года работы.

Эффективность работы по адаптации персонала можно оценить путем расчета процента работников, закрепившихся на предприятии по итогам процесса адаптации и испытательного срока (F). Данный показатель рассчитывается по формуле:

$$F = \frac{P}{W} * 100, \quad (1)$$

где F – процент работников, закрепившихся на предприятии по итогам процесса адаптации и испытательного срока, %

P – число прошедших испытательный срок и успешно адаптирующихся сотрудников, чел.

W – общая численность работников, принятых за указанный период, чел.

Рассчитаем процент работников, закрепившихся на предприятии по итогам процесса адаптации и испытательного срока, в 2022 г. (формула 2):

$$F = \frac{2}{8} * 100 = 25 \% \quad (2)$$

В 2022 г. в ООО «Бухгалтер Плюс» было принято 8 человек, 6 из них не прошли процесс адаптации. Процент работников, закрепившихся на предприятии по итогам процесса адаптации и испытательного срока, составляет 25%, что является довольно-таки низким показателем. Данное обстоятельство обуславливает низкую эффективность работы по адаптации.

Существенная часть сотрудников ООО «Бухгалтер Плюс» относится к категории руководители (3 человека), к которым отнесен директор, заместитель директора и главный бухгалтер. Специалисты (11 человек) – 3 старших бухгалтера, 3 помощника бухгалтера, старший юрист, 4 юриста. Профессионально-квалификационная структура организации представлена на рисунке 14.

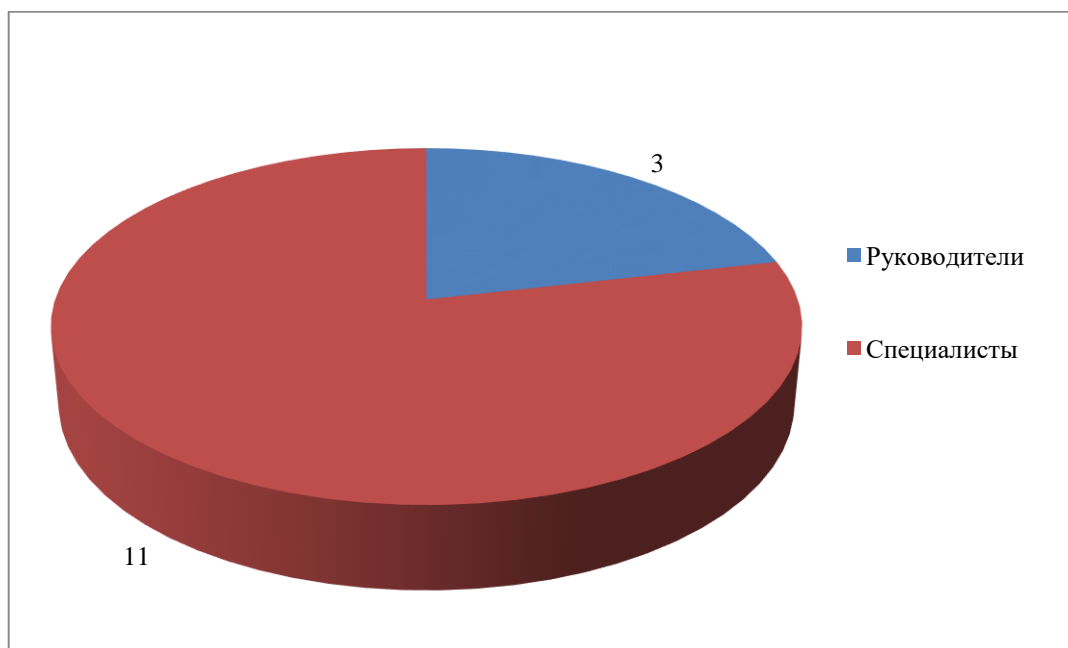


Рисунок 14 – Профессионально-квалификационная структура ООО «Бухгалтер Плюс» по состоянию на 01 января 2023 г., чел.

Преобладающее число сотрудников находится в возрастном диапазоне старше 45 лет, что объясняется спецификой деятельности организации, поскольку именно в таком возрастном диапазоне наиболее часто встречаются сотрудники с необходимым опытом работы, образованием и квалификацией. Структура организации при признаку «возраст» представлена на рисунке 15.

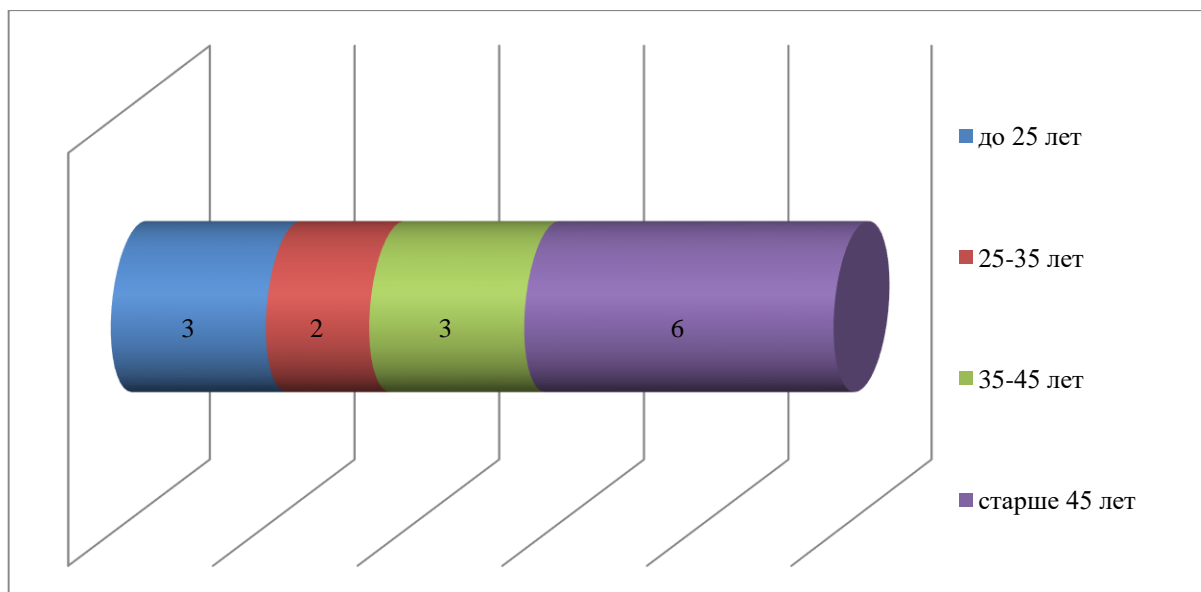


Рисунок 15 – Структура ООО «Бухгалтер Плюс» по признаку «возраст» по состоянию на 01 января 2023 г., чел.

Все сотрудники женского пола, что опять же объясняется спецификой профессии. Более того, все статистические данные свидетельствуют о гендерном разрыве в профессии. Структура организации при признаку «пол» представлена на рисунке 16.

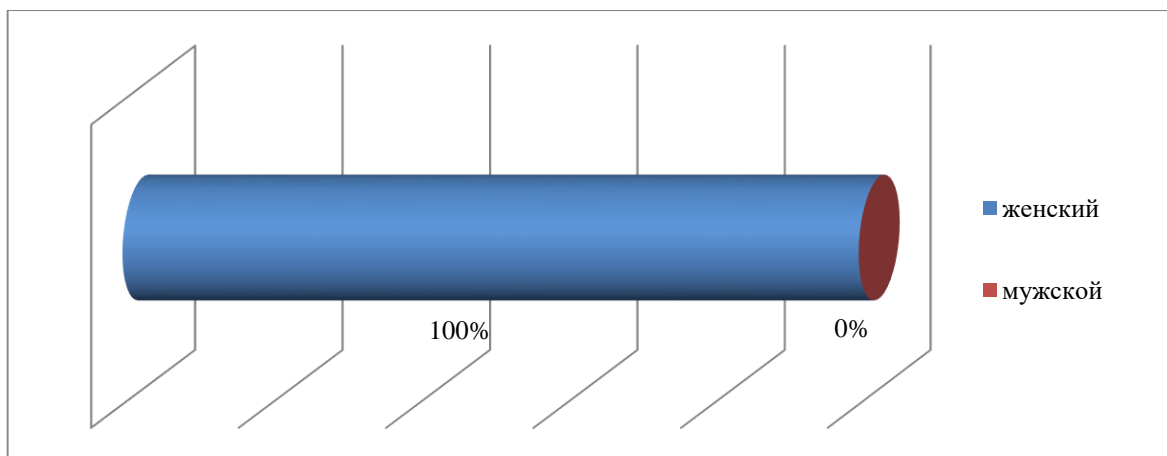


Рисунок 16 – Структура ООО «Бухгалтер Плюс» по признаку «пол» по состоянию на 01 января 2023 г., %

Все сотрудники ООО «Бухгалтер Плюс» имеют высшее образование, что соответствует кадровой политике организации: у руководства высокие требования к своим сотрудникам, и, по мнению руководства, высшее образование – необходимость и обязательное условие для всех претендентов, устраивающихся на работу в организацию. Структура организации по признаку «образование» представлена на рисунке 17.

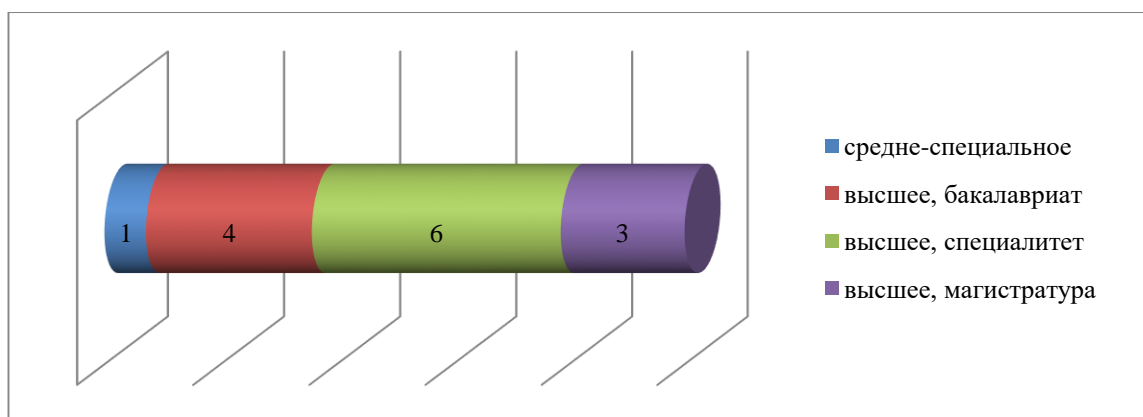


Рисунок 17 – Структура ООО «Бухгалтер Плюс» по признаку «образование» по состоянию на 01 января 2023 г., чел.

Процедура адаптации предполагает максимально быстрое вхождение сотрудника в новую для него среду, и, как следствие, уменьшение рабочих ошибок. Результатом процедуры адаптации является также формирование лояльности сотрудника к организации и минимизация дискомфорта в течение первых месяцев работы.

В ООО «Бухгалтер Плюс» все сотрудники принимаются с испытательным сроком в три месяца. Руководство организации уверено, что в течение данного периода сотрудник сможет освоиться на новом рабочем месте и приобрести навыки самостоятельной работы и самоорганизации.

Процесс адаптации в ООО «Бухгалтер Плюс» не регламентирован локальными нормативными актами, не имеется ни базовой программы адаптации для всех сотрудников, ни индивидуальных программ адаптации.

Несмотря на это, новым сотрудникам оказывается содействие в адаптации следующим образом. Прием на работу всегда осуществляет лично директор организации, который является грамотным специалистом в области бухгалтерского учета и юридического консультирования. Помимо того, что директор на протяжении более 30-ти лет является практикующим специалистом, он также имеет большой опыт работы в руководящей должности. Именно прием на работу ведется лично им.

Прием на работу происходит в несколько этапов:

- первичное ознакомление директора с резюме кандидата;
- личное собеседование с кандидатом, по результатам которого директор принимает решение о приеме на работу.

Введением в организацию занимается также непосредственно директор – он знакомит нового сотрудника со спецификой деятельности организации, с её организационной структурой, с ценностями организации, а также с непосредственным руководителем нового сотрудника. Директор проводит вводный инструктаж по охране труда и пожарной безопасности.

Введением в подразделение занимается непосредственный руководитель – если сотрудник принимается в отдел бухгалтерии, то главный бухгалтер, если в юридический отдел – старший юрист. Руководитель знакомит нового сотрудника с его будущими коллегами по подразделению, с его рабочим местом и с особенностями выполнения рабочих функций. Руководитель также излагает основные требования к работе, рабочему месту и объясняет основные аспекты коммуникации внутри подразделения.

Обязательным условием адаптации является назначение наставника, который осуществляет непосредственное введение нового сотрудника в его должность. Наставник назначается заранее, при назначении учитывается стаж и опыт работы, а также желание сотрудника быть наставником для подопечного. Наставник разъясняет должностные обязанности, ответственность за их неисполнение и несвоевременное исполнение. Также наставник знакомит подопечного с используемым в работе программным обеспечением, офисной техникой, помогает осваивать технологию работы. Наставник знакомит подопечного с клиентской базой, с нормами делового общения, принятого в организации, предостерегает от возможных конфликтных ситуаций.

Таким образом, ответственность за организацию и успешность процесса адаптации несут солидарно директор, руководитель подразделения и наставник. Безусловно, основная ответственность лежит на наставнике, т.к. именно он находится на протяжении трех месяцев испытательного срока в тесном взаимодействии с подопечным.

Несомненно, адаптация оказывает большое влияние на качество трудовой деятельности, поскольку в случае её успешного прохождения трудовой потенциал работника раскрывается, и он эффективно выполняет свою трудовую функцию.

С целью определения степени приверженности сотрудников к организации им было предложено оценить своё отношение к организации по пятибалльной шкале, где 5 – я полностью доволен работой в данной организации, 1 – я совершенно не доволен работой в данной организации (опрос анонимный). Распределение ответов на данный вопрос представлено в таблице 4.

Таблица 4 – Распределение ответов на вопрос о степени приверженности сотрудников к организации

Вопрос: Оцените своё отношение к организации по пятибалльной шкале	Стаж работы в организации
--------------------------------------------------------------------	---------------------------

	до 1 года	от 1 года до 2 лет	свыше 2 лет
1. Я совершенно не доволен работой в данной организации	-	-	-
2. Большую часть времени я не доволен работой в данной организации	-	-	-
3. Я периодически не доволен работой в данной организации	1	1	-
4. Большую часть времени я доволен работой в данной организации	2	3	2
5. Я полностью доволен работой в данной организации	1	4	4

Представим результаты анонимного опроса сотрудников о степени их приверженности к организации графически (рисунок 18).

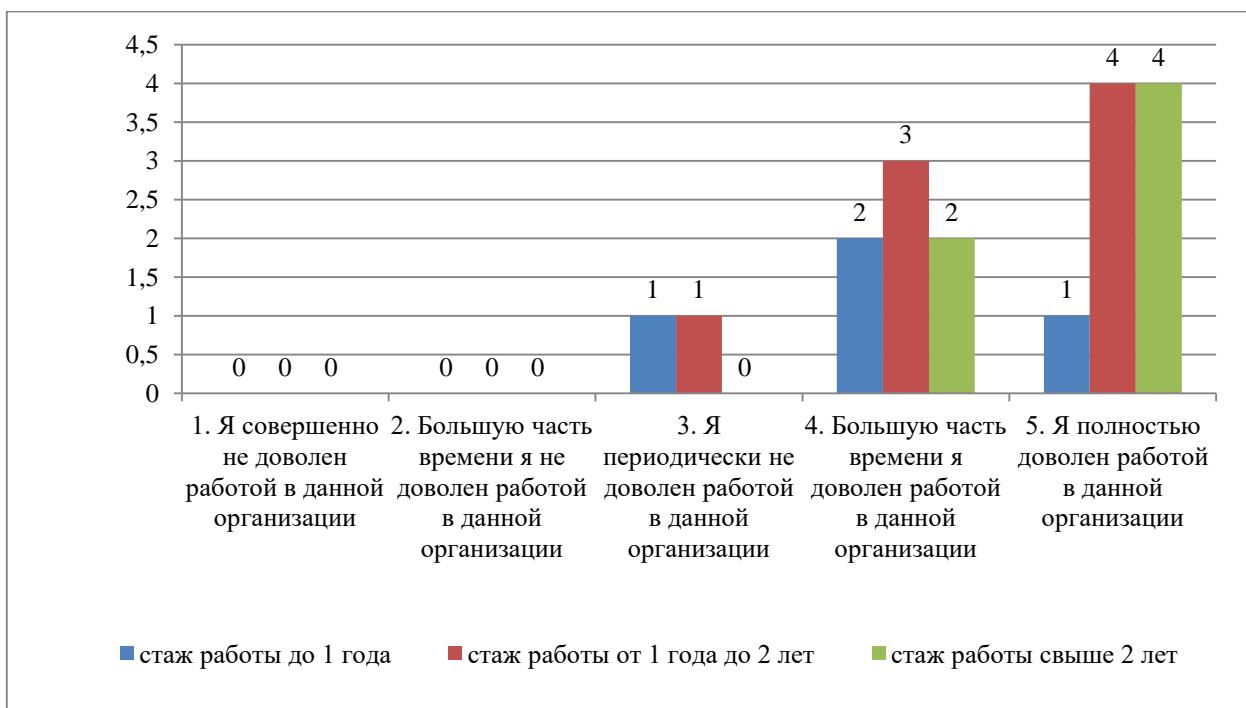


Рисунок 18 – Распределение ответов на вопрос о степени приверженности сотрудников к организации, чел.

Исходя из анализа результатов опроса, можно сделать вывод, что большая часть сотрудников полностью удовлетворена работой в организации, наименьшую удовлетворенность высказывают сотрудники с меньшим стажем работы.

Для того, чтобы определить, кто наиболее ощутимо помог в процессе адаптации сотрудников при их поступлении на работу в данную организацию, нами было предложено им ответить на вопрос о том, кто для них сыграл наибольшую роль в процессе адаптации – директор организации,

руководитель подразделения или наставник (опрос анонимный).
 Распределение ответов на данный вопрос представлено в таблице 5.

Исходя из анализа результатов опроса, можно сделать вывод, что большая часть сотрудников считает помощь наставника в процессе адаптации наибольшее ощутимой. Помощь руководителя подразделения также отмечается рядом респондентов. По мнению сотрудников менее ощутимая помощь была оказана руководителем организации. Также можно сделать вывод о том, что те сотрудники, которые считают помощь в адаптации, оказанную им наставником, наиболее ощутимой, более позитивно относятся к работе.

Таблица 5 – Распределение ответов на вопрос о том, кто оказал большую помощь в адаптации

Вопрос: Оцените своё отношение к организации по пятибалльной шкале	Вопрос: Оцените, кто для вас сыграл наибольшую роль в процессе адаптации – директор организации, руководитель подразделения или наставник		
	директор	руководитель подразделения	наставник
1. Я совершенно не доволен работой в данной организации	-	-	-
2. Большую часть времени я не доволен работой в данной организации	-	-	-
3. Я периодически не доволен работой в данной организации	-	-	2
4. Большую часть времени я доволен работой в данной организации	1	2	4
5. Я полностью доволен работой в данной организации	2	3	4

Представим результаты анонимного опроса сотрудников о том, кто оказал большую помощь в адаптации графически (рисунок 19).

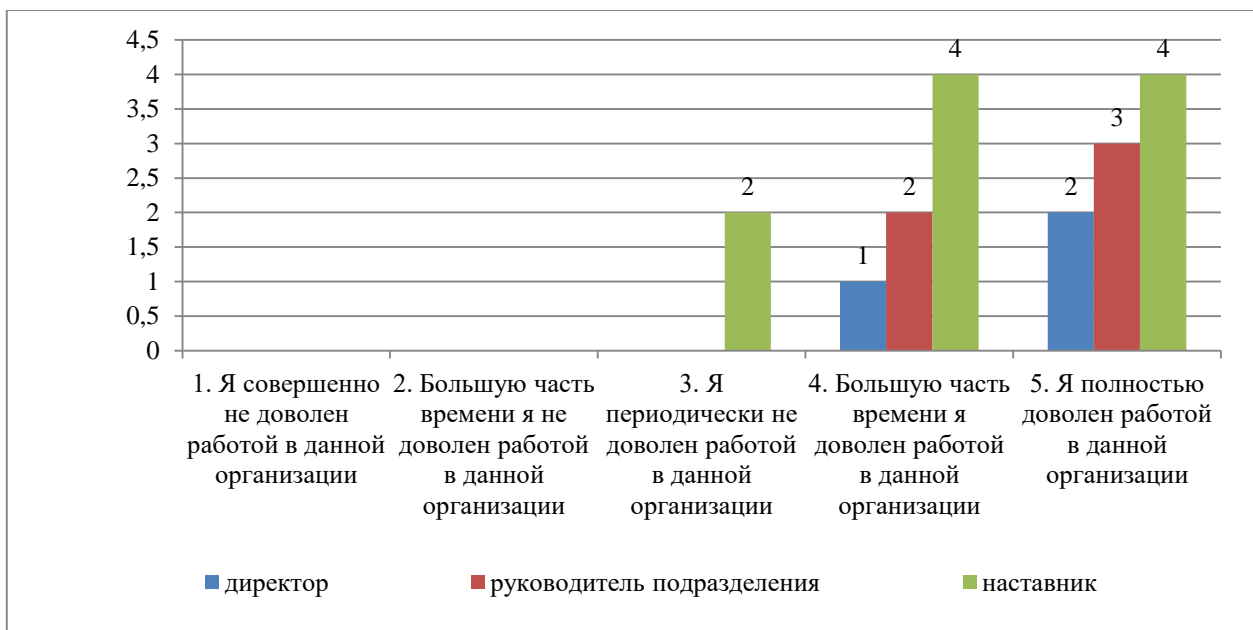


Рисунок 19 – Распределение ответов на вопрос о том, кто оказал большую помощь в адаптации, чел.

Наставник в организации – это сотрудник, который помогает другим сотрудникам развиваться и достигать успеха в своей работе. Наставники могут обучать новых сотрудников, помогать им адаптироваться в новой должности, давать советы по карьерному росту и т.д.

Наставничество в ООО «Бухгалтер Плюс» официальное и является частью корпоративной культуры компании. Как уже было отмечено ранее, при приеме нового сотрудника за ним всегда закрепляется наставник, поэтому целесообразности задавать вопрос о том, был ли за сотрудником прикреплен наставник – нет. Поэтому с целью оценки эффективности системы наставничества респондентам были заданы следующие вопросы (опрос анонимный):

- С какой периодичностью Вы общались с наставником? где 3 – очень часто, 2 – периодически, 1 – крайне редко;
- На все ли Ваши вопросы наставником были даны ответы? где 3 – да, на все, 2 – на большую часть, 1 – нет, мало на какие;
- Довольны ли вы работой с наставником? где 3 – да, полностью доволен, 2 – доволен, но возникали затруднения, 1 – нет, не доволен.

Распределение ответов на данные вопросы представлено в таблице 6.

Таблица 6 – Распределение ответов на вопросы о системе наставничества в период адаптации

Вопросы	Шкала оценки		
	3	2	1
С какой периодичностью Вы общались с наставником?	8	8	2
На все ли Ваши вопросы наставником были даны ответы?	7	9	2
Довольны ли вы работой с наставником?	8	6	4

Исходя из анализа результатов опроса, можно сделать вывод, что большая часть сотрудников часто общались со своим наставником – 8 респондентов ответили, что очень часто, 8 – периодически. Два респондента считают, что общение с наставником происходило крайне редко.

Подавляющее большинство респондентов оценивают работы наставника положительно, считая, что на большинство вопросов наставником были даны ответы. Однако два респондента считают, что наставник мало на какие вопросы давал им ответы. Полагаем, что так ответили те два респондента, которые считают, что общение с наставником происходило крайне редко.

В целом большинство сотрудников довольны работой с наставником – 8 человек довольны полностью, 6 человек довольны, но у них периодически возникали затруднения в работе с ним, 4 человека не довольны.

С целью исследования эффективности системы адаптации, а также с целью определения того, какой вид адаптации у сотрудников к организации произошел быстрее, а какой сложнее, им было предложено оценить сроки своей адаптации (отдельно по каждому из видов) по пятибалльной шкале, где 5 – адаптация прошла менее чем за один месяц, 1 – возникли сложности с адаптацией, до сих пор не адаптировался (опрос анонимный).

Распределение ответов на данный вопрос представлено в таблице 7, из которой наглядно видно, что все сотрудники, работающие в ООО «Бухгалтер Плюс» считают себя адаптированными по всем видам адаптации. Наиболее

быстро прошла психофизиологическая адаптация, большие сложности вызвала профессиональная адаптация.

Таблица 7 – Распределение ответов на вопрос о том, какой вид адаптации у сотрудников произошел быстрее, а какой сложнее

Вопрос: Какой вид адаптации прошел у вас быстрее, а какой сложнее	Виды адаптации				
	профессиональная	социально-психологическая	общественно-организационная	культурно-бытовая	психо-физиологическая
1. Адаптация прошла в первые дни после трудоустройства	1	1	3	3	5
2. Адаптация прошла менее чем за один месяц	2	3	4	4	7
3. Адаптация прошла в течение испытательного срока	6	8	10	9	6
4. Адаптация прошла в первый год работы	9	4	1	2	-
5. Возникли сложности с адаптацией, до сих пор не адаптировался	-	-	-	-	-

Представим результаты анонимного опроса сотрудников о том, какой вид адаптации у сотрудников произошел быстрее, а какой сложнее (рисунок 20).



Рисунок 20 – Распределение ответов на вопрос о том, какой вид адаптации у сотрудников произошел быстрее, а какой сложнее, чел.

Исходя из результатов опроса, можно сделать вывод о том, что у большей части сотрудников профессиональная адаптация прошла в первый год работы, а социально-психологическая, общественно-организационная и культурно-бытовая адаптация у большей части сотрудников прошла в течение испытательного срока.

Таким образом, экономическая деятельность ООО «Бухгалтер Плюс» на протяжении рассматриваемого периода расценивается как стабильная. Уменьшение числа клиентов, снижение объема продаж и выручки, и как следствие ряд выявленных негативных тенденций в основных экономических показателях 2020-2021 гг. обусловлено кризисными явлениями в социально-экономической сфере последних лет, которые затронули не только Россию, но и весь мир. Однако несмотря на это, организация продолжает извлекать из своей деятельности прибыль, модернизирует и закупает новые основные средства, вкладывается в рекламу, тем самым привлекает новых клиентов, что положительно сказалось на показателях организации за 2022 г.

Повышение производительности труда и одновременное увеличение среднегодовой заработной платы сотрудников, наблюдаемое на протяжении рассматриваемого периода 2020-2022 гг. свидетельствует об эффективно функционирующей системе управления персоналом, а также о развитии и расширении бизнеса путем использования системы оплаты труда, основанной на объеме выполненной работы,.

Данные обстоятельства подтверждают тот факт, что руководство ООО «Бухгалтер Плюс», несмотря на временную отрицательную динамику финансово-хозяйственной деятельности в 2021 г., использует аналитическую функцию управленческого учета и продолжает идти по пути достижения стратегических целей организации, что положительно отразилось на показателях организации за 2022 г.

Процесс адаптации в ООО «Бухгалтер Плюс» не регламентирован, хотя система наставничества в организации имеется. Наблюдается активное движение кадрового состава и высокая текучесть. Процент работников,

закрепившихся на предприятии по итогам процесса адаптации и испытательного срока, в 2022 г. составляет 25%, что является довольно-таки низким показателем.

Среди основных кадровых проблем были выделены следующие:

- высокая текучесть кадров;
- неудовлетворенность работой в данной организации сотрудников с меньшим стажем работы;
- долгое прохождение профессиональной адаптации (свыше 3 месяцев);
- отсутствие утвержденной программы адаптации.

Все вышеперечисленные обстоятельства обуславливают низкую эффективность работы по адаптации и необходимость проведения ряда мероприятий, направленных на совершенствование системы управления адаптацией персонала организации.

3 Направления совершенствования системы управления адаптацией персонала ООО «Бухгалтер Плюс»

3.1 Мероприятия по совершенствованию системы управления адаптацией персонала ООО «Бухгалтер Плюс»

Тщательно изучив существующую практику адаптации персонала в ООО «Бухгалтер Плюс», приходим к выводу о необходимости проведения ряда мероприятий, направленных на совершенствование системы управления адаптацией персонала организации.

Среди основных кадровых проблем были выделены следующие:

- высокая текучесть кадров;
- неудовлетворенность работой в данной организации сотрудников с меньшим стажем работы;
- долгое прохождение профессиональной адаптации (свыше 3 месяцев);
- отсутствие утвержденной программы адаптации.

Программа совершенствования системы управления адаптацией персонала ООО «Бухгалтер Плюс» основана на следующих рекомендациях:

- разработка Плана адаптации;
- внедрение автоматизированной системы онбординг в виде чат-бота.

План адаптации – это документ, который описывает процесс адаптации нового сотрудника в компании. Он включает в себя все этапы, которые необходимо пройти новому сотруднику для того, чтобы успешно начать работать и интегрироваться в команду. План адаптации может включать такие элементы, как знакомство с компанией, обучение, наставничество, участие в проектах и т.д. Цель Плана адаптации – помочь новому сотруднику быстрее освоиться на новом месте и начать эффективно работать.

В процессе изучения системы адаптации ООО «Бухгалтер Плюс» было выявлено, что несмотря на то, что система наставничества в организации существует, она тем не менее фрагментарна и требует совершенствования. Этим обстоятельством и объясняется необходимость разработки Плана адаптации.

План адаптации состоит из нескольких блоков (рисунок 21).



Рисунок 21 – Разделы Плана адаптации

Преадаптационный период предполагает первичное знакомство кандидата с организацией. Как правило, на данном этапе происходит собеседование с кандидатом, на котором он получает начальную информацию об организации.

За день до начала работы сотруднику сообщается о времени его выхода на работу, о документах, которые ему необходимо принести для трудоустройства, подготавливаются для него информационные материалы, сообщается коллективу о выходе нового сотрудника.

В первый день работы сотрудник непосредственно знакомится с организацией, обустроивает своё рабочее место, ему выдаются необходимые канцелярские принадлежности, выдаются пароли и коды доступа к информационным базам. Также в первый день работы целесообразно провести приветственный тренинг в подразделении, куда выходит сотрудник. В первый день также подписываются все необходимые для приема на работу документы.

В первый месяц работы новый сотрудник знакомится с правилами ведения документооборота в организации, с функционалом своего

подразделения, со своими основными обязанностями и фактически занимается выполнением рабочих задач под руководством наставника.

В конце третьего месяца работы, как правило, заканчивается испытательный срок – подводятся итоги работы сотрудника, оценивается эффективность его работы, происходит ознакомление с карьерными возможностями и перспективами, оценивается прогресс адаптации нового сотрудника.

Считаем План адаптации персонала важнейшим элементом системы адаптации любой организации, т.к. он значительно облегчает процесс вхождения в должность нового сотрудника. Если адаптационный период прошел успешно, то новый сотрудник будет себя чувствовать уверенно и комфортно в организации.

Онбординг представляет собой процесс адаптации новых сотрудников к работе в компании. Как правило, онбординг включает:

- знакомство с компанией, ее историей, миссией и ценностями;
- обучение новым обязанностям и знакомство с коллегами;
- помощь в решении возникающих вопросов и проблем;
- создание комфортной среды для работы и развития.

«Онбординг персонала – это, относительно, новое понятие в сфере подбора персонала в компанию. Это понятие полностью меняет парадигму процесса адаптации новых сотрудников. Онбординг персонала подразумевает собой демонстрацию новым сотрудником компании с ее положительных сторон... Когда сотрудник заинтересован в организации, то у него повышается уровень мотивации работы в компании, у него возникает желание стать частью организации. Более того, работая в хорошей компании, у сотрудника появляется желание быстрее изучить необходимую информацию и быстрее приступить к работе» [15, с. 153].

Эффективный онбординг выстраивается в несколько этапов (рисунок 22).

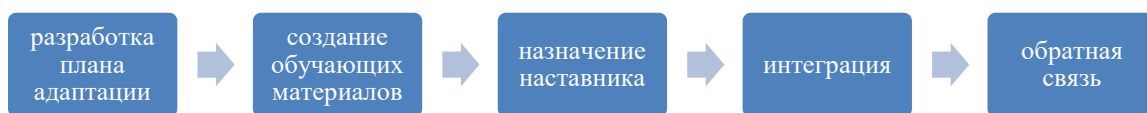


Рисунок 22 – Этапы эффективного онбординга

В процессе разработки плана адаптации определяются основные этапы адаптации, такие как знакомство с компанией, обучение, интеграция в команду и т.д.

На этапе создания обучающих материалов готовятся инструкции, видеоуроки, презентации и другие материалы, которые помогут новому сотруднику быстрее освоиться на рабочем месте.

Назначение наставника предполагает поручение опытному сотруднику помогать новому работнику на первых этапах работы. Наставник должен быть терпеливым, дружелюбным и готовым помочь.

На этапе интеграции организуются различные мероприятия: проводятся встречи, семинары или тренинги, на которых новые сотрудники смогут познакомиться с коллегами, узнать о культуре компании и обсудить возникающие вопросы.

Последним этапом эффективного онбординга выступает этап сбора обратной связи от новых сотрудников. Данный этап необходим для того, чтобы понимать, как они справляются с работой и какие проблемы у них возникают.

Предлагаем использовать одну из наиболее известных платформ для автоматизации HR-задач с помощью чат-ботов – Friday. К основным преимуществам бота Friday относятся:

- оперативное назначение встреч нового сотрудника с коллегами и руководителем – бот видит свободные слоты и предлагает собеседникам выбрать подходящий, а потом ставит встречу в календари напарников;

- возможность отправки гайдов, тестирований, презентаций, что позволяет погружать нового сотрудника в культуру компании и обеспечивать быстрый доступ ко всей важной информации;
- возможность получения обратной связи путем проведения пульс-опросов, которые позволяют отслеживать, как чувствуют себя сотрудники на каждом этапе адаптации;
- аналитические возможности – обновление данных в режиме реального времени позволяет отслеживать процессы онбординга «здесь и сейчас».

В современных компаниях уже давно используются автоматизированные системы онбординга в виде чат-ботов, по статистике использование данных систем на 50% снижает текучесть кадров, на 30% повышает ускорение адаптации, увеличивает вовлеченность сотрудников компанией на 25%, и снижает более чем на 70% количество возникающих вопросов у адаптирующихся сотрудников.

Чат-боты являются кастомными, т.е. настраиваются под требования каждой организации, ориентируясь на запросы руководства и HR-специалистов. В последующем чат-ботам оказывается постоянная поддержка, они регулярно дорабатываются и по запросам в них обновляется контент.

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Эффективность представляет собой способность достигать поставленных целей и задач с минимальными затратами ресурсов. Это может включать в себя время, деньги, энергию и другие ресурсы. Эффективные процессы и системы обычно требуют меньше ресурсов для достижения тех же результатов, что и менее эффективные.

Для оценки эффективности предложенных мероприятий необходимо рассчитать экономическую эффективность и определить социальную эффективность.

Экономическая эффективность от реализации мероприятий подразумевает соизмерение затрат на их внедрение и полученных результатов от их внедрения.

В команде онбординга персонала ООО «Бухгалтер Плюс» 3 человека.

Суммарный месячный оклад команды онбординга – 90 000 руб.

Стоимость онбординга с учетом страховых взносов работодателя – 117000 руб.

Средняя почасовая ставка команды адаптации – 664,8 руб./час.

На адаптацию 1 нового сотрудника уходит в среднем 36 час.

Стоимость онбординга сотрудников силами компании рассчитывается по следующей формуле:

$$S = Ct * t * W, \quad (3)$$

где S – стоимость онбординга сотрудников силами компании, руб.

Ct – часовая ставка команды онбординга, руб.

t – время адаптации 1 нового сотрудника, чел.

Так, стоимость онбординга 8 новых сотрудников принятых в 2023 г. силами компании составит 191462,4 руб.

Внедрение автоматизированной системы онбординга Friday составляет 112 000 руб.

Таким образом, произведя затраты на внедрение чат-бота Friday в размере 112 000 руб., в ООО «Бухгалтер Плюс» высвободится 288 часов рабочего времени команды адаптации, что в денежном эквиваленте составляет 191462,4 руб.

Представим основные экономические показатели до и после проведения мероприятий (таблица 8).

Таблица 8 – Сравнительный анализ показателей ООО «Бухгалтер Плюс» до и после проведения мероприятий

Показатель			Изменение
------------	--	--	-----------

	до проведения мероприятий	после проведения мероприятий	Абс. изм (+/-)	Темп роста, %
1. Выручка от продажи, тыс. руб.	17 630	19 393	1 763	110
2. Прибыль (убыток) от продажи, тыс. руб.	5 730	6 303	573	110
3. Среднесписочная сотрудников, чел.	18	18	0	100
4. Количество уволенных сотрудников, чел.	8	2	-6	25
5. Коэффициент текучести кадров, (стр.4/стр.3)	0,44	0,11	-0,33	25
6. Производительность труда сотрудника, тыс. руб. (стр.1/стр.3)	979,44	1 077,39	97,95	110

Результаты проведения программы совершенствования системы управления адаптацией персонала ООО «Бухгалтер Плюс» проявляются в улучшении таких экономических показателей, как выручка и прибыль от продаж, в снижении текучести кадров и повышении производительности труда.

Социальная эффективность мероприятий проявляется в возможности достижения положительных, а также избегания отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации.

Социальная эффективность предлагаемых мероприятий состоит в том, что:

- произойдет снижение текучести кадров;
- процессы адаптации будут проходить быстрее.

Таким образом, и экономическая, и социальная эффективность предложенных мероприятий доказана.

Заключение

Адаптация персонала – это процесс приспособления сотрудника к новым для него условиям труда. Сущность адаптации состоит в максимально быстром и, как следствие, эффективном освоении сотрудником в новой для него среде и вовлечении его в рабочий процесс.

Адаптация на сегодняшний день является одной из главных составляющих системы управления персоналом организации. Трудовая адаптация имеет сложную структуру и представляет собой единство множества элементов – профессиональных, организационных, психологических и других. Она имеет ряд экономических и социально-психологических целей.

Адаптацию персонала принято разделять на два вида в зависимости от наличия у сотрудника предыдущего опыта работы: первичную и вторичную. В зависимости от направленности адаптация также бывает различных видов: профессиональная, социально-психологическая, общественно-организационная, культурно-бытовая, психофизиологическая.

Принято выделять три связанных между собой этапа адаптационной работы: базовый, стандартный, специальный, а так же четыре стадии трудовой адаптации, которые проходит работник: ознакомление, приспособление, ассимиляция, идентификация.

Все этапы адаптационной работы базируются на основных принципах: принцип сознательности, принцип познавательной активности, принцип индивидуализации, организационный принцип.

Главным показателем успешно проведенного процесса адаптации персонала является успешное выполнение работы.

Одним из направлений политики управления персоналом в организации является управление трудовой адаптацией, занимающее немаловажное место в системе управления персоналом организации.

В современных организациях, имеющих выделенную систему управления персоналом в организационной структуре, для каждого нового сотрудника создаются программы адаптации, которые могут быть как формализованными, так и неформальными.

Традиционно в программе адаптации выделяются три основных направления: введение в организацию, в подразделение и в должность.

Фактически адаптация сотрудника происходит в период испытательного срока. Нормативно испытательный срок закреплен Трудовым кодексом. Результаты испытания при приеме на работу могут быть неудовлетворительными и работодатель имеет право расторгнуть трудовой договор с сотрудником, не прошедшим испытательный срок.

В современной науке и практике выделяют три подхода к адаптации персонала: «оптический», «армейский» и «партнерский». Каждый из подходов имеет как преимущества, так и недостатки, однако считаем, что «партнерский» подход, являясь наиболее мягким, способствует, тем не менее, тому, что новому сотруднику обеспечивается ощущение нужности и причастности к организации, что, в свою очередь, в перспективе благоприятно скажется на его работе.

Экономическая деятельность ООО «Бухгалтер Плюс» на протяжении рассматриваемого периода расценивается как стабильная. Уменьшение числа клиентов, снижение объема продаж и выручки, и как следствие ряд выявленных негативных тенденций в основных экономических показателях 2020-2021 гг. обусловлено кризисными явлениями в социально-экономической сфере последних лет, которые затронули не только Россию, но и весь мир. Однако несмотря на это, организация продолжает извлекать из своей деятельности прибыль, модернизирует и закупает новые основные средства, вкладывается в рекламу, тем самым привлекает новых клиентов, что положительно сказалось на показателях организации за 2022 г.

Повышение производительности труда и одновременное увеличение среднегодовой заработной платы сотрудников, наблюдаемое на протяжении

рассматриваемого периода 2020-2022 гг. свидетельствует об эффективно функционирующей системе управления персоналом, а также о развитии и расширении бизнеса путем использования системы оплаты труда, основанной на объеме выполненной работы,.

Данные обстоятельства подтверждают тот факт, что руководство ООО «Бухгалтер Плюс», несмотря на временную отрицательную динамику финансово-хозяйственной деятельности в 2021 г., использует аналитическую функцию управленческого учета и продолжает идти по пути достижения стратегических целей организации, что положительно отразилось на показателях организации за 2022 г.

Процесс адаптации в ООО «Бухгалтер Плюс» не регламентирован, хотя система наставничества в организации имеется. Наблюдается активное движение кадрового состава и высокая текучесть. Процент работников, закрепившихся на предприятии по итогам процесса адаптации и испытательного срока, в 2022 г. составляет 25%, что является довольно-таки низким показателем.

Среди основных кадровых проблем были выделены следующие:

- высокая текучесть кадров;
- неудовлетворенность работой в данной организации сотрудников с меньшим стажем работы;
- долгое прохождение профессиональной адаптации (свыше 3 месяцев);
- отсутствие утвержденной программы адаптации.

Программа совершенствования системы управления адаптацией персонала ООО «Бухгалтер Плюс» основана на следующих рекомендациях:

- разработка Плана адаптации, который является важнейшим элементом системы адаптации, т.к. он значительно облегчает процесс вхождения в должность нового сотрудника;
- внедрение автоматизированной системы онбординг в виде чат-бота.

Онбординг с использованием одной из наиболее известных платформ для автоматизации HR-задач – Friday представляет собой процесс адаптации новых сотрудников к работе в компании с использованием чат-бота.

Произведя затраты на внедрение чат-бота Friday в размере 112 000 руб., в ООО «Бухгалтер Плюс» высвободится 288 часов рабочего времени команды адаптации, что в денежном эквиваленте составляет 191462,4 руб.

Социальная эффективность мероприятий проявляется в возможности достижения положительных, а также избегания отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации.

Социальная эффективность предлагаемых мероприятий состоит в том, что:

- произойдет снижение текучести кадров;
- процессы адаптации будут проходить быстрее.

Таким образом, и экономическая, и социальная эффективность предложенных мероприятий доказана.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Аксенова Е.А. Управление персоналом / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Юнити, 2020. 560 с.
2. Большая Советская Энциклопедия / ред. О.Ю. Шмидт. М.: Советская Энциклопедия. 1992. 921 с.
3. Бюндюгова Т.В. Управление персоналом в социальной работе: учебное пособие / М.В. Воронцова. М.: Издательство Юрайт. 2023. 378 с.
4. Волкова А.В. Адаптация персонала // Форум молодых ученых. 2019. №1-1 (29). С. 756-761.
5. Григорьев А.В. Адаптация персонала – чья-то работа?! М.: Издательство Юрайт. 2023. 158 с.
6. Дробышева, В.Г., Костылев А.А. Оптимизация системы мотивации персонала как фактор повышения конкурентоспособности предпринимательской деятельности//Социально-экономические явления и процессы. 2019. Т. 9. № 11. — С. 72-77.
7. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебное. 3-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М. 2005. 638 с.
8. Концевич, Г.Е., Чистова М.В. Совершенствование системы управления предприятием / Г.Е. Концевич, М.В. Чистова. В сборнике: Экономика и управление: практические аспекты. Материалы научно-практической конференции. Под редакцией Н.В. Данченко, Е.В. Сердюковой. 2018. — С. 97-102.
9. Красавина Е.В., Макарова Н.В. Управление персоналом / под ред. А.А. Литвинюка, В.В. Лукашевича. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт. 2023. 418 с.
10. Латыпова Д.Р. Адаптация персонала // Экономика и социум. 2021. №1-2 (80). С. 101-105.
11. Литвинюк А.А., Лукашевич В.В. Управление персоналом. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт. 2023. 461 с.

12. Маслова В.М. Управление персоналом. 5-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт. 2023. 451 с.
13. Ожегов С.И. Толковый словарь русского языка / С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведова ; Российская АН, Ин-т рус. яз., Российский фонд культуры. 2-е изд., испр. и доп. М.: Азъ. 1994. 907 с.
14. Пичугин В. Г. Психология влияния в управлении персоналом. Учебное пособие. – М.: Прометей. 2020. 144 с.
15. Русакова Е.И. Адаптация и дезадаптация персонала: теория и практика / Е.И. Русакова, М.Г. Синякова, П.С. Слободчикова. Екатеринбург: Урал. гос. пед. ун-т. 2012. 123 с.
16. Самыгин С.И., Узунов В. В., Карташевич Е.В. Организация научно-исследовательской и педагогической деятельности в области управления персоналом. Учебное пособие для вузов. — М.: Юрайт. 2019. 283 с.
17. Тебекин А.В. Стратегическое управление персоналом. Учебник. — М.: КноРус. 2020. 720 с.
18. Трудовой кодекс Российской Федерации: Федеральный закон от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (ред. от 13.06.2023) // Собрание законодательства РФ. 2002. № 1 (часть I). Ст. 3.
19. Ужахова Л.М. Управление персоналом: учебное пособие. Тюмень: Изд-во Тюменского гос. университета. 2013. 340 с.
20. Чижова В.Ю. Система онбординга персонала как новый элемент в парадигме адаптации новых сотрудников // Кронос. 2022. № 4 (66). С. 152-154.
21. Шалаева Н.В., Шалаева С.С., Ножкина И.А. Адаптация выпускников к рынку труда: краткий курс лекций. Саратов: ФГБОУ ВО «Саратовский ГАУ. 2022. 70 с.