

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

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки / специальности)

Управление персоналом

(направленность (профиль) / специализация)

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка мероприятий по совершенствованию управления адаптацией персонала организации

Обучающийся

К. Ю. Радченко

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент, Л. Л. Кифа

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

Тольятти 2024

## Аннотация

В современных условиях рынок труда постоянно меняется под влиянием различных факторов, таких как экономические, технологические, социальные и другие факторы, что требует от организаций постоянных изменений в вопросах управления персоналом. В данных условиях эффективная адаптация сотрудников становится важным элементом в процессе привлечения и удержания персонала. Актуальность исследования также связана с тем, что успешная адаптация новых сотрудников напрямую влияет на их производительность, удовлетворенность работой и, как следствие, на общую эффективность компании.

Цель бакалаврской работы состоит в формировании мероприятий по совершенствованию управления адаптацией персонала организации.

Объект бакалаврской работы – ООО «ВЕЛЕС С».

Предметом бакалаврской работы является система адаптации персонала ООО «ВЕЛЕС С».

Методы, используемые в бакалаврской работе – логические методы, анализ финансовых показателей и научной литературы, сравнительный анализ другие методы исследования.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы и приложений.

Практическая значимость исследования заключается в разработке мероприятий по совершенствованию управления адаптацией персонала организации ООО «ВЕЛЕС С», способных улучшить управление человеческими ресурсами в организации, в целом, и повысить эффективность программ адаптации организации, что положительно скажется на продуктивности персонала.

## Содержание

|  |    |
|--|----|
| Введение.....  | 4  |
| 1 Теоретические аспекты управления адаптацией персонала организации .....  | 6  |
| 1.1 Экономическое содержание управления адаптацией персонала организации .....   | 6  |
| 1.2 Формирование системы адаптации персонала организации и современные инструменты ее совершенствования .....                    | 16 |
| 2 Оценка управления адаптацией персонала организации на примере ООО «ВЕЛЕС С» .....  | 26 |
| 2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «ВЕЛЕС С» .....  | 26 |
| 2.2 Оценка управления адаптацией персонала организации ООО «ВЕЛЕС С» .....   | 32 |
| 3 Формирование мероприятий по совершенствованию управления адаптацией персонала организации ООО «ВЕЛЕС С» .....                  | 43 |
| 3.1 Мероприятия по совершенствованию управления адаптацией персонала организации ООО «ВЕЛЕС С» .....                             | 43 |
| 3.2 Экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию управления адаптацией персонала организации ООО «ВЕЛЕС С» ..... | 50 |
| Заключение .....   | 55 |
| Список используемой литературы .....   | 58 |
| Приложение А Бухгалтерский баланс ООО «ВЕЛЕС С» за 2023 г. ....  | 63 |
| Приложение Б Отчет о финансовых результатах ООО «ВЕЛЕС С» за 2023 г. ....  | 66 |
| Приложение В Отчет о финансовых результатах ООО «ВЕЛЕС С» за 2022 г. ....  | 67 |

## Введение

В современных условиях рынок труда постоянно меняется под влиянием различных факторов, таких как экономические, технологические, социальные и другие факторы, что требует от организаций постоянных изменений в вопросах управления персоналом. В данных условиях эффективная адаптация сотрудников становится важным элементом в процессе привлечения и удержания персонала. Актуальность исследования также связана с тем, что успешная адаптация новых сотрудников напрямую влияет на их производительность, удовлетворенность работой и, как следствие, на общую эффективность компании. Разработка мероприятий, направленных на совершенствование управления адаптацией персонала, способствует снижению времени и затрат на адаптацию, уменьшению текучести кадров и повышению мотивации сотрудников. Наконец, постоянные технологические изменения требуют внедрения новых подходов в управление адаптацией персонала с целью ускорения данного процесса, в частности при адаптации коллектива к технологическим или структурным изменениям внутри предприятия.

Цель бакалаврской работы состоит в формировании мероприятий по совершенствованию управления адаптацией персонала организации.

Задачи бакалаврской работы следующие:

- изучить теоретические аспекты управления адаптацией персонала организации;
- оценить управление адаптацией персонала организации на примере ООО «ВЕЛЕС С»;
- сформировать мероприятия по совершенствованию управления адаптацией персонала организации ООО «ВЕЛЕС С».

Объект бакалаврской работы – ООО «ВЕЛЕС С».

Предметом бакалаврской работы является система адаптации персонала ООО «ВЕЛЕС С».

Исследование теоретических и практических аспектов совершенствования управления адаптацией персонала организации проведено с использованием различных методов исследования: логические методы, анализ финансовых показателей и научной литературы, сравнительный анализ, статистический метод, анкетирования, опросы, интервью, методы наблюдения и анализа рабочих процессов и другие методы исследования.

Теоретическая и методическая база исследования включает в себя широкий спектр научных трудов отечественных ученых в области формирования системы адаптации персонала предприятия.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы и приложений.

В первом разделе работы рассмотрена экономическая сущность адаптации персонала организации, ее цели, роль, виды адаптации персонала организации, также в данном разделе рассмотрены основные этапы формирования системы адаптации персонала и современные способы ее совершенствования.

Второй раздел содержит данные анализа экономических показателей деятельности организации ООО «ВЕЛЕС С», а также оценку управления адаптацией персонала организации.

В третьем разделе сформированы мероприятия по совершенствованию управления адаптацией персонала организации ООО «ВЕЛЕС С».

Практическая значимость исследования заключается в разработке мероприятий по совершенствованию управления адаптацией персонала организации ООО «ВЕЛЕС С», способных улучшить управление человеческими ресурсами в организации, в целом, и повысить эффективность программ адаптации организации, что положительно скажется на продуктивности персонала.

# **1 Теоретические аспекты управления адаптацией персонала организации**

## **1.1 Экономическое содержание управления адаптацией персонала организации**

В любой организации от персонала зависят экономические показатели, конкурентоспособность организации и качество производимой продукции или оказываемых услуг.

Теоретические аспекты адаптации новых сотрудников и персонала в целом рассматриваются многими авторами, каждый трактует их по-разному.

Под адаптацией, в общем, понимается «приспособление человека к условиям постоянно изменяющейся реальности» [33, с. 143].

По мнению Д.П. Гук, «адаптация персонала представляет собой процесс приспособления новых сотрудников к условиям работы в организации, а также помощь уже работающим сотрудникам в успешном функционировании и достижении поставленных целей. Адаптация персонала позволяет улучшить рабочую эффективность и производительность сотрудников, снизить текучесть кадров, улучшить работу команды, повысить уровень удовлетворенности персонала, а также сократить расходы на обучение и подготовку новых сотрудников» [13, с. 38].

А.Я. Кибанов под адаптацией понимает «взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении работника в процесс производства в новых для него профессиональных, психофизиологических, социально-психологических, организационно-административных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условиях труда и отдыха» [19, с. 64].

Д.С. Терехов считает, что «адаптация персонала – приспособление нового сотрудника к условиям труда» [33, с. 143].

По мнению авторов И.А. Поляковой, С.А. Пежновой, Т.И. Шпак, «адаптация персонала означает процесс, в рамках которого сотрудник знакомится с деятельностью организации и самой организацией, а также формирует свое поведение в соответствии с требованиями рабочей среды. Она включает в себя введение персонала, оценку соответствия персонала своей роли, разработку должностных инструкций и определение обязанностей с целью наиболее быстрого и эффективного их выполнения» [27, с. 51]. Также авторы считают, что «адаптация представляет собой взаимодействие между персоналом и организацией, основанное на постепенном вхождении сотрудника в новые профессиональные, социальные и организационно-экономические условия труда» [30, с. 52].

Авторы О.А. Динукова, В.С. Глушинская полагают, что «адаптация новых кадров – это приспособление работников к труду, его организации, включение в процесс производства и систему формальных и неформальных отношений с коллегами. Данный процесс связан с освоением профессии, усовершенствованием навыков и компетенций» [14, с. 11].

Цель трудовой адаптации, в первую очередь, заключается в интеграции сотрудника в рабочую среду, развитии его профессиональных способностей [14, с. 11].

А.А. Шарипова, М.Р. Богатырева к целям адаптивных мероприятий относят:

- «уменьшение издержек. Данная цель заключается в том, что адаптированный сотрудник быстрее понимает, что и как должен делать, разбирается с текущими задачами, их нюансами, получает наставления и инструменты для эффективного ведения деятельности;
- снижение неопределенности. Новые сотрудники часто не знают к кому можно обратиться за помощью, а эффективная система адаптации позволяет закрепить за каждым сотрудником наставника;

- экономия времени сотрудников. Экономия заключается в том, что наставники точно знают, что должен знать новый сотрудник и соответственно позволит не отвлекать иных сотрудников предприятия;
- сокращение риска увольнения. Эффективная система адаптации сотрудников позволяет замотивировать сотрудников и создать имидж компании» [39, с. 226].

А.Я. Кибанов выделяет следующие цели адаптации персонала:

- «уменьшение стартовых издержек. Адаптация призвана помочь новому сотруднику узнать не только свои должностные обязанности, но и условия труда, помочь в кратчайшие сроки выйти на нужный уровень производительности труда, тем самым уменьшив дополнительные затраты компании;
- улучшение психологического климата в коллективе, снижение уровня стресса у новых сотрудников. Дело в том, что новый сотрудник, придя в компанию, находится в стрессе. Человек попадает в незнакомую обстановку, знакомится с огромным количеством новых людей, неизбежно возникают конфликты. Адаптация призвана «сгладить» процесс вхождения нового сотрудника в трудовой коллектив;
- экономия времени как нового сотрудника, так и руководителя. По разным источникам, длительность адаптации нового сотрудника занимает от 3-х до 12-ти месяцев. В это время новому сотруднику требуется гораздо больше внимания руководителя, его помощи и поддержки, наставничества. Чем качественнее построена система адаптации, тем короче процесс адаптации персонала;
- формирование имиджа организации, повышение удовлетворенности работой. Эмоциональное состояние нового сотрудника напрямую влияет на степень удовлетворенности новой работой. Если система адаптации качественная, продуманная, рациональная, позволяет новому сотруднику как можно быстрее погрузиться во все рабочие процессы, то у нового сотрудника не будет

ощущения одиночества, ненужности, низкой значимости его роли в трудовых процессах и, как следствие, он будет удовлетворен своей работой» [2].

Успешная адаптация сотрудников позволяет выполнять следующие задачи, перечисленные на рисунке 1.

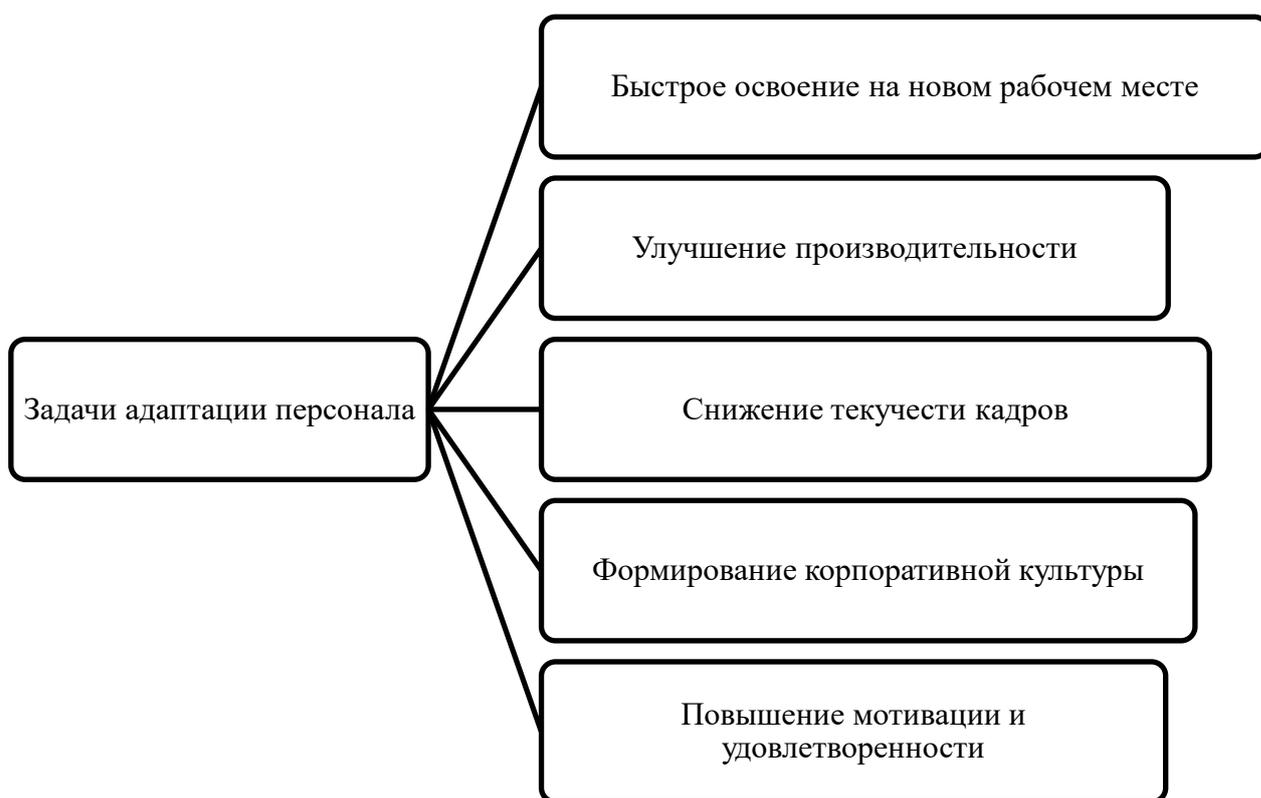


Рисунок 1 – Задачи адаптации персонала [4, с. 132], [17, с. 26], [26, с. 358]

Эффективная адаптация персонала помогает компаниям не только быстро и эффективно вводить новых сотрудников в рабочий процесс, но и повышает их мотивацию, удовлетворенность работой, а также выполняет различные функции.

«Адаптация как функция управления персоналом имеет важные цели и задачи, среди которых:

- сокращение уровня текучести кадров среди сотрудников, проработавших менее года;

- снижение временных затрат со стороны руководителя или коллег;
- оптимально быстрое вхождение нового работника в трудовые процессы;
- максимально быстрое усвоение организационных норм, формальных и неформальных правил поведения, корпоративных ценностей и установок;
- минимизация организационных конфликтов по вине новичков;
- снижение издержек на поиск и отбор работников;
- формирование позитивного настроения» [10, с. 217].

Основные функции адаптации персонала перечислены на рисунке 2.

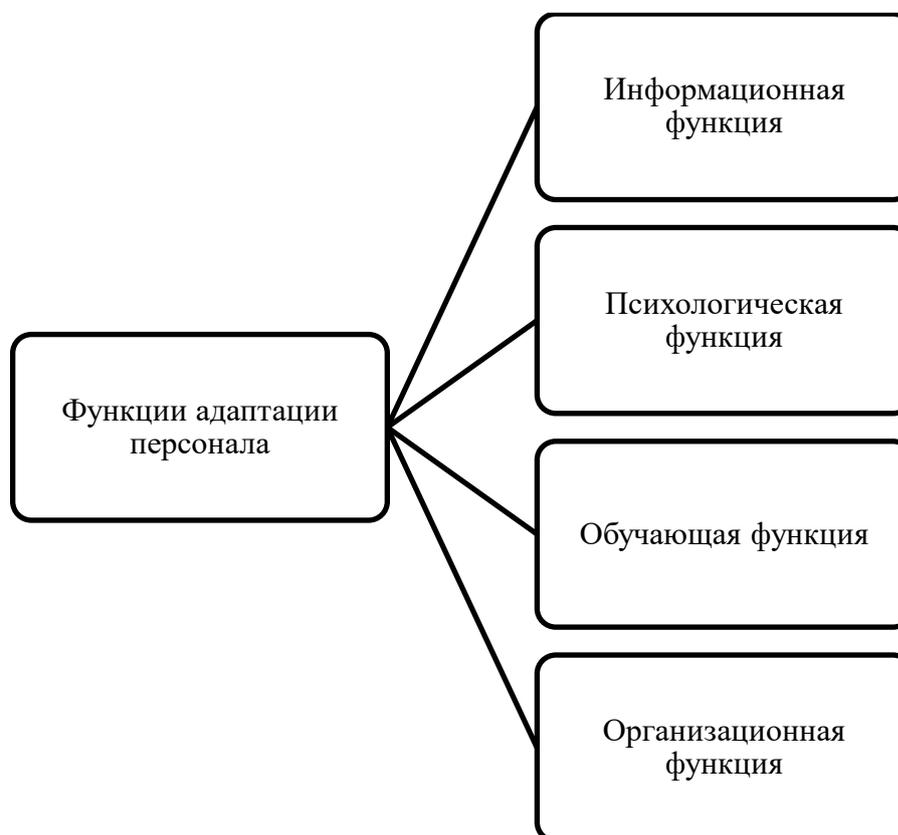


Рисунок 2 – Функции адаптации персонала [6, с. 129], [5, с. 98]

Информационная функция подразумевает предоставление новым сотрудникам полной и достоверной информации о компании, её структуре, правилах, стандартах и ожиданиях. Обучающая функция включает обучение

для приобретения необходимых профессиональных знаний и навыков. Социальная функция означает содействие интеграции новых сотрудников в коллектив, создание условий для налаживания межличностных отношений. Психологическая функция состоит в обеспечении психологической поддержки новых сотрудников, снижение уровня стресса и неуверенности. Организационная функция состоит в помощи при освоении организационной структуры и процедур компании [28, с. 387].

Далее в таблице 1 приведены основные научные теории, изучающие адаптацию персонала в организациях.

Таблица 1 – Основные научные теории, изучающие адаптацию персонала в организациях [8, с. 30], [16, с. 84]

| Теория  | Содержание  |
|---|---|
| Теория организационной социализации                                 | Организационная социализация – процесс, через который проходят новые сотрудники, чтобы усвоить необходимые навыки, знания, нормы и поведенческие стандарты, чтобы стать эффективными членами организации. Этапы социализации включают антиципационная социализация, наступление, изучение и адаптации, метаморфоза.   |
| Теория социального обучения (Альберт Бандура)                       | подчеркивает важность обучения через наблюдение, подражание и моделирование поведения других людей. Основные компоненты теории: <ul style="list-style-type: none"> <li>– наблюдение за поведением опытных коллег;</li> <li>– запоминание наблюдаемого поведения;</li> <li>– воспроизведение поведения;</li> <li>– мотивация для воспроизведения и закрепления поведения.</li> </ul> |
| Теория самоподтверждения (Чарльз Вернон Хесси)                      | фокусируется на том, как новые сотрудники стремятся подтвердить свои самопредставления и идентичность в новой рабочей среде. Адаптация поведения на основе полученной обратной связи для достижения согласованности между личными ожиданиями и организационными нормами.  |
| Модель стресс-реакции (Ричард Лазарус и Сьюзан Фолкман)             | рассматривает адаптацию как процесс управления стрессом и копинг-стратегиями, которые используют сотрудники.  |
| Теория организационной идентичности (Стюарт Альберт и Дэвид Виттен) | исследует, как новые сотрудники формируют свою идентичность в контексте организации.  |

Адаптация происходит в случаях, когда:

- меняют рабочее место;
- повышают свою квалификацию;
- переходят в другое подразделение;
- появляются нововведения в системе трудовой деятельности.

«Адаптация может быть различных видов:

- по отношению «субъект–объект» – активная, в ходе которой новый сотрудник стремится воздействовать на организацию, коллектив, условия труда, механику труда, чтобы ее изменить по своему усмотрению и пассивная, в ходе которой новый сотрудник не стремится к изменению условий;
- по воздействию на работника и как следствие на компанию – прогрессивная, то есть благоприятно воздействующая на работника, регрессивная, то есть адаптация, приводящая к отрицательным последствиям, среди которых может проявляться низкая трудовая активность, низкая производительность труда, конфликтность в трудовом коллективе;
- по уровню – первичная, то есть адаптация новых сотрудников, которые не имеют опыта профессиональной деятельности вообще и вторичная, то есть адаптация сотрудников, уже имеющих опыт профессиональной деятельности» [38, с. 313].

Также адаптационные программы подразделяют на два вида: общую и специализированную программы.

«Общая программа нацелена на усвоение общепринятых норм и правил, поэтому ее основными элементами являются общие представления о предприятии, его истории, традициях, стандартах, специфике выпускаемой продукции, особенности организационной структуры управления и руководства. Данная программа рассматривает также вид и структуру кадровой политики, HR-бренд, политику поощрения и наказания, виды и формы материального и нематериального стимулирования и т. д.

Специализированная программа значительно отличается от общей в силу специфики работы разных структурных подразделений. В ходе освоения этого раздела программы новичок изучает положение об отделе и особенности его функционирования, осваивает тонкости работы с другими структурными подразделениями, уровень сложности предстоящей работы, формальные и неформальные правила, формы и периодичность отчетности, принятые в данном подразделении, усваивает роль и место отдела в общей структуре управления и т. д.» [40, с. 100].

Адаптация к работе в организации проходит в несколько этапов. Основные этапы перечислены на рисунке 3.

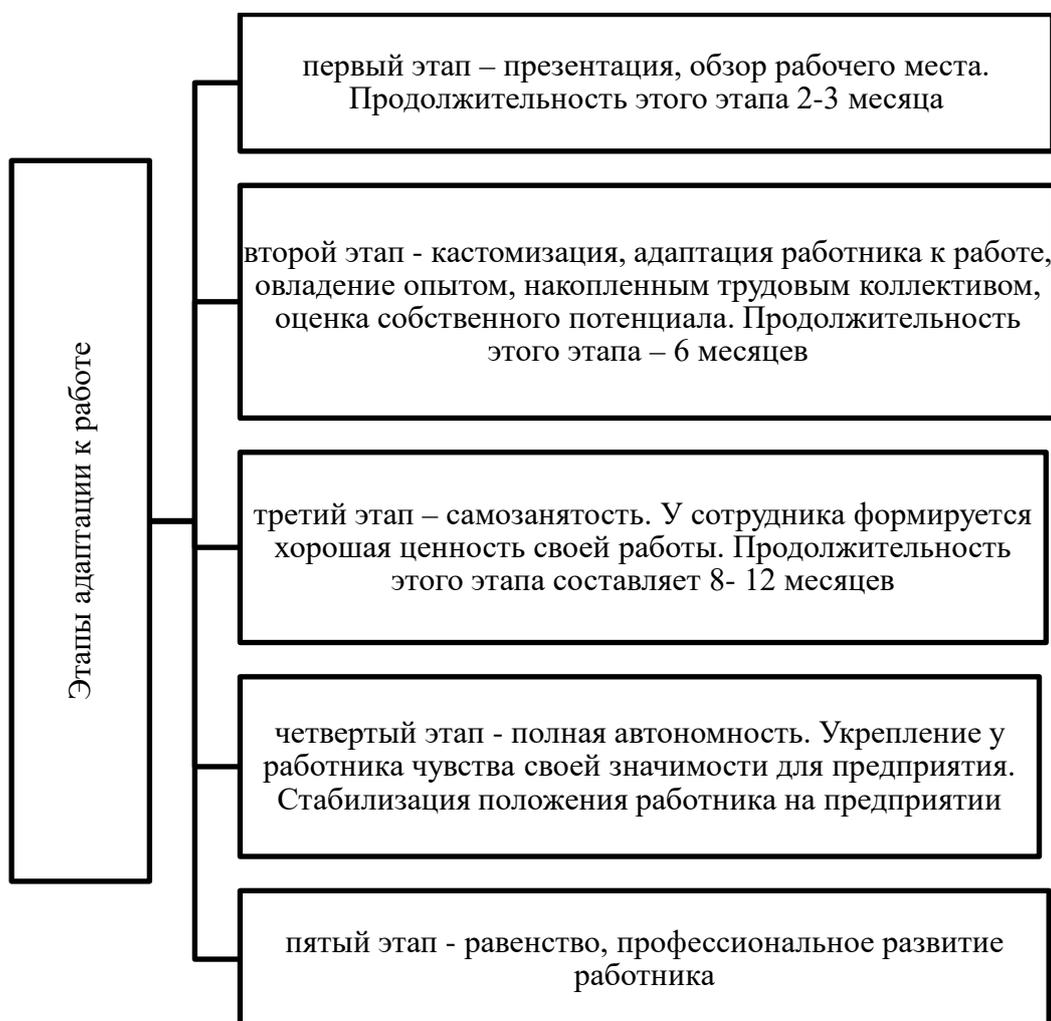


Рисунок 3 – Этапы адаптации к работе [1, с. 21], [25, с. 208]

Динукова О.А., Глушинская В.С. выделяют следующие три этапа адаптации персонала.

«Первый этап – ориентировочный. Ориентация начинается со знакомства с организацией, отделом и должностью до того, как сотрудник приступит к работе. Этот этап завершается представлением сотрудников их дальнейшим руководителям и прохождением вводной программы.

Второй этап – действенная адаптация. Длительность этого этапа – с первого рабочего дня до последнего дня испытательного срока работника. Обычно на втором этапе адаптации за новичком закрепляют наставника – опытного специалиста, который поможет ему приспособиться. В дополнение к этому, руководители могут предоставлять работникам возможность проявить себя, высказать идеи по организации и проведению трудовой деятельности, усложнив их задачи.

Третий этап – последующая интеграция. Фаза реализации полноценного сотрудника организации может занимать до одного года. Точная продолжительность зависит, от того насколько оптимально организована программа адаптации и насколько действенно она проводится. На данном этапе затрагиваются все подходы к адаптации сотрудника. В первую очередь, реализация профессиональных навыков, участие в принятии решений, различных мероприятиях, которые помогают улучшить формальные и неформальные отношения сотрудников» [14, с. 11].

Шарипова А.А., Богатырева М.Р. в своем исследовании выделяет следующие этапы адаптации:

- «оценка профессионального уровня, степени подготовленности. Она осуществляется сразу после трудоустройства специалиста;
- ориентация. Нужна, чтобы сотрудник понял порядок действий, разобрался со структурными особенностями организации, корпоративными ценностями, традициями. Знакомство может происходить в неформальной или официальной обстановке;

- действенная ориентация. Это уже практическая часть программы по адаптации. Знания, полученные работником на предыдущем этапе, нужно отработать на практике и предоставить помощь;
- функциональный этап. Финальная адаптация специалиста, предполагает его полное погружение в рабочие обязанности» [39, с. 226].

«Эффективная система адаптации персонала – это так называемый двусторонний процесс, который подразумевает взаимное приспособление обеих сторон, – нового сотрудника и уже имеющегося персонала компании к возникшим новым условиям труда. Другими словами, как новый сотрудник должен приспособиться к рабочей среде, так и сам коллектив организации также должен адаптироваться к прибывшему сотруднику. Такой двусторонний процесс трудовой адаптации основывается на поэтапном вовлечении нового сотрудника в рабочий процесс с постепенным включением каждого из уже функционирующих сотрудников» [33, с. 144].

Вместе с тем существует ряд факторов, влияющих на успешность адаптации персонала. Данные факторы перечислены в таблице 2.

Таблица 2 – Факторы, влияющие на успешность процессов адаптации персонала организации [19, с. 77]

| Объективные факторы                           | Субъективные факторы                               |
|---|--|
| Организационная структура, система управления | Стаж и опыт работы, социальный статус, образование |
| Степень сложности производственных процессов  | Профессиональные умения, квалификация              |
| Величина и состав коллектива                  | Характер, коммуникационные навыки                  |
| Условия труда в компании                      | Производительность, выносливость                   |

По мнению О.Б. Главатских, «успешность адаптации во многом зависит от условий, в которых она осуществляется. Рассмотрим некоторые из них:

- ведение профориентационной работы среди школьников и учащихся колледжей, вузов;

- осуществление качественной первичной оценки при отборе персонала;
- выстраивание оптимальной адаптационной системы в организации;
- выстраивание оптимальной системы оценки новичков в период испытательного срока;
- внедрение современных методов первичного обучения или стажировок в период адаптации;
- формирование положительного имиджа организации среди новых работников» [10, с. 217].

«Объективные факторы в большей степени связаны с самим процессом работы, то есть они не зависят от работника. Субъективные факторы же относятся к человеку. Это его профессиональные и личностные характеристики, желание развиваться и получать знания, а также умения общаться и приспосабливаться к изменениям» [14, с. 12].

В заключении пункта можно сделать вывод, что уровень адаптированности работника к новым условиям в значительной степени отражается на его профессиональных результатах, что оказывает непосредственное влияние на общую результативность организации.

## **1.2 Формирование системы адаптации персонала организации и современные инструменты ее совершенствования**

Формирование системы адаптации персонала организации - это процесс, который содержит несколько ключевых этапов, направленных на создание эффективной системы, которая помогает новым сотрудникам быстро и успешно вливаться в коллектив и профессиональную среду. Данный процесс содержит следующие этапы, перечисленные на рисунке 4.

По мнению Д.С. Терехова, перед современной организацией для успешной адаптации персонала ставятся определенные задачи. Автор выделяет следующие:

- «способствовать психологически комфортному привыканию сотрудника к организации и коллектива к личности нового сотрудника;
- создать адекватные условия, в которых будет проходить процесс адаптации;
- обеспечить консультативную поддержку сотруднику в вопросах адаптации и его вовлечение в деятельность компании» [33, с. 144].

Динукова О.А., Глушинская В.С. считают, что «при разработке стратегии стоит учитывать:

- особые характеристики организации, условия труда;
- прогресс в развитии – обучение персонала, получение профессиональных качеств;
- оценка личностных характеристик человека» [14, с. 12].



Рисунок 4 – Этапы формирования системы адаптации персонала организации [32, с. 81], [35, с. 183], [40, с. 100]

«С целью оперативного управления процессом адаптации необходимо регулярное проведение его мониторинга. Мониторинг адаптационного процесса представляет собой сгруппированное регулярное наблюдение за процедурой адаптации, принципами ее проведения, а также факторами, оказывающими влияние на него. В результате мониторинга появляется информация о состоянии адаптационной системы, ее проблемных зонах, позволяющая делать прогнозы об успешности этой системы в процессе принятия управленческих решений» [37, с. 55].

Эффективность системы адаптации может быть оценена с помощью различных показателей. Авторы Я.Д. Атдаев, С. Бердиева, А.К. Кадамбаев, Т. Якубов выделяют объективные и субъективные показатели эффективности процессов адаптации организации. «Объективным показателем является изменение условий труда в новых производственных условиях, уровень заболеваемости и производственного травматизма, уровень и структура трудовой дисциплины (количество прогулов и увольнений), количество и частота споров, профессиональная стабильность, качество рабочей силы студентов на рабочем месте включает в себя постоянство, утомляемость. Субъективный показатель включает в себя многогранную оценку работником условий своего труда, удовлетворенности работой, отношения к профессии, перспектив профессионального развития (таблица 3)» [1, с. 20].

Таблица 3 – Основные показатели эффективности адаптации персонала организации [5, с. 77], [36, с. 64]

| Показатель                     | Содержание   |
|--------------------------------|--|
| Удовлетворенность сотрудников  | Оценка степени удовлетворенности сотрудников программами адаптации.                  |
| Текучесть кадров               | Измерение уровня текучести кадров до и после внедрения программ адаптации.           |
| Производительность труда       | Оценка изменений в производительности труда сотрудников после прохождения адаптации. |
| Затраты на обучение и развитие | Суммарные затраты на адаптацию сотрудников в расчете на одного сотрудника.           |
| Эффективность обучения         | Процент сотрудников, успешно прошедших тесты и экзамены после адаптации.             |

В таблице 3 перечислены основные показатели эффективности адаптации персонала организации и рассмотрено их содержание.

Основные методы и инструменты адаптации персонала в современных организациях перечислены на рисунке 5.



Рисунок 5 – Основные методы и инструменты адаптации персонала [21, с. 51], [40, с. 100]

Далее некоторые из методов и инструментов адаптации персонала организации рассмотрены подробнее.

«Система наставничества, ориентированная на гибкость и мобильность, способствует оптимизации процесса профессионального становления молодых специалистов и помогает им развивать навыки самостоятельного

обучения, совершенствования и самореализации. Поддержка, предоставляемая наставниками, включает в себя как теоретическую, так и практическую помощь на рабочем месте, направленную на улучшение профессиональной компетенции и планирование карьеры сотрудника» [30, с. 52].

По мнению А.А. Хачетловой, «наставничество – это процедура, в которой один человек, так называемый наставник, ответственен за должностное развитие и становление другого человека (вновь принятого сотрудника) за пределами рамок простых отношений менеджера и подчиненного. Наставник берет на себя основную часть работы по профессиональной адаптации нового сотрудника, а также часть работы по организационной адаптации и получает определенный круг полномочий и достаточный инструментарий для выполнения своих функций» [38, с. 313].

«Система наставничества имеет ряд достоинств и недостатков. «К достоинствам, в первую очередь стоит отнести то, что наставничество не требует серьезных финансовых вложений. Вторым безусловным достоинством является установление психологического контакта с новым сотрудником, любому новичку приятно доброжелательное отношение организации и стремление помочь ему, за счёт чего сокращается срок достижения уровня компетенции сильного работника. Сокращение сроков адаптации благотворно сказывается на общем благосостоянии организации, ведь новый сотрудник готов к плодотворной работе и выполнению показателей, сокращается текучесть кадров, улучшаются трудовые показатели» [38, с. 313].

«Недостатки системы наставничества, следующие:

– сложность определения точных сроков наставничества. Невозможно быть уверенным до конца в уровне подготовки нового работника, то, что наставничество закончилось, не означает, что сотрудник в полной мере готов к «свободному плаванию».

– неправильно выстроенная система наставничества, когда наставник выбрал неправильную модель контакта. Например, наставник начинает подавлять новичка и не даёт ему проявлять инициативность, задавать вопросы, ставя в приоритет свой личный опыт («делай, как говорят»).

– неправильное распределение нагрузки на новичка. Теория превалирует над практикой. Новичок перегружен теоретическим материалом и наставлениями, не остаётся ресурсов на выполнение практических задач.

– плохая подготовка наставника. Отсутствие критериев и требований к знаниям, которыми должен обладать наставник, ввиду чего вся система наставничества будет иметь обратный эффект – адаптация будет затягиваться, наставник отлучается надолго от основной работы, новичок не может перенять опыт, трудовые показатели падают, организация несёт убытки.

– отсутствует контроль за системой наставничества, новичок предоставлен самому себе. 6. Отсутствие обратной связи, когда между наставником и новым сотрудником не сложились отношения» [20, с. 16].

В современной практике управления и лидерства, коучинг рассматривается как один из наиболее важных компонентов адаптации нового персонала.

«Коучинг – целенаправленный процесс развития потенциала сотрудников, способствующий как максимизации их производительности, так и успешной деятельности организации» [30, с.53].

В то же время по мнению А.С. Канаева, «менторинг – это эффективный инструмент развития персонала, который позволяет опытному сотруднику (ментору) передавать свой опыт и знания молодому или менее опытному коллеге (менти) для улучшения его производительности и достижения поставленных целей. Основная цель менторинга заключается в том, чтобы помочь новым сотрудникам быстрее адаптироваться в рабочей обстановке,

приспособиться к новой среде и развиваться профессионально. Оценивая сильные стороны менторинга по сравнению с наставничеством, можно отметить не только его адаптированность к рыночным отношениям, но и большую структурированность, четкое выделение основных принципов и правил его использования, временной продолжительности» [18, с. 20].

Существует несколько видов менторинга, которые могут быть использованы в организации, перечисленные на рисунке 6.



Рисунок 6 – Виды менторинга [22, с. 15], [24, с. 169]

Основными способами обучения персонала на современных предприятиях выступает обучение в различных формах. Бюджетным инструментом обучения выступает микрообучение – предоставление коротких, концентрированных обучающих материалов (видео, статьи, квизы), которые можно усваивать небольшими порциями, что делает обучение более

эффективным. Наиболее популярным инструментом в разных организациях является использование онлайн-курсов и тренингов, которые новые сотрудники могут проходить в удобное для них время.

Далее в таблице 4 рассмотрены современные инструменты, внедряемые в процесс адаптации в организациях.

Таблица 4 – Современные инструменты, внедряемые в процесс адаптации в организациях [22, с. 169], [23, с. 183]

| Инструмент   | Характеристика  |
|--|---|
| Виртуальная и дополненная реальность               | Применение дополненной или виртуальной реальности для предоставления пошаговых инструкций и навигации по офису или производственному объекту, для проведения тренингов и симуляций.     |
| Игровые элементы                                   | Внедрение игровых элементов в процесс адаптации, таких как баллы, рейтинги и награды. Создание интерактивных квестов и миссий, которые помогают новым сотрудникам освоиться в компании. |
| Индивидуальные планы адаптации                     | Разработка персонализированных планов адаптации   |
| Социальные сети и сообщества                       | Создание внутренних социальных сетей и сообществ для общения новых сотрудников с коллегами, обмена опытом и знаниями  |
| Внедрение культурных элементов в процесс адаптации | Организация мероприятий и активностей, которые помогают новым сотрудникам лучше понять и принять корпоративные ценности и культуру компании   |

С целью совершенствования управления процессами адаптации становится популярно использование различных цифровых инструментов, таких как:

- онбординг-платформы, которые автоматизируют многие процессы адаптации, обеспечивая доступ к обучающим материалам, планам адаптации и другим ресурсам, включают функции управления документами, планирования задач и отслеживания прогресса;
- системы управления обучением, которые предоставляют возможности для создания, управления обучающими программами и курсами;

- платформы для микрообучения, которые позволяют предоставлять короткие, сфокусированные обучающие материалы;
- платформы для управления талантами, которые включают модули для управления адаптацией, обучения, производительностью и карьерным развитием сотрудников и предоставляют аналитические инструменты для оценки эффективности процессов адаптации;
- системы для проведения регулярных опросов, анкетирования и сбора обратной связи от новых сотрудников;
- мобильные приложения для адаптации, обеспечивающие доступ к обучающим материалам, планам адаптации и корпоративной информации через мобильные устройства;
- аналитические инструменты и данные для мониторинга и анализа данных о процессе адаптации и другое.

Все вышеперечисленные инструменты совершенствования процессов управления адаптацией значительно влияют на ее эффективность.

В заключении первого раздела бакалаврской работы можно сделать вывод, что адаптация персонала – это процесс интеграции новых сотрудников в организацию, целью которого является быстрое и эффективное включение их в рабочий процесс и коллектив и включающий этапы освоения профессиональных обязанностей, понимание корпоративной культуры, норм и ценностей компании, а также установку рабочих и межличностных отношений внутри коллектива.

Современные подходы к управлению адаптацией предполагают разработку четкого плана адаптации.

Обучение и развитие персонала являются ключевыми элементами успешной адаптации. Основными способами обучения персонала на современных предприятиях выступает обучение в различных формах.

Бюджетным инструментом обучения выступает микрообучение – предоставление коротких, сфокусированных обучающих материалов (видео, статьи, квизы), которые можно усваивать небольшими порциями, что

делает обучение более эффективным. Наиболее популярным инструментом в разных организациях является использование онлайн-курсов и тренингов, которые новые сотрудники могут проходить в удобное для них время.

Назначение наставников из числа опытных сотрудников, а также проведение регулярных встреч и сбор обратной связи способствуют более быстрому освоению новых обязанностей.

Социальная интеграция новых сотрудников достигается через организацию корпоративных мероприятий и активностей, а также использование внутренних коммуникаций для общения и обмена опытом.

Использование современных цифровых инструментов и платформ для онбординга, управления обучением и аналитики делают процесс адаптации более структурированным, эффективным и удобным для новых сотрудников и руководства организации.

## **2 Оценка управления адаптацией персонала организации на примере ООО «ВЕЛЕС С»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «ВЕЛЕС С»**

ООО «ВЕЛЕС С» – предприятие, осуществляющее деятельность по строительству жилых и нежилых зданий.

Юридический адрес организации – 445143, обл. Самарская, р-н Ставропольский, с. Подстепки, ул. Луговая, 133/2. Организация ООО «ВЕЛЕС С» ведет свою деятельность с 2015 г.

Дополнительными видами деятельности организации ООО «ВЕЛЕС С» являются:

- строительство автомобильных дорог и автомагистралей;
- строительство инженерных коммуникаций для водоснабжения и водоотведения, газоснабжения;
- разборка и снос зданий;
- разведочное бурение;
- производство электромонтажных работ;
- производство санитарно-технических работ, монтаж отопительных систем и систем кондиционирования воздуха;
- производство прочих строительно-монтажных работ;
- производство штукатурных работ;
- работы столярные и плотничные;
- работы по устройству покрытий полов и облицовке стен и другие виды деятельности [27].

Уставный капитал ООО «ВЕЛЕС С» составляет 10 т. р.

Учредителем и директором организации ООО «ВЕЛЕС С» с 30 января 2015 г. является Шваргин Сергей Евгеньевич.

Организационная структура управления ООО «ВЕЛЕС С» представлена на рисунке 7.

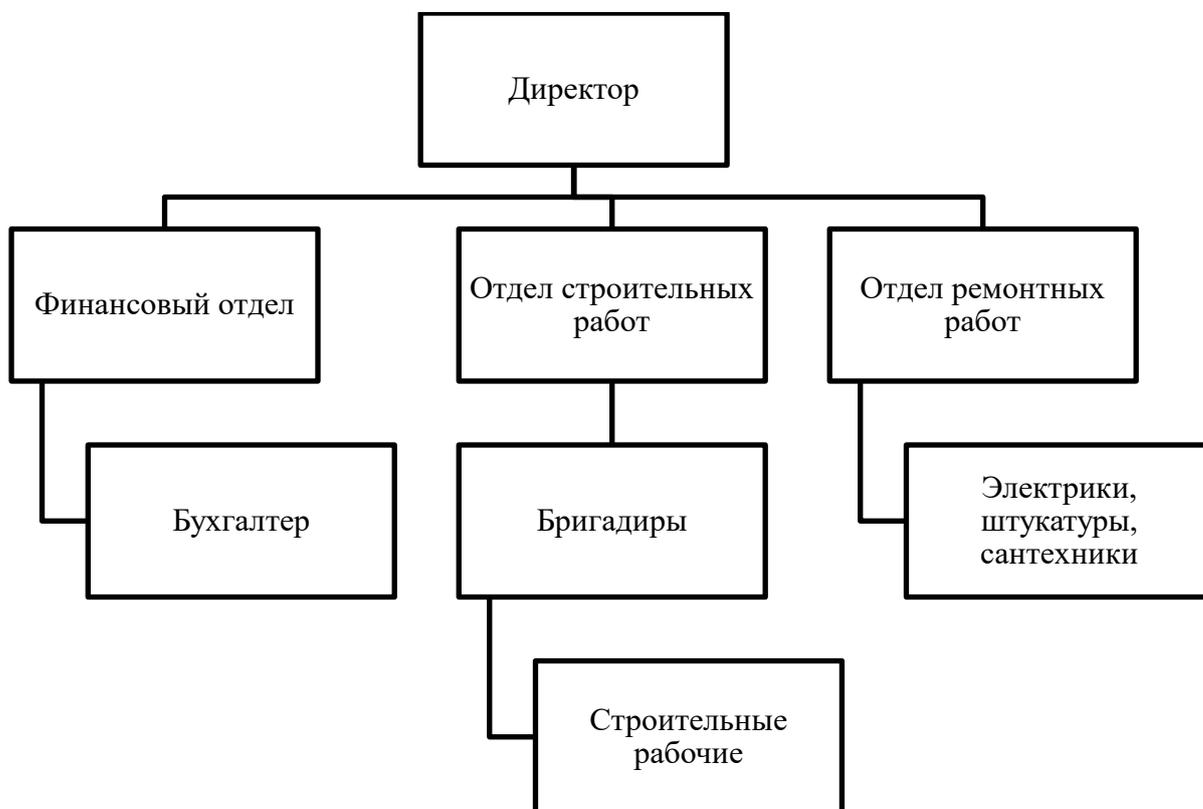


Рисунок 7 – Организационная структура управления ООО «ВЕЛЕС С»

В штате организации на конец 2023 г. числится 15 человек.

Директор ООО «ВЕЛЕС С» управляет операционной и коммерческой деятельностью организации, разрабатывает и внедряет стратегии маркетинга, а также контролирует выполнение строительных проектов.

Сотрудник финансового отдела осуществляет бухгалтерский учет всех финансовых операций предприятия, подготавливает финансовую отчетность, планирует бюджеты, проводит анализ финансового состояния предприятия и другое.

Сотрудники отделов строительных и ремонтных работ осуществляют основную деятельность предприятия по выполнению строительных и

ремонтных работ. От эффективности их деятельности зависят финансовые результаты организации.

Ниже в таблице 5 представлены экономические показатели деятельности ООО «ВЕЛЕС С» за 2021-2023 гг. Для анализа были взяты данные финансовой отчетности предприятия ООО «ВЕЛЕС С» (Приложение А, рисунки А.1-А.3, Приложение Б, рисунок Б.1, Приложение В, рисунок В.1).

Таблица 5 – Экономические показатели деятельности ООО «ВЕЛЕС С» за 2021-2023 гг.

| Показатели  | 2021 г. | 2022 г. | 2023 г. | Изменение 2022 г./2021 г. |                  | Изменение 2023 г./2022 г. |                  |
|---|---------|---------|---------|---------------------------|------------------|---------------------------|------------------|
|   |         |         |         | Абс. изм. (+/-)           | Темп прироста, % | Абс. изм. (+/-)           | Темп прироста, % |
| Выручка, тыс. руб.                                    | 12771   | 2662    | 8599    | -10109                    | -79,16           | 5937                      | 223              |
| Полная себестоимость продаж, тыс. руб.                | 12341   | 998     | 6332    | -11343                    | -91,91           | 5334                      | 534,5            |
| .Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.                  | 430     | 1664    | 2267    | 1234                      | 286,98           | 603                       | 36,24            |
| Управленческие расходы, тыс. руб.                     | -       | 1581    | 4047    | 1581                      | -                | 2466                      | 155,98           |
| Коммерческие расходы, тыс. руб.                       | -       | -       | -       | -                         | -                | -                         | -                |
| Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.                 | 430     | 83      | -1780   | -347                      | -80,70           | -1863                     | -2244            |
| Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.                    | 349     | 26      | -2144   | -323                      | -92,55           | -2170                     | -8346            |
| Основные средства, тыс. руб.                          | -       | -       | 200     | -                         | -                | 200                       | -                |
| Оборотные активы, тыс. руб.                           | 4384    | 4846    | 5845    | 462                       | 10,54            | 999                       | 20,61            |
| Среднесписочная численность, чел.                     | 16      | 5       | 15      | -11                       | -68,75           | 10                        | 200              |
| Фонд оплаты труда, тыс. руб.                          | 7840    | 2150    | 8400    | -5690                     | -72,58           | 6250                      | 290,7            |
| Среднегодовая выработка работающего, тыс. руб.        | 798,19  | 532,4   | 573,27  | -265,8                    | -33,3            | 40,87                     | 7,68             |
| Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. | 490     | 430     | 560     | -60                       | -12,24           | 130                       | 30,23            |

Продолжение таблицы 5

| Показатели                     | 2021 г. | 2022 г. | 2023 г. | Изменение 2022 г./2021 г. |                  | Изменение 2023 г./2022 г. |                  |
|--------------------------------|---------|---------|---------|---------------------------|------------------|---------------------------|------------------|
|                                |         |         |         | Абс. изм. (+/-)           | Темп прироста, % | Абс. изм. (+/-)           | Темп прироста, % |
| Фондоотдача                    | -       | -       | 43,00   | -                         | -                | -                         | -                |
| Оборачиваемость активов, раз   | 2,913   | 0,549   | 1,471   | -2,364                    | -                | 0,9                       | -                |
| Рентабельность деятельности, % | 2,83    | 1,01    | -20,66  | -1,820                    | -                | -21,7                     | -                |
| Рентабельность продаж, %       | 3,367   | 3,118   | -20,700 | -0,249                    | -                | -23,8                     | -                |
| Затраты на рубль выручки, коп. | 96,633  | 96,88   | 120,7   | 0,2490                    | 0,258            | 23,818                    | 24,59            |

По данным таблицы 5 видно что выручка от реализации ООО «ВЕЛЕС С» снизилась в 2022 г. на 79,16%, в 2023 г. она показала рост на 223% в связи с ростом заказов в организации и цен на предлагаемые работы. Полная себестоимость продаж ООО «ВЕЛЕС С» показывает аналогичную динамику. В 2022 г. себестоимость продаж снизилась до 998 т. р. или на 91,91%. В 2023 г. наблюдается стремительный рост затрат более чем в 5 раз. Валовая прибыль предприятия ООО «ВЕЛЕС С» в течение трех лет показывает рост до 2267 т. р. или более чем в 4 раза. Чистый убыток предприятия на конец 2023 г. составляет 2144 т. р.

Активы предприятия ООО «ВЕЛЕС С» в основном состоят из оборотных активов. Основные средства на балансе предприятия появились только в 2023 г. Оборотные активы выросли до 5845 т. р. Наибольший рост произошел в 2023 г. – 20,61%.

Далее на рисунке 8 наглядно представлены показатели рентабельности деятельности и рентабельности по чистой прибыли организации ООО «ВЕЛЕС С» за 2021-2023 гг.

На рисунке 8 видно, что у предприятия ООО «ВЕЛЕС С» к 2023 г. снижаются все показатели рентабельности на фоне роста расходов и убыточной деятельности. Рентабельность деятельности снизилась за три года

с 2,83% до -20,7%, рентабельность по чистой прибыли организации ООО «ВЕЛЕС С» снизилась с 2,7% до – 24,9%, что свидетельствует от том, что эффективность деятельности организации значительно снизилась за два последних года, в особенности в 2023 г.

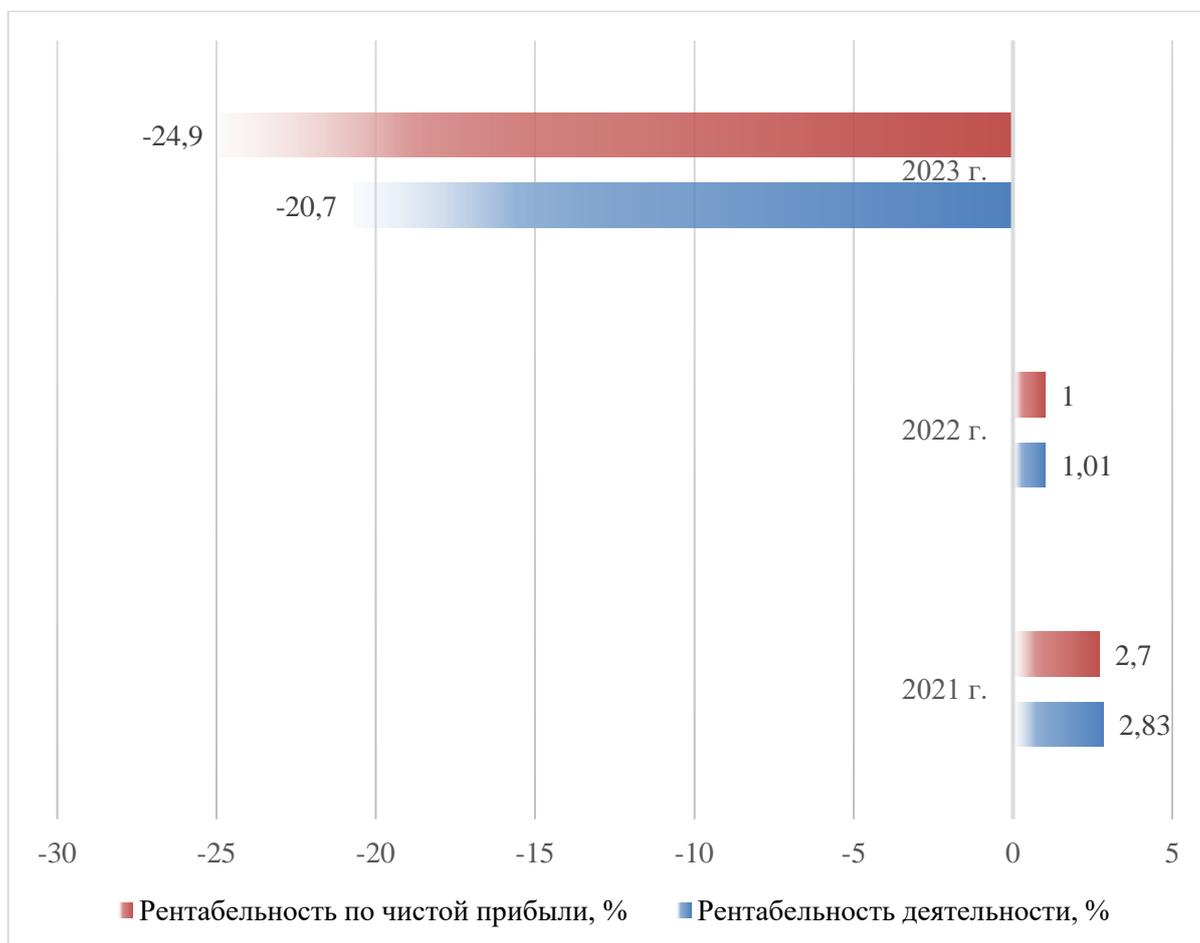


Рисунок 8 – Динамика показателей рентабельности деятельности и рентабельности по чистой прибыли за 2021-2023 гг., %

Далее проведена оценка показателей рентабельности продаж и активов предприятия ООО«ВЕЛЕС С». Результаты оценки представлены на рисунке 9.

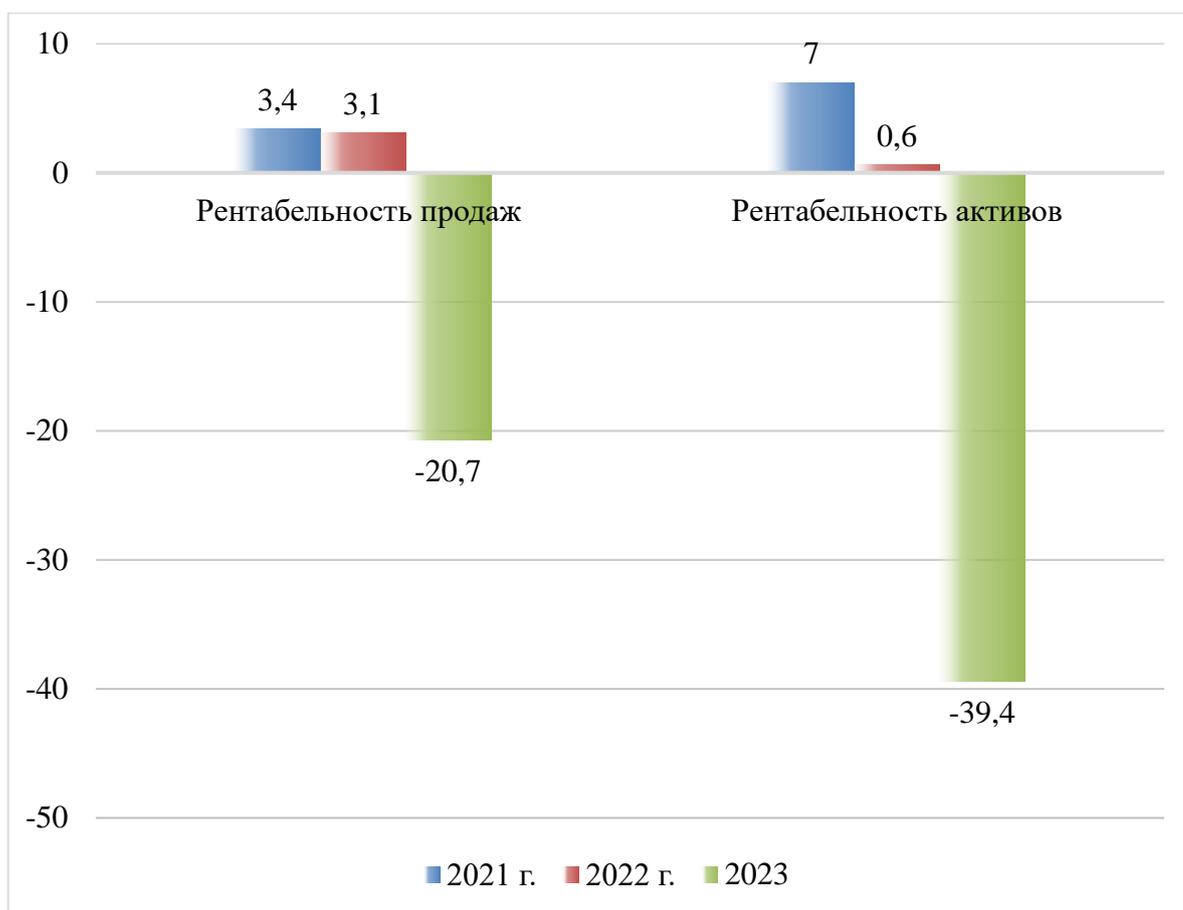


Рисунок 9 – Динамика показателей рентабельности продаж и активов за 2021-2023 гг., %

На рисунке 9 видно ухудшение показателей рентабельности продаж и активов предприятия ООО «ВЕЛЕС С» к 2023 г. В 2023 г. показатель рентабельности продаж резко снизился до -20,7% по причине полученных значительных убытков. Отрицательная рентабельность продаж означает, что расходы предприятия выше выручки, что негативно сказывается на финансовой устойчивости.

Рентабельность активов в 2023 г. снизилась до - 39,4%, что указывает на крайне неэффективное использование активов предприятия. Активы в данном случае не только не создают прибыль, но и являются причиной убытков.

В заключении анализа основных экономических показателей предприятия рассчитаны коэффициенты текущей, быстрой и абсолютной ликвидности. Результаты расчетов изображены на рисунке 10.

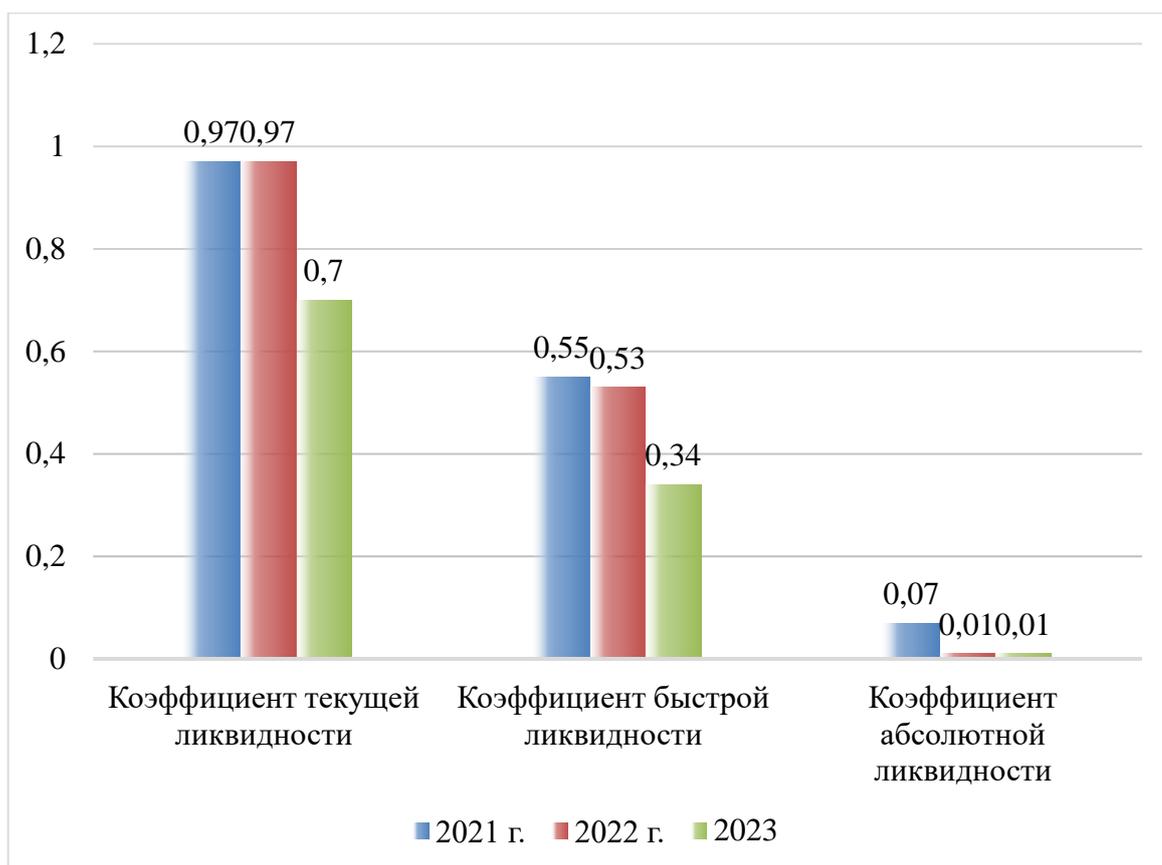


Рисунок 10 – Динамика коэффициентов текущей, быстрой и абсолютной ликвидности за 2021-2023 гг.

В результате оценки показателей ликвидности можно сделать вывод, что у предприятия ООО «ВЕЛЕС С» наблюдается недостаток платежных средств для погашения текущих обязательств, что создает угрозы для платежеспособности предприятия.

В заключении пункта можно сделать вывод, что предприятие ООО «ВЕЛЕС С» имеет серьезные финансовые проблемы в последние два года и работает неэффективно.

## 2.2 Оценка управления адаптацией персонала организации ООО «ВЕЛЕС С»

На предприятии ООО «ВЕЛЕС С» в виду малой численности персонала и отсутствия специалиста по кадрам за адаптацию сотрудников отвечает директор организации.

Основные обязанности директора организации ООО «ВЕЛЕС С» в части управления процессом адаптации сотрудников состоят в следующем:

- определение ключевых этапов процесса адаптации;
- обеспечение новых сотрудников всем необходимым оборудованием и материалами;
- организация знакомства нового сотрудника с коллективом;
- проведение начального обучения, ознакомление с корпоративной культурой, внутренними правилами и процедурами;
- обеспечение постоянной поддержки и консультирования по возникающим вопросам и проблемам;
- проведение оценки успешности прохождения этапов адаптации, выявление проблем.

С целью подробного анализа процессов адаптации персонала организации ООО «ВЕЛЕС С» необходимо подробно рассмотреть структуру и динамику персонала организации.

Основные категории персонала организации и динамика численности персонала в разрезе существующих категорий представлены в таблице 6.

В таблице 6 видно, что в 2022 г. наблюдалось значительное сокращение численности сотрудников ООО «ВЕЛЕС С» до 5 человек, что связано с сокращением объемов работ предприятия в данный период.

В большей степени сократилась численность персонала ремонтного и строительного отделов.

В 2023 г. численность персонала восстановилась до 15 человек, что указывает на увеличение объемов заказов предприятия и расширение деятельности.

Таблица 6 – Категории персонала организации ООО «ВЕЛЕС С» и динамика их численности в разрезе различных категорий

| Наименование должностей         | Всего работающих, 2021 г., чел. | Всего работающих, 2022 г., чел. | Всего работающих, 2023 г., чел. | Динамика 2022/2021 гг. | Динамика 2023/2022 гг. |
|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|------------------------|------------------------|
| Руководители                    | 1                               | 1                               | 1                               | 0                      | 0                      |
| Специалисты                     | 1                               | 1                               | 1                               | 0                      | 0                      |
| Сотрудники строительного отдела | 4                               | 1                               | 3                               | -3                     | 2                      |
| Сотрудники ремонтного отдела    | 10                              | 2                               | 11                              | -8                     | 9                      |
| Всего                           | 16                              | 5                               | 15                              | -11                    | 10                     |

Наглядно структура организации ООО «ВЕЛЕС С» на конец 2023 г. представлена на рисунке 11.



Рисунок 11 – Структура организации ООО «ВЕЛЕС С» на конец 2023 г., %

На рисунке 11 видно, что большую долю в общем составе персонала занимают сотрудники ремонтного отдела. Их доля на конец 2023 г. составляет – 69%.

Далее в таблице 7 представлена структура персонала ООО «ВЕЛЕС С» по возрастному критерию.

Таблица 7– Структура персонала по возрастному критерию

| Возраст сотрудника, лет | Всего работающих, 2021 г., чел. | Всего работающих, 2022 г., чел. | Всего работающих, 2023 г., чел. | Динамика 2022/2021 гг. | Динамика 2023/2022 гг. |
|-------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|------------------------|------------------------|
| 18-30                   | 1                               | 0                               | 1                               | -1                     | 1                      |
| 31-45                   | 10                              | 3                               | 9                               | -7                     | 6                      |
| 46-60                   | 5                               | 2                               | 5                               | -3                     | 3                      |
| Старше 60               | -                               | -                               | -                               | -                      | -                      |
| Всего                   | 16                              | 5                               | 15                              | -11                    | 10                     |

В таблице 7 видно, что в возрастной группе от 18 до 30 лет количество сотрудников практически осталось неизменным за три года.

В возрастной группе от 31 до 45 лет количество сотрудников снизилось с 10 до человек.

В группе от 46 до 60 лет также число сотрудников практически не менялось. Организация пережила значительное сокращение численности сотрудников в 2022 г. во всех возрастных группах, что было вызвано сокращением объемов работы организации.

Отсутствие сотрудников старше 60 лет на протяжении всех трех лет связано с физическими требованиями работы в ООО«ВЕЛЕС С».

Далее на рисунке 12 рассмотрена структура персонала по половому признаку.

На рисунке 12 видно, что в организации ООО «ВЕЛЕС С» наблюдается большое преобладание мужчин, которые составляют 93% от общего числа сотрудников, что связано с особенностями деятельности организации.

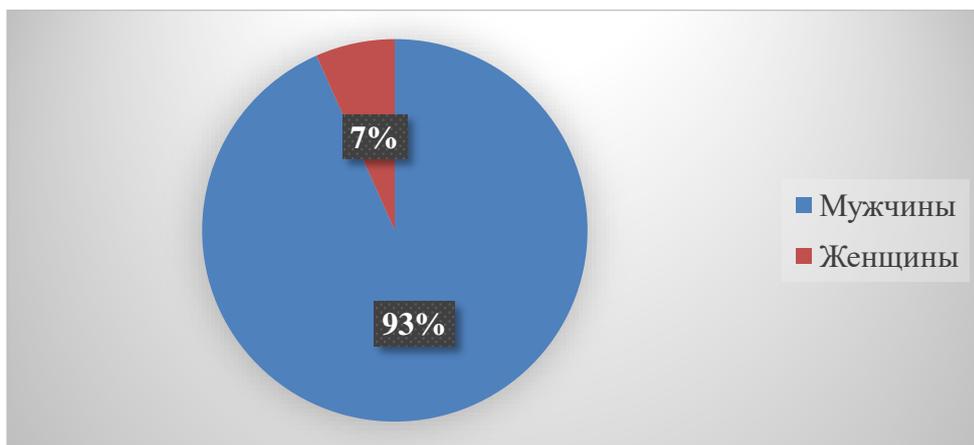


Рисунок 12 – Структура персонала по половому признаку, %

Процесс адаптации новых сотрудников в ООО «ВЕЛЕС С» состоит из нескольких этапов, представленных на рисунке 13.



Рисунок 13 – Процесс адаптации новых сотрудников в ООО «ВЕЛЕС С»

Испытательный срок в организации ООО «ВЕЛЕС С» варьируется от 1-го до 3-х месяцев. В среднем продолжительность испытательного срока составляет 2 месяца. Основные составляющие процесса адаптации персонала не закреплены официально в локальных актах организации.

Основные инструменты адаптации персонала ООО «ВЕЛЕС С» изображены на рисунке 14.



Рисунок 14 – Основные инструменты адаптации персонала ООО «ВЕЛЕС С»

На рисунке 14 видно, что в организации ООО «ВЕЛЕС С» используется небольшое количество инструментов адаптации персонала. Выполнение первых заданий осуществляется под присмотром и курированием более опытных сотрудников, однако данный процесс официально не закреплён и не имеет дополнительной оплаты для куратора, поэтому осуществляется достаточно халатно.

Проведение обязательных и вводных инструктажей включает следующее:

- инструктаж по охране труда и технике безопасности, включающий обучение по правилам безопасности для выполняемых работ – проводится бухгалтером организации;
- инструктаж по правильному и безопасному использованию профессионального оборудования и инструментов проводится директором организации;
- инструктаж по пожарной безопасности – проводится директором организации.

Ввод в должность в ООО «ВЕЛЕС С» включает в себя комплекс мероприятий, направленных на введение нового сотрудника в рабочий процесс, обеспечение его необходимыми знаниями и навыками, а также адаптацию к корпоративной культуре и рабочей среде. В таблице 8 проведена оценка основных элементов ввода в должность на предприятии ООО «ВЕЛЕС С».

Таблица 8 – Оценка основных элементов ввода в должность на предприятии ООО «ВЕЛЕС С»

| Элемент ввода в должность                 | Балл (от 1 до 5) | Комментарий   |
|---|------------------|---|
| Официальное приветствие и знакомство      | 2                | Процесс приветствия и знакомства с коллективом организован недостаточно хорошо. Не организован сбор всего персонала для знакомства с новым сотрудником.   |
| Ознакомление с рабочим местом             | 2                | Ознакомление с рабочим местом проводится не полностью. Новый сотрудник не всегда получает полное представление о своем рабочем месте и доступных ресурсах.  |
| Документальное оформление                 | 5                | Процесс документального оформления организован хорошо. Все необходимые документы заполняются быстро и без проблем. Сотрудник получает все нужные инструкции и документы в кратчайшие сроки.   |
| Вводный инструктаж                        | 4                | Вводный инструктаж проводится эффективно, охватывая основные аспекты охраны труда и техники безопасности. Однако есть небольшие недочеты в подаче материала, которые можно исправить для повышения восприятия информации сотрудниками |
| Обучение и знакомство с обязанностями     | 3                | Обучение и ознакомление с обязанностями проводится на среднем уровне. Сотрудники получают только базовую информацию.  |
| Назначение наставника                     | 3                | Назначение наставника для новых сотрудников практикуется, но не всегда оказывается эффективным. У наставников часто дефицит времени или мотивации для качественного выполнения своих обязанностей                                     |
| Постепенное введение в работу             | 2                | Сотрудники могут сталкиваться с чрезмерной нагрузкой на начальном этапе.  |
| Корпоративная культура и работа в команде | 1                | Введение в корпоративную культуру и командную работу практически отсутствует. Командные мероприятия практически не проводятся.  |
| Заключительная оценка адаптации           | 4                | Процесс заключительной оценки адаптации организован достаточно хорошо. Новый сотрудник получает обратную связь по итогам адаптационного периода.  |

Согласно данным таблицы 8, можно выделить такие слабые стороны в процессе ввода в должность как: отсутствие введения в корпоративную культуру и командную работу предприятия, высокая нагрузка на начальном этапе адаптации, низкая мотивация наставника в процессе курирования и контроля нового сотрудника.

Стоит отметить, что заключительная оценка адаптации персонала осуществляется по следующим основным критериям, перечисленным на рисунке 15.

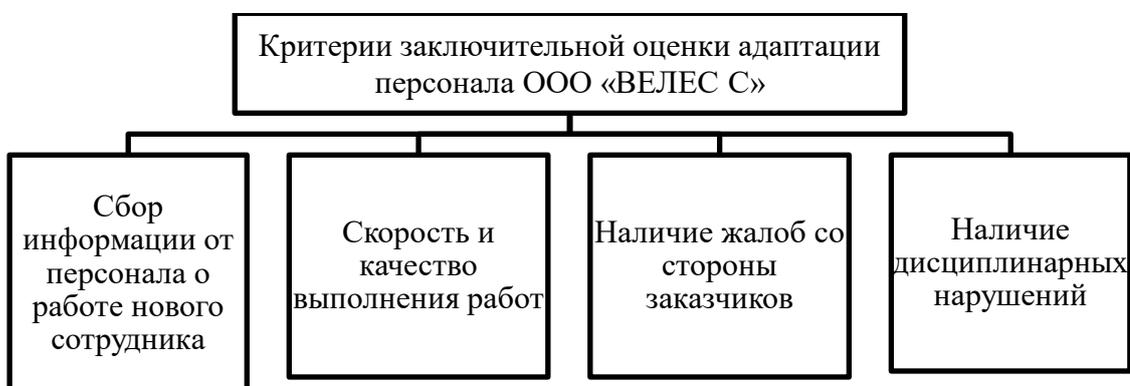


Рисунок 15 – Критерии заключительной оценки адаптации персонала

Недостаточно эффективный процесс адаптации нового персонала приводит к росту текучести персонала ООО «ВЕЛЕС С». Оценка выбытия работников представлена в таблице 9.

Таблица 9 – Оценка выбытия работников ООО «ВЕЛЕС С» за 2021-2023 гг.

| Показатель   | 2021 г. | 2022 г. | 2023 г. |
|--|---------|---------|---------|
| Среднесписочная численность работников, чел.                   | 16      | 5       | 15      |
| Общее количество уволенных, чел.                               | 5       | 11      | 5       |
| Количество работников, проработавших весь период, чел          | 13      | 5       | 10      |
| Количество уволенных сотрудников в первые полгода работы, чел. | 2       | 0       | 4       |
| Коэффициент постоянства кадров, %                              | 81,25   | 100     | 66,7    |
| Коэффициент текучести кадров,%                                 | 31,25   | 220     | 33      |
| Коэффициент эффективности адаптации,%                          | 60      | 0       | 20      |

В таблице 9 видно, что коэффициент текучести кадров значительно превышает норму в течение трех лет, что связано с резким сокращением численности персонала в 2022 г., а также большим количеством сотрудников, уволившихся в первые полгода работы в организации в 2021, 2023 гг. Так, в 2021 г. 40% сотрудников уволились в период испытательного срока, в 2023 г. количество таких сотрудников выросло до 80%. Большое число сотрудников, уволившихся в первые полгода, говорит о недостаточной эффективности системы адаптации персонала организации ООО «ВЕЛЕС С», а также неэффективном наборе персонала, что создает рост расходов организации на подбор, адаптацию и обучение новых сотрудников.

Ранее было отмечено, что в 2023 г. на предприятии произошло резкое увеличение численности нового персонала, что может негативно отражаться на показателе производительности труда. Динамика показателя производительности труда на предприятии представлена на рисунке 16.

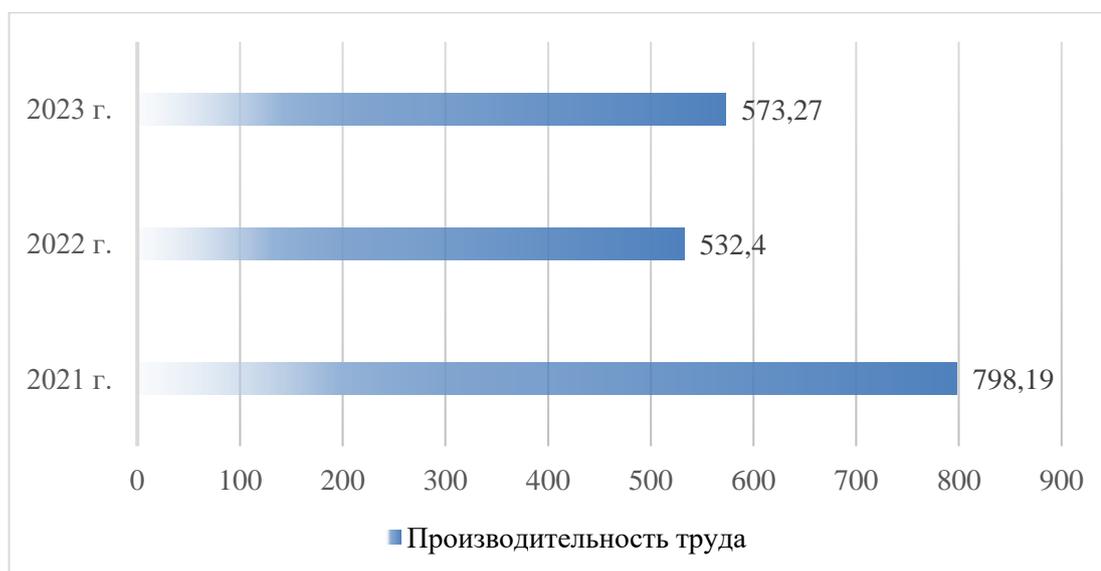


Рисунок 16 – Динамика производительности труда ООО «ВЕЛЕС С» за 2021-2023 гг., т. р.

На рисунке 16 видно сокращение производительности труда персонала ООО «ВЕЛЕС С» относительно значения 2021 г. на 28,2%. Причиной данного

сокращения может быть медленная адаптация новых сотрудников в организации.

В заключении оценки системы адаптации персонала ООО «ВЕЛЕС С» на рисунке 17 представлены результаты опроса сотрудников относительно процесса адаптации в организации.

Результаты опроса позволили сделать вывод, что процесс адаптации персонала в ООО«ВЕЛЕС С» не комфортен для его новых сотрудников. Многие сотрудники в период адаптации чувствуют себя потерянными – 70%, что может говорить о том, что на предприятии присутствует недостаток четкой структуры и поддержки в процессе адаптации, а также отсутствуют ясные инструкции и руководства по выполнению задач.

Высокий процент сотрудников чувствует давление со стороны наставника – 80%, что связано с недостаточной подготовкой наставников и отсутствием у них мотивации и приводит к дополнительному стрессу для новых сотрудников. Большинство новых сотрудников столкнулось с сложностями при адаптации в рабочие процессы – 85%, что указывает на недостаточную подготовку и обучение, а также на возможные проблемы в организации рабочих процессов и распределении задач.



Рисунок 17 – Результаты опроса сотрудников относительно процесса адаптации в организации, %

В заключении второго раздела бакалаврской работы можно сделать вывод, что система адаптации персонала ООО «ВЕЛЕС С» недостаточно эффективна. В 2023 г. на предприятии наблюдается резкий рост численности персонала, медленная и неэффективная адаптация которых приводит к снижению производительности труда на 28,2% и росту текучести кадров до 33%. Оценка процесса ввода в должность выявила такие проблемы, как отсутствие введения в корпоративную культуру и командную работу предприятия, высокая нагрузка на начальном этапе адаптации, низкая мотивация наставника в процессе курирования и контроля нового сотрудника. Согласно проведенному опросу, высокий процент сотрудников чувствует давление со стороны наставника – 80%, что связано с недостаточной подготовкой наставников и отсутствием у них мотивации и приводит к дополнительному стрессу для новых сотрудников. Большинство новых сотрудников столкнулось с сложностями при адаптации в рабочие процессы – 85%, что указывает на недостаточную подготовку и обучение, а также на возможные проблемы в организации рабочих процессов и распределении задач. Большинство новых сотрудников столкнулось с сложностями при адаптации в рабочие процессы.

Все вышеперечисленное обуславливает необходимость разработки мероприятий по совершенствованию управления адаптацией персонала организации ООО «ВЕЛЕС С».

### **3 Формирование мероприятий по совершенствованию управления адаптацией персонала организации ООО «ВЕЛЕС С»**

#### **3.1 Мероприятия по совершенствованию управления адаптацией персонала организации ООО «ВЕЛЕС С»**

Мероприятия по совершенствованию управления адаптацией персонала организации направлены на создание эффективного процесса адаптации, который помогает новым сотрудникам успешно входить в рабочий процесс и приносить максимальный результат для организации. Эффективное введение новых сотрудников в рабочие процессы организации способствует их быстрому освоению, что положительно сказывается на общей производительности персонала организации.

Анализ системы управления адаптацией персонала организации ООО «ВЕЛЕС С» показал, что:

- на предприятии ООО «ВЕЛЕС С», в виду малой численности персонала и отсутствия специалиста по кадрам, за адаптацию сотрудников отвечает директор организации;
- в 2023 г. численность персонала восстановилась с 5 до 15 человек, что указывает на увеличение объемов заказов предприятия и расширение деятельности. Большую долю в общем составе персонала занимают сотрудники ремонтного отдела. Их доля на конец 2023 г. составляет – 69%;
- основные инструменты адаптации персонала ООО «ВЕЛЕС С» включают проведение обязательных и вводных инструктажей, ознакомление с рабочим местом и знакомство с коллективом, обучение основным процессам с более опытным сотрудником. При этом, выполнение первых заданий осуществляется под присмотром и курированием более опытных сотрудников, однако данный процесс

официально не закреплён и не имеет дополнительной оплаты для куратора, поэтому осуществляется достаточно халатно;

– оценка основных элементов ввода в должность на предприятии ООО «ВЕЛЕС С» выделила такие слабые стороны в процессе ввода в должность как: отсутствие введения в корпоративную культуру и командную работу предприятия, высокая нагрузка на начальном этапе адаптации, низкая мотивация наставника в процессе курирования и контроля нового сотрудника;

– недостаточно эффективный процесс адаптации нового персонала приводит к росту текучести персонала ООО «ВЕЛЕС С». Так, в 2021 г. 40% сотрудников уволились в период испытательного срока, в 2023 г. количество таких сотрудников выросло до 80%;

– в 2023 г. наблюдается сокращение производительности труда персонала ООО «ВЕЛЕС С» относительно значения 2021 г. на 28,2%. Причиной данного сокращения может быть медленная адаптация новых сотрудников в организации;

– процесс адаптации персонала в ООО «ВЕЛЕС С» не комфортен для его новых сотрудников. Высокий процент сотрудников чувствует давление со стороны наставника – 80%, что связано с недостаточной подготовкой наставников и отсутствием у них мотивации и приводит к дополнительному стрессу для новых сотрудников. Большинство новых сотрудников столкнулось со сложностями при адаптации в рабочие процессы – 85%, что указывает на недостаточную подготовку и обучение, а также на возможные проблемы в организации рабочих процессов и распределении задач.

Для решения выделенных проблем разработаны следующие мероприятия по совершенствованию управления адаптацией персонала организации ООО «ВЕЛЕС С», перечисленные на рисунке 18.

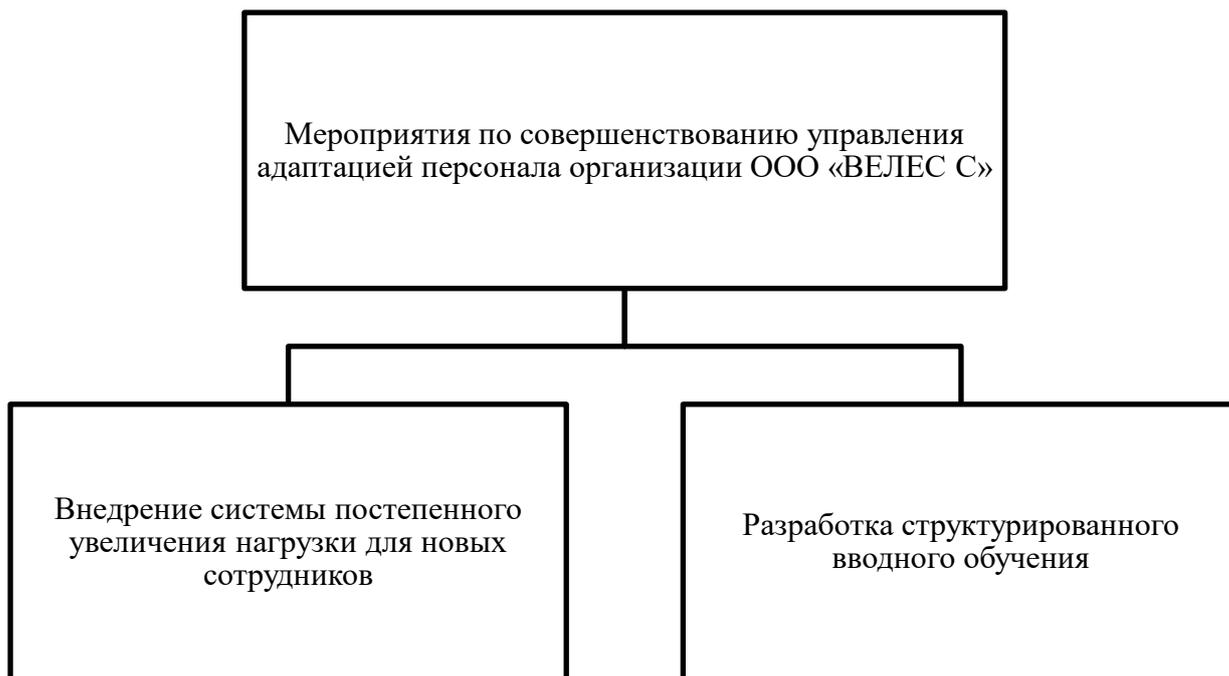


Рисунок 18 – Мероприятия по совершенствованию управления адаптацией персонала организации

Далее мероприятия по совершенствованию управления адаптацией персонала организации рассмотрены более подробно.

Мероприятие 1. Внедрение системы постепенного увеличения нагрузки для новых сотрудников. Система постепенного увеличения нагрузки для новых сотрудников ООО «ВЕЛЕС С» предполагает планомерное введение сотрудников в рабочие процессы с постепенным увеличением объема задач и уровня ответственности. Данная система позволяет сотрудникам адаптироваться быстрее к новым условиям, улучшить свои навыки и повысить производительность, снижая при этом стресс и риски от ошибочных действий.

Основные этапы данной системы перечислены на рисунке 19.



Рисунок 19 – Основные этапы системы постепенного увеличения нагрузки для новых сотрудников

Постепенное увеличение нагрузки позволит планомерно войти новым сотрудникам в рабочий процесс организации ООО «ВЕЛЕС С».

В таблице 10 представлен пример системы постепенного увеличения нагрузки для сотрудника ООО «ВЕЛЕС С», осуществляющего работы по ремонту на строительных объектах.

Таблица 10 – Пример системы постепенного увеличения нагрузки для сотрудника ООО «ВЕЛЕС С», осуществляющего работы по ремонту на строительных объектах

| Этап                   | Период     | Основные задачи и обязанности  |
|------------------------|------------|--|
| Начальный этап         | 1 неделя   | Ознакомление с объектом и рабочим местом, выполнение простых задач, таких как подготовка инструментов и материалов, прохождение вводного обучения и инструктажей.            |
| Основной этап          | 1 месяц    | Выполнение задач средней сложности – черновая отделка, установка временных конструкций, выполнение базовых норм безопасности, начало работы в команде на небольших участках. |
| Этап полной загрузки   | 2-3 месяца | Выполнение задач под полную нагрузку, работа с более сложными материалами и оборудованием, контроль качества выполненных работ на вверенном участке.                         |
| Этап полной интеграции | 3+ месяца  | Полное выполнение всех обязанностей строителя на объекте, организация работы на своем участке, помощь и контроль работы новых коллег.  |

Мероприятие 2. Разработка структурированного вводного обучения является процессом создания системы обучения, направленной на эффективное введение нового персонала в работу организации, обеспечение их необходимыми знаниями и навыками, а также адаптацию к корпоративной культуре и стандартам организации. Структурированное вводное обучение поможет новым сотрудникам ООО «ВЕЛЕС С» быстро и эффективно освоиться на новом месте работы, познакомиться с организационной культурой компании, основными рабочими процессами.

Процесс разработки структурированного вводного обучения должен включать несколько основных элементов, перечисленных на рисунке 20.



Рисунок 20 – Процесс разработки структурированного вводного обучения для сотрудников ООО «ВЕЛЕС С»

В таблице 11 представлен пример структурированного вводного обучения для сотрудника ООО «ВЕЛЕС С», осуществляющего работы по ремонту на строительных объектах.

Таблица 11 – Пример структурированного вводного обучения для сотрудника ООО «ВЕЛЕС С», осуществляющего работы по ремонту на строительных объектах

| Этап                | Срок обучения | Цель обучения                                      | Содержание и задачи   | Методы и ресурсы                   |
|---------------------|---------------|--|---|------------------------------------|
| Введение в компанию | 1 день        | Знакомство с организацией, коллективом и культурой | - приветственное слово от руководства;<br>- обзор истории компании и корпоративных ценностей;<br>- знакомство с ключевыми сотрудниками. | Встречи с руководством и коллегами |

Продолжение таблицы 11

| Этап                                 | Срок обучения | Цель обучения   | Содержание и задачи  | Методы и ресурсы  |
|--------------------------------------|---------------|---|--|---|
| Введение в стандарты безопасности    | 1 день        | Освоение норм безопасности на рабочем месте                             | - ознакомление с правилами техники безопасности;<br>- обучение использованию средств индивидуальной защиты;<br>- проведение инструктажа по ЧС    | - лекции и регламенты;<br>- практические занятия.             |
| Ознакомление с рабочим местом        | 1 день        | Понимание организации рабочего пространства                             | - ознакомление с объектом и расположением ключевых зон;<br>- знакомство с инструментами и оборудованием;<br>- правила обращения с оборудованием. | Экскурсия по объекту  |
| Погружение в работу с коллективом    | 1 неделя      | Адаптация к работе в команде, взаимодействие с коллегами                | - участие в обсуждениях проектов;<br>- работа в составе бригады под руководством старшего сотрудника.  | - совместные задачи и проекты;<br>- обсуждения и планирование |
| Итоговая оценка и закрепление знаний | 1 день        | Подведение итогов обучения и оценка готовности к самостоятельной работе | Обсуждение результатов обучения  | Индивидуальное собеседование                                  |

Предложенный пример структурированного вводного обучения для сотрудника ООО «ВЕЛЕС С» позволит более комфортно интегрироваться в рабочий процесс организации начиная с общего знакомства с компанией и заканчивая работой в команде и взаимодействием с коллегами. В тоже время обучение содержит необходимую информацию о компании, коллективе, корпоративных ценностях, стандартах безопасности, что позволит новым сотрудникам не чувствовать себя потерянным в первое время адаптации.

Оба предложенных мероприятия направлены на более эффективное и быстрое прохождение периода адаптации новыми сотрудниками.

### **3.2 Экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию управления адаптацией персонала организации ООО «ВЕЛЕС С»**

В предыдущем пункте были сформированы следующие рекомендации по совершенствованию управления адаптацией персонала ООО «ВЕЛЕС С»:

- внедрение системы постепенного увеличения нагрузки для новых сотрудников;
- разработка структурированного вводного обучения.

Социально-экономический эффект от предлагаемых мероприятий наглядно представлен на рисунке 21.



Рисунок 21 – Социально-экономический эффект от предлагаемых мероприятий по совершенствованию управления адаптацией персонала

Реализация предложенных мероприятий потребует определенных затрат. Примерная смета затрат на реализацию предлагаемых мероприятий представлена в таблице 12.

Таблица 12 – Смета затрат на реализацию предлагаемых мероприятий по совершенствованию управления адаптацией персонала организации

| Вид затрат   | Сумма, т. р. |
|--|--------------|
| Затраты на мотивацию наставников для реализации системы постепенного увеличения нагрузки для новых сотрудников | 70           |
| Разработка учебных материалов для реализации структурированного вводного обучения                              | 40           |
| Административные расходы   | 20           |
| Итого  | 130          |

Согласно таблице 12, затраты на реализацию предлагаемых мероприятий по совершенствованию управления адаптацией персонала организации ООО «ВЕЛЕС С» составят 130 т. р. Сумма затрат не велика, что важно в настоящее время для предприятия в виду убыточной деятельности.

Ожидается, что предлагаемые рекомендации по совершенствованию управления адаптацией персонала организации ООО «ВЕЛЕС С» позволят повысить среднегодовую выработку персонала на 10%. Тогда динамика среднегодовой выработки персонала будет выглядеть следующим образом, представленным на рисунке 22.

На рисунке 22 виден планируемый рост показателя среднегодовой выработки персонала ООО «ВЕЛЕС С» до 630,6 т. р.

При повышении показателя среднегодовой выработки персонала объекта исследования появляется резерв сокращения расходов за счет сокращения персонала. При достижении планируемого значения среднегодовой выработки персонала и достижения текущего объема выручки от реализации организация может позволить сократить персонал до 14 человек.

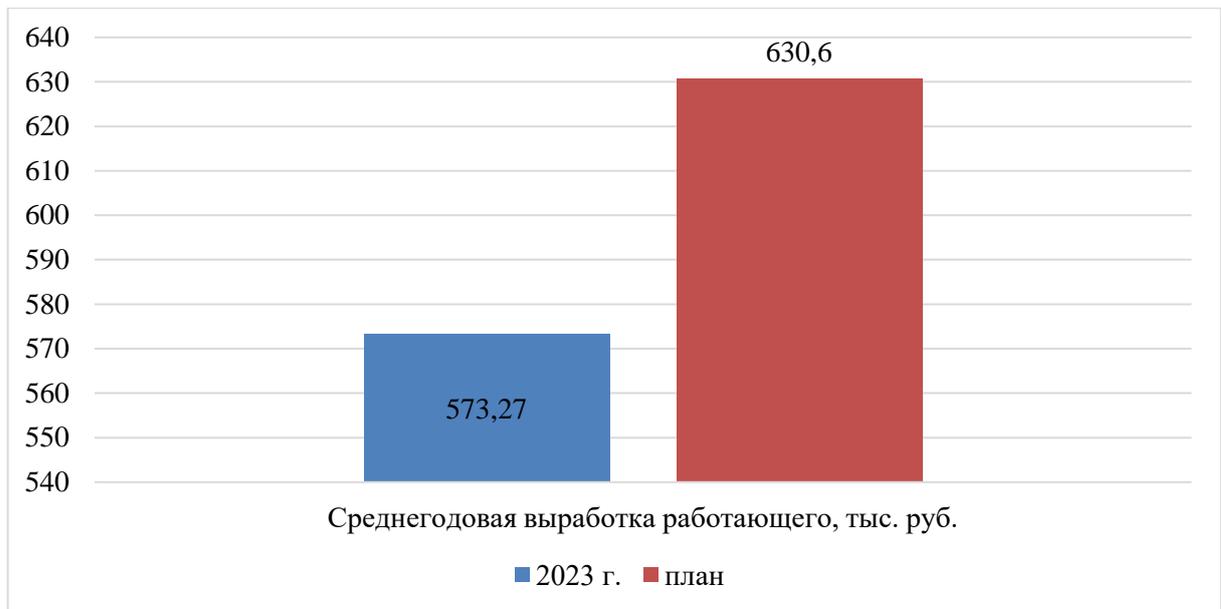


Рисунок 22 – Динамика среднегодовой выработки персонала организации ООО «ВЕЛЕС С», т. р.

Сокращение численности персонала ООО «ВЕЛЕС С» в размере 1 человека, благодаря росту среднегодовой выработки персонала организации, позволит сократить расходы на оплату труда персонала.

Экономия по заработной плате персонала можно найти по формуле 1:

$$\text{Эзп} = \text{З} \cdot \text{Эч} \quad (1)$$

где Эзп – годовая экономия по оплате труда;

З – среднегодовая оплата труда работающего.

$$\text{Эзп} = 560 \cdot 1 = 560 \text{ т. р.}$$

Экономия оплаты труда по социальным отчислениям рассчитана с помощью формулы 2.

$$\text{Эс. о} = \text{Эз. п} \cdot \frac{\text{Н}}{100}, \quad (2)$$

где Н – % отчисления по социальным выплатам.

$$\text{Э с. о} = 560 \cdot 0,3 = 168 \text{ т. р.}$$

В то же время, предложенные мероприятия по совершенствованию управления адаптацией персонала ООО «ВЕЛЕС С» позволит значительно сократить показатель текучести кадров, в том числе в период испытательного срока. В 2023 г. количество уволенных сотрудников в течение первых 6 месяцев работы составило 4 человека. При сокращении данного показателя, можно рассчитать экономию на наборе новых сотрудников в организацию по формуле 3.

$$СУ = Ч \cdot (1,25 \cdot ЗП) \cdot (Н + О), \quad (3)$$

где СУ – стоимость увольнения не прошедших адаптацию сотрудников;

ЗП – ежемесячная зарплата по должности;

Н – месяцы, которые компания тратит на найм;

О – месяцы, которые бизнес оплачивает обучение;

Ч – количество уволенных работников.

$$СУ = 4 \cdot (1,25 \cdot 46,7) \cdot (1 + 2) = 701 \text{ т. р.}$$

Экономический эффект (ЭФ) от предложенных рекомендаций можно найти по формуле 4.

$$\text{ЭФ} = \text{СЭ} - З, \quad (4)$$

где СЭ – совокупная экономия от всех мероприятий;

З – затраты на реализацию мероприятий.

$$\text{ЭФ} = 560 + 168 + 701 - 130 = 1299 \text{ т. р.}$$

Следовательно, совокупный экономический эффект, от предложенных в третьей главе исследования рекомендаций по совершенствованию управления адаптацией персонала ООО «ВЕЛЕС С», составит 1299 т. р.

В заключении третьего раздела бакалаврской работы сделан вывод, что предложенные рекомендации по внедрению системы постепенного увеличения нагрузки для новых сотрудников и разработка структурированного вводного обучения позволят улучшить процесс внедрения новых сотрудников в рабочие процессы организации ООО «ВЕЛЕС С». Структурированное вводное обучение позволит более комфортно интегрироваться в рабочий процесс организации, начиная с общего знакомства с компанией, и заканчивая работой в команде и взаимодействием с коллегами. В тоже время обучение содержит необходимую информацию о компании, коллективе, корпоративных ценностях, стандартах безопасности, что позволит новым сотрудникам не чувствовать себя потерянными в первое время адаптации. Система постепенного увеличения нагрузки для новых сотрудников ООО «ВЕЛЕС С» позволяет сотрудникам адаптироваться быстрее к новым условиям, улучшить свои навыки и повысить производительность, снижая при этом стресс и риски от ошибочных действий.

Данные изменения смогут снизить текучесть кадров, повысить производительность труда сотрудников организации до 630,6 т.р. Экономический эффект от предложенных в работе рекомендаций составит 1299 т.р., с учетом всех произведённых затрат на их реализацию. Следовательно, предложенные в работе рекомендации эффективны для организации ООО «ВЕЛЕС С».

## Заключение

Адаптация персонала – это процесс интеграции новых сотрудников в организацию, целью которого является быстрое и эффективное включение их в рабочий процесс и коллектив и включающий этапы освоения профессиональных обязанностей, понимание корпоративной культуры, норм и ценностей компании, а также установку рабочих и межличностных отношений внутри коллектива.

В первом разделе исследования сделан вывод, что современные подходы к управлению адаптацией предполагают разработку четкого плана адаптации. Обучение и развитие персонала являются ключевыми элементами успешной адаптации. Назначение наставников из числа опытных сотрудников, а также проведение регулярных встреч и сбор обратной связи способствуют более быстрому освоению новых обязанностей. Социальная интеграция новых сотрудников достигается через организацию корпоративных мероприятий и активностей, а также использование внутренних коммуникаций для общения и обмена опытом. Использование современных цифровых инструментов и платформ для онбординга, управления обучением и аналитики делают процесс адаптации более структурированным, эффективным и удобным для новых сотрудников и руководства организации.

Анализ системы управления адаптацией персонала организации ООО «ВЕЛЕС С» показал, что:

- на предприятии ООО «ВЕЛЕС С» в виду малой численности персонала и отсутствия специалиста по кадрам за адаптацию сотрудников отвечает директор организации;
- в 2023 г. численность персонала восстановилась с 5 до 15 человек, что указывает на увеличение объемов заказов предприятия и расширение деятельности. Большую долю в общем составе персонала занимают сотрудники ремонтного отдела. Их доля на конец 2023 г. составляет – 69%;

- основные инструменты адаптации персонала ООО «ВЕЛЕС С» включают проведение обязательных и вводных инструктажей, ознакомление с рабочим местом и знакомство с коллективом, обучение основным процессам с более опытным сотрудником. При этом, выполнение первых заданий осуществляется под присмотром и курированием более опытных сотрудников, однако данный процесс официально не закреплён и не имеет дополнительной оплаты для куратора, поэтому осуществляется достаточно халатно;
- оценка основных элементов ввода в должность на предприятии ООО «ВЕЛЕС С» выделила такие слабые стороны в процессе ввода в должность как: отсутствие введения в корпоративную культуру и командную работу предприятия, высокая нагрузка на начальном этапе адаптации, низкая мотивация наставника в процессе курирования и контроля нового сотрудника;
- недостаточно эффективный процесс адаптации нового персонала приводит к росту текучести персонала ООО «ВЕЛЕС С». Так, в 2021 г. 40% сотрудников уволились в период испытательного срока, в 2023 г. количество таких сотрудников выросло до 80%;
- в 2023 г. наблюдается сокращение производительности труда персонала предприятия относительно значения 2021 г. на 28,2%. Причиной данного сокращения может быть медленная адаптация новых сотрудников в организации;
- процесс адаптации персонала в ООО «ВЕЛЕС С» не комфортен для его новых сотрудников. Высокий процент сотрудников чувствует давление со стороны наставника – 80%, что связано с недостаточной подготовкой наставников и отсутствием у них мотивации и приводит к дополнительному стрессу для новых сотрудников. Большинство новых сотрудников столкнулось с сложностями при адаптации в рабочие процессы – 85%, что указывает на недостаточную подготовку и

обучение, а также на возможные проблемы в организации рабочих процессов и распределении задач.

Для решения выделенных проблем разработаны следующие мероприятия по совершенствованию управления адаптацией персонала:

- внедрение системы постепенного увеличения нагрузки для новых сотрудников;
- разработка структурированного вводного обучения.

В заключении третьего раздела бакалаврской работы сделан вывод, что предложенные рекомендации по внедрению системы постепенного увеличения нагрузки для новых сотрудников и разработка структурированного вводного обучения позволят улучшить процесс внедрения новых сотрудников в рабочие процессы организации ООО «ВЕЛЕС С». Структурированное вводное обучение позволит более комфортно интегрироваться в рабочий процесс организации начиная с общего знакомства с компанией и заканчивая работой в команде и взаимодействием с коллегами. В тоже время обучение содержит необходимую информацию о компании, коллективе, корпоративных ценностях, стандартах безопасности, что позволит новым сотрудникам не чувствовать себя потерянными в первое время адаптации. Система постепенного увеличения нагрузки для новых сотрудников ООО «ВЕЛЕС С» позволяет сотрудникам адаптироваться быстрее к новым условиям, улучшить свои навыки и повысить производительность, снижая при этом стресс и риски от ошибочных действий.

Данные изменения смогут снизить текучесть кадров, повысить производительность труда сотрудников организации до 630,6 т.р. Экономический эффект от предложенных в работе рекомендаций составит 1299 т.р., с учетом всех произведённых затрат на их реализацию. Следовательно, предложенные в работе рекомендации эффективны для организации ООО «ВЕЛЕС С». Цель бакалаврской работы достигнута.

## Список используемой литературы

1. Атдаев Я.Д., Бердиева С., Кадамбаев А.К., Якубов Т. Этапы адаптации персонала к работе // Символ науки: международный научный журнал. 2024. Т. 1. № 5-1. С. 20-21.
2. Баранова Н.В. Вклад А.Я. Кибанова в развитие научного направления по управлению персоналом в России // Human Progress. 2018. №9. [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/vklad-a-ya-kibanovav-razvitie-nauchnogo-napravleniya-po-upravleniyu-personalom-v-rossii> (дата обращения: 04.06.2022).
3. Болдырева Н.П. Применение коучинга как инструмента развития персонала и организации // Вестник евразийской науки. 2023. Т. 15, № 3. С. 1-20.
4. Бондаренко А.В. Адаптация персонала // ГИАБ. 2022. №5. С. 131-135.
5. Борисова А.А. Подбор и адаптация персонала: Учебник / А.А. Борисова, Т.Г. Озерникова, В.А. Виниченко. М.: КноРус, 2023. 404 с.
6. Васильцова Л.И., Управление адаптацией сотрудников в организации: инструментальный аспект / Л.И. Васильцова, Н.А. Александрова // Известия УрГЭУ. 2021. №1 (39). С.164-167.
7. Воронина А.В., Берлизова Н.В. Вовлеченность персонала как инструмент кадровой политики организации / Сборник научных трудов «Транспорт: наука, образование, производство»: труды Международной научно-практической конференции. Ростов-на-Дону, 2023. С. 128-132.
8. Воронина А.В., Ансари М. Профессиональная ориентация и организационная адаптация персонала // Наука и общество: материалы V международной научной конференции. Москва, 2023. С. 29-35.
9. Гаврушева Ю.В. Управление развитием системы наставничества в образовательной организации // Символ науки. 2021. №1. С. 12-18.

10. Главатских О.Б. Актуальные вопросы управления адаптацией персонала в условиях цифровой экономики // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. 2022. Т. 32. № 2. С. 216-222.
11. Гони́на О.О. Актуальные аспекты эффективной системы адаптации персонала // Бизнес и дизайн ревю. 2022. № 3 (11). С. 167- 169.
12. Горленко О.А. Управление персоналом: учебник для вузов / О.А. Горленко, Д.В. Ерохин, Т.П. Можаяева. 2-е изд., испр. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2023. 217 с.
13. Гук Д.П. Адаптация персонала в организации в современных условиях // Материалы Афанасьевских чтений. 2024. № 1 (48). С. 37-41.
14. Динукова О.А., Глушинская В.С. Роль руководителя в процессе адаптации новых сотрудников // Economics. 2024. № 1 (53). С. 10-13.
15. Дипломатова З.Ю., Иванов В.Н., Александрова Г.А. Наставничество в образовательной организации как условие карьерного роста учителя // Вестник ЧГПУ им. И.Я. Яковлева. 2021. №1 (110). С. 22-29.
16. Есикова Р.С. Совершенствование процесса адаптации персонала в организациях // Социально-экономические явления и процессы. 2021. №3. С. 83-86;
17. Карасёв М.А. Адаптация персонала как элемент системы управления организацией / М.А. Карасёв // Дискуссия. 2020. № 8 (60). С.25-30.
18. Канаев А.С. Менторинг как инструмент адаптации и развития персонала // Экономика. Социология. Право. 2023. № 3 (31). С. 19-25.
19. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации / А.Я. Кибанов. 4–е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА–М, 2023. 695 с.
20. Колесниченко Е.А. Построение эффективной системы адаптации персонала / Е.А. Колесниченко, Я.Ю. Радюкова // Среднерусский вестник общественных наук. 2021. № 6. С. 7-13.
21. Коргова М.А. Кадровый менеджмент: учебное пособие для вузов / М.А. Коргова. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2023. 216 с.

22. Кузьминов А.Н., Воронина А.В., Косенко А.В. Трансформация парадигмы подготовки кадров с позиций системной динамики // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. 2022. № 10 (149). С. 14-18.

23. Курмашева Д.Н., Сушкова М.С., Шарахова Е.Ф. Разработка модели оценки эффективности адаптации фармацевтического персонала для аптечных организаций // Кардиоваскулярная терапия и профилактика. 2024. Т. 23. № S6. С. 182-184.

24. Морозова Н. Ю. Адаптация персонала в организациях сферы услуг // Вестник науки. 2024. Т. 3. № 5 (74). С. 168-175.

25. Мурадалиева Э.Э. Инновационные методы управления персоналом в условиях цифровизации экономики // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). 2022. № 4 (80). С. 207-211.

26. Мурадалиева Э.Э. Онбординг как способ адаптации персонала // Экономическое развитие России: вызовы и возможности в меняющемся мире: материалы Международной научно-практической конференции, Краснодар, 24-27 января 2023 г. Краснодар: ИПЦ Кубанского государственного университета, 2023. С. 357-362.

27. Официальный сайт ООО «ВЕЛЕС С» [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://www.rusprofile.ru/id/1109605?ysclid=m14zlmxayc58355086/> (дата обращения – 01.07.2024 г.)

28. Панчук Е.Ю. Психологические факторы успешной адаптации персонала // Сборник научных трудов Ангарского государственного технического университета. 2023. № 20. С. 386-391.

29. Петрова Н.В. Социально-психологическая адаптация персонала как процесс усвоения культуры организации / Н.В. Петрова, Ю.Ю. Шавернева // Сборники конференций НИЦ Социосфера. 2020. № 38. С. 13-15.

30. Полякова И.А., Пежнова С.А., Шпак Т.И. Сравнительный анализ систем адаптации персонала, управление наставничеством в детских образовательных учреждениях // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. 2024. № 1 (164). С. 51-54.
31. Прошина А.Н. Адаптация персонала в российских организациях: социально-управленческий анализ. М.: ИНФРА-М, 2020. 664 с.
32. Пугачев В.П. Управление персоналом организации: учебник и практикум для вузов / В.П. Пугачев. 3-е изд., перераб. и доп. Москва: Издательство Юрайт, 2023. 523 с.
33. Терехов Д.С. Психологические особенности адаптации персонала в современной организации // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2024. № 3-2 (90). С. 143-145. [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/psihologicheskie-osobennosti-adaptatsii-personala-v-sovremennoy-organizatsii> (дата обращения: 16.09.2024).
34. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 06.04.2024) [Электронный ресурс] // Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/) (дата обращения – 01.07.2024 г.)
35. Ушаков Д.С. Современные тенденции корпоративного обучения персонала // Экономика Таджикистана. 2023. № 4. С. 182-189.
36. Филиппов С.Н. Показатели эффективности развития персонала // Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. 2023. № 5 (53). С. 63-66.
37. Хамза Н.Ю. Факторы успешной адаптации персонала в современных компаниях // Гуманитарный научный журнал. 2023. № 2-2. С. 54-58.
38. Хачетлова А. А. Зарубежный опыт адаптации персонала в организации // Обществознание и социальная психология. 2022. № 12 (42). С. 312-316. [Электронный ресурс] // Режим доступа:

<https://www.elibrary.ru/item.asp?edn=biaeqb&ysclid=m151y34ox9198221923>(дата обращения – 01.07.2024 г.)

39. Шарипова А.А., Богатырева М.Р. Процесс адаптации персонала: цель, факторы, влияющие на нее // Журнал У. Экономика. Управление. Финансы. 2022. № 4 (30). С. 225-231.

40. Шмаргун А.А. Особенности адаптации персонала организации в современных условиях в России и за рубежом / А.А. Шмаргун // Научный электронный журнал Меридиан. 2020. № 4(38). С. 99-101.

41. Шмелева М.А., Михайлова Е.Е. Адаптация персонала: значение, виды, перспективы // Вопросы устойчивого развития общества. 2022. № 8. С. 51-55.

42. Яшкова Е.В. Применение психологических методик в процессе адаптации персонала / Е.В. Яшкова, Н.Л. Синева, Г.И. Исламова // Проблемы современного педагогического образования. 2020. № 68-3. С. 300-303.

## Приложение А

### Бухгалтерский баланс ООО «ВЕЛЕС С» за 2023 г.

| <i>Информация из Государственного информационного ресурса бухгалтерской (финансовой) отчетности (Ресурса БФО)</i>          |   |
|--|---|
| Дата формирования информации   | 30.07.2024  |
| Номер выгрузки информации  | № 0710099_6321376060_2023_000_20240730_2eb0b197-19ce-4aaf-9cc2-913627370109 |
| Настоящая выгрузка содержит информацию о юридическом лице:   |   |
| Полное наименование юридического лица  | ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "ВЕЛЕС С"                          |
| <i>включенная в Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности по состоянию на 30.07.2024</i> |   |
| ИНН  | 6321376060  |
| КПП  | 638201001   |
| Код по ОКПО  |   |
| Форма собственности (по ОКФС)  |   |
| Организационно-правовая форма (по ОКОПФ)   | 12300   |
| Вид экономической деятельности по ОКВЭД 2  | 41.20   |
| Местонахождение (адрес)  | Самарская обл, р-н Ставропольский, с Подстепки, ул Луговая, д. 133/2        |
| Единица измерения  | Тыс. руб.   |
| Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту   | Нет   |
| Наименование аудиторской организации/ФИО индивидуального аудитора  |   |
| ИНН  |   |
| ОГРН/ОГРНИП  |   |

Рисунок А.1 - Баланс

## Продолжение приложения А

ИНН 6321376060  
КПП 638201001

Форма по КНД 0710099  
Форма по ОКУД 0710001

### Бухгалтерский баланс На 31 декабря 2023 г.

| Пояснения <sup>1</sup>        | Наименование показателя                                    | Код строки  | На 31 декабря 2023 г. | На 31 декабря 2022 г. | На 31 декабря 2021 г. |
|-------------------------------|--|-------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                             | 2  | 3           | 4                     | 5                     | 6                     |
| <b>Актив</b>                  |  |             |                       |                       |                       |
| <b>I. Внеоборотные активы</b> |  |             |                       |                       |                       |
|                               | Нематериальные активы                                      | 1110        | -                     | -                     | -                     |
|                               | Результаты исследований и разработок                       | 1120        | -                     | -                     | -                     |
|                               | Нематериальные поисковые активы                            | 1130        | -                     | -                     | -                     |
|                               | Материальные поисковые активы                              | 1140        | -                     | -                     | -                     |
|                               | Основные средства  | 1150        | 200                   | -                     | -                     |
|                               | Доходные вложения в материальные ценности                  | 1160        | -                     | -                     | -                     |
|                               | Финансовые вложения  | 1170        | -                     | -                     | -                     |
|                               | Отложенные налоговые активы                                | 1180        | -                     | -                     | -                     |
|                               | Прочие внеоборотные активы                                 | 1190        | -                     | -                     | -                     |
|                               | <b>Итого по разделу I</b>                                  | <b>1100</b> | <b>200</b>            | <b>0</b>              | <b>0</b>              |
| <b>II. Оборотные активы</b>   |  |             |                       |                       |                       |
|                               | Запасы   | 1210        | 2 898                 | 2 196                 | 1 891                 |
|                               | Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям  | 1220        | 113                   | 6                     | 16                    |
|                               | Дебиторская задолженность                                  | 1230        | 2 827                 | 2 634                 | 2 180                 |
|                               | Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) | 1240        | -                     | -                     | -                     |
|                               | Денежные средства и денежные эквиваленты                   | 1250        | 7                     | 9                     | 297                   |
|                               | Прочие оборотные активы                                    | 1260        | -                     | -                     | -                     |
|                               | <b>Итого по разделу II</b>                                 | <b>1200</b> | <b>5 845</b>          | <b>4 846</b>          | <b>4 384</b>          |
|                               | <b>БАЛАНС</b>  | <b>1600</b> | <b>6 045</b>          | <b>4 846</b>          | <b>4 384</b>          |

Рисунок А.2 - Баланс

Продолжение приложения А

| Пояснения <sup>1</sup>                | Наименование показателя  | Код строки | На 31 декабря 2023 г. | На 31 декабря 2022 г. | На 31 декабря 2021 г. |
|---------------------------------------|--|------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                                     | 2  | 3          | 4                     | 5                     | 6                     |
| <b>Пассив</b>                         |  |            |                       |                       |                       |
| <b>III. Капитал и резервы</b>         |  |            |                       |                       |                       |
|                                       | Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей) | 1310       | 10                    | 10                    | 10                    |
|                                       | Собственные акции, выкупленные у акционеров                            | 1320       | (-) <sup>2</sup>      | (-)                   | (-)                   |
|                                       | Переоценка внеоборотных активов  | 1340       | -                     | -                     | -                     |
|                                       | Добавочный капитал (без переоценки)                                    | 1350       | -                     | -                     | -                     |
|                                       | Резервный капитал  | 1360       | -                     | -                     | -                     |
|                                       | Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)                           | 1370       | (2 278)               | (137)                 | (163)                 |
|                                       | <b>Итого по разделу III</b>  | 1300       | (2 268)               | (127)                 | (153)                 |
| <b>IV. Долгосрочные обязательства</b> |  |            |                       |                       |                       |
|                                       | Заемные средства   | 1410       | -                     | -                     | -                     |
|                                       | Отложенные налоговые обязательства                                     | 1420       | -                     | -                     | -                     |
|                                       | Оценочные обязательства  | 1430       | -                     | -                     | -                     |
|                                       | Прочие обязательства   | 1450       | -                     | -                     | -                     |
|                                       | <b>Итого по разделу IV</b>   | 1400       | -                     | -                     | -                     |
| <b>V. Краткосрочные обязательства</b> |  |            |                       |                       |                       |
|                                       | Заемные средства   | 1510       | -                     | -                     | -                     |
|                                       | Кредиторская задолженность   | 1520       | 8 113                 | 4 973                 | 4 537                 |
|                                       | Доходы будущих периодов  | 1530       | 200                   | -                     | -                     |
|                                       | Оценочные обязательства  | 1540       | -                     | -                     | -                     |
|                                       | Прочие обязательства   | 1550       | -                     | -                     | -                     |
|                                       | <b>Итого по разделу V</b>  | 1500       | 8 313                 | 4 973                 | 4 537                 |
|                                       | <b>БАЛАНС</b>  | 1700       | 6 045                 | 4 846                 | 4 384                 |

Примечания

<sup>1</sup> Указывается номер соответствующего пояснения.

<sup>2</sup> Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.

Рисунок А.3 - Баланс

## Приложение Б

### Отчет о финансовых результатах ООО «ВЕЛЕС С» за 2023 г.

ИНН 6321376060

КПП 638201001

Форма по КНД 0710099

Форма по ОКУД 0710002

#### Отчет о финансовых результатах За 2023 г.

| Пояснения <sup>3</sup> | Наименование показателя  | Код строки | За 2023 г. | За 2022 г. |
|------------------------|--|------------|------------|------------|
| 1                      | 2  | 3          | 4          | 5          |
|                        | Выручка <sup>4</sup>   | 2110       | 8 599      | 2 662      |
|                        | Себестоимость продаж   | 2120       | (6 332)    | (998)      |
|                        | Валовая прибыль (убыток)   | 2100       | 2 267      | 1 664      |
|                        | Коммерческие расходы   | 2210       | (-)        | (-)        |
|                        | Управленческие расходы   | 2220       | (4 047)    | (1 581)    |
|                        | Прибыль (убыток) от продаж   | 2200       | (1 780)    | 83         |
|                        | Доходы от участия в других организациях  | 2310       | -          | -          |
|                        | Проценты к получению   | 2320       | -          | -          |
|                        | Проценты к уплате  | 2330       | (-)        | (-)        |
|                        | Прочие доходы  | 2340       | 0          | 2          |
|                        | Прочие расходы   | 2350       | (362)      | (52)       |
|                        | <b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>   | 2300       | (2 142)    | 33         |
|                        | Налог на прибыль <sup>5</sup>  | 2410       | (2)        | (7)        |
|                        | в т.ч.:  |            |            |            |
|                        | текущий налог на прибыль   | 2411       | (2)        | (7)        |
|                        | отложенный налог на прибыль <sup>6</sup>   | 2412       | -          | -          |
|                        | Прочее   | 2460       | -          | -          |
|                        | <b>Чистая прибыль (убыток)</b>   | 2400       | (2 144)    | 26         |
|                        | Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода                | 2510       | -          | -          |
|                        | Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода                                | 2520       | -          | -          |
|                        | Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода <sup>5</sup> | 2530       | -          | -          |
|                        | <b>Совокупный финансовый результат периода<sup>7</sup></b>   | 2500       | (2 144)    | 26         |

Рисунок Б.1 - Отчет

## Приложение В

### Отчет о финансовых результатах ООО «ВЕЛЕС С» за 2022 г.

#### Отчет о финансовых результатах

За 2022 г.

| Пояснения <sup>3</sup> | Наименование показателя  | Код строки | За 2022 г. | За 2021 г. |
|------------------------|--|------------|------------|------------|
| 1                      | 2  | 3          | 4          | 5          |
|                        | Выручка <sup>4</sup>   | 2110       | 2 662      | 12 771     |
|                        | Себестоимость продаж   | 2120       | (998)      | (12 341)   |
|                        | Валовая прибыль (убыток)   | 2100       | 1 664      | 430        |
|                        | Коммерческие расходы   | 2210       | (-)        | (-)        |
|                        | Управленческие расходы   | 2220       | (1 581)    | (-)        |
|                        | Прибыль (убыток) от продаж   | 2200       | 83         | 430        |
|                        | Доходы от участия в других организациях  | 2310       | -          | -          |
|                        | Проценты к получению   | 2320       | -          | -          |
|                        | Проценты к уплате  | 2330       | (-)        | (-)        |
|                        | Прочие доходы  | 2340       | 2          | -          |
|                        | Прочие расходы   | 2350       | (52)       | (13)       |
|                        | <b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>   | 2300       | 33         | 417        |
|                        | Налог на прибыль <sup>5</sup>  | 2410       | (7)        | (68)       |
|                        | в т.ч.:  |            |            |            |
|                        | текущий налог на прибыль   | 2411       | (7)        | (68)       |
|                        | отложенный налог на прибыль <sup>6</sup>   | 2412       | -          | -          |
|                        | Прочее   | 2460       | -          | -          |
|                        | <b>Чистая прибыль (убыток)</b>   | 2400       | 26         | 349        |
|                        | Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода                | 2510       | -          | -          |
|                        | Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода                                | 2520       | -          | -          |
|                        | Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода <sup>5</sup> | 2530       | -          | -          |
|                        | <b>Совокупный финансовый результат периода<sup>7</sup></b>   | 2500       | 26         | 349        |

Рисунок В.1 - Отчет