

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

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

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

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Анализ и пути совершенствования системы адаптации персонала организации

Обучающийся

А.А. Клинова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент Е.Г. Смышляева

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

## Аннотация

Актуальность данной темы заключается в том, что в современном мире специалисты по персоналу сталкиваются с нехваткой сотрудников в организациях. Этап адаптации является важной частью управления персоналом для удержания нового сотрудника. Качественный и эффективный процесс адаптации новых сотрудников имеет огромное значение как для работников, так и для самой организации. Хорошо организованная система адаптации способствует повышению эффективности труда каждого работника и всей организации в целом, влияет положительно на финансовые результаты предприятия и удовлетворенность работников.

Цель данной работы: провести анализ системы адаптации в Муниципальном унитарном предприятии Алданского района «Алданские пассажирские перевозки» и предложить рекомендации по её совершенствованию.

Для достижения вышеуказанной цели были поставлены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы системы адаптации персонала;
- провести анализ системы адаптации персонала;
- разработать рекомендации по совершенствованию системы адаптации персонала;
- оценить эффективность разработанных мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала.

Объект исследования: система адаптации персонала.

Предмет исследования: совершенствование системы адаптации персонала Муниципального унитарного предприятия Алданского района «Алданские пассажирские перевозки».

Бакалаврская работа состоит из таких частей как: введение, три главы, заключение, список используемых источников.

## Оглавление

Введение.....	4
Глава 1. Теоретические основы адаптации специалистов и руководителей.....	6
1.1 Понятие, виды, этапы и методы адаптации персонала.....	6
1.2 Методика оценки эффективности адаптации персонала.....	15
Глава 2 Анализ системы адаптации персонала в МУП «АПП».....	23
2.1 Организационно-экономическая характеристика МУП «АПП»	23
2.2 Анализ существующей системы адаптации персонала в МУП «АПП».....	34
Глава 3.Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления адаптацией специалистов и руководителей в МУП «АПП».....	46
3.1 Мероприятия по совершенствованию системы адаптации персонала в МУП «АПП».....	46
3.2 Социально-экономический эффект от предложенных мероприятий.....	57
Заключение.....	62
Список используемых источников.....	64
Приложение А Анкетирование для новых сотрудников.....	73
Приложение Б Программа адаптации для новых.....	74

## Введение

Актуальность данной темы заключается в том, что в современном мире специалисты по персоналу сталкиваются с нехваткой сотрудников в организациях. Этап адаптации является важной частью управления персоналом для удержания нового сотрудника. Качественный и эффективный процесс адаптации новых сотрудников имеет огромное значение как для работников, так и для самой организации. Хорошо организованная система адаптации способствует повышению эффективности труда каждого работника и всей организации в целом, влияет положительно на финансовые результаты предприятия и удовлетворенность работников.

С помощью правильно построенной системы адаптации, организация может расположить сотрудника, вовлечь его в команду и сделать важнейшим механизмом в организации. Эффективно организованная система адаптации персонала на предприятии позволяет быстрее и качественнее сформировать мотивацию у новых сотрудников к надлежащему исполнению своих обязанностей и лояльность к новому месту работы.

Цель данной работы: провести анализ системы адаптации в Муниципальном унитарном предприятии Алданского района «Алданские пассажирские перевозки» и предложить рекомендации по её совершенствованию.

Для достижения вышеуказанной цели были поставлены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы системы адаптации персонала;
- провести анализ системы адаптации персонала в Муниципальном унитарном предприятии Алданского района «Алданские пассажирские перевозки»;
- разработать рекомендации по совершенствованию системы адаптации персонала в Муниципальном унитарном предприятии Алданского района «Алданские пассажирские перевозки»;

- оценить эффективность разработанных мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в Муниципальном унитарном предприятии Алданского района «Алданские пассажирские перевозки».

Объект исследования: система адаптации персонала.

Предмет исследования: совершенствование системы адаптации персонала Муниципального унитарного предприятия Алданского района «Алданские пассажирские перевозки».

При выполнении выпускной квалификационной работы использовались методы: теоретический анализ литературы, систематизация, обобщение, анкетирование.

Информационной базой исследования послужили литературные обзоры, содержащиеся в периодических и учебных изданиях, а также интернет-сайты.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

# Глава 1. Теоретические основы адаптации специалистов и руководителей

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

В последнее время адаптация играет одну из ключевых ролей в управлении персоналом, внутри которой заложены процессы, способствующие комфортной рабочей обстановки для нового сотрудника в организации. Зачастую, организации не придают значение адаптации нового сотрудника, после чего сталкиваются с высокой текучестью в период или по окончании испытательного срока, с низкой производительностью труда, разладом в коллективе, потерей ценностей всей организации и многими другими факторами. Правильно проведенный онбординг приведёт к эффективной работе всей организации. Для того чтобы более широко изучить тему адаптации персонала, необходимо рассмотреть определения различных авторов (таблица 1).

Таблица 1 – Определения адаптации персонала различными авторами

Автор	Определение
Д.Р. Латыпова	Адаптация персонала – это процесс, в рамках которого происходит приспособление нового сотрудника к правилам и корпоративной культуре организации, в которой ему предстоит работать [20, с. 182].
В.Р. Веснин	Адаптация – это приспособление нового сотрудника к содержанию и условиям труда, социальной среде [8, с. 134].
К.С. Пугачёва, О.А. Лымарева	Адаптация персонала представляет собой двухсторонний процесс, который может протекать от нескольких недель до трех и более месяцев. Данный процесс основывается на выстраивании взаимоотношений между сотрудником и компанией, включая в себя приобретение новых профессиональных навыков, приспособление к функциональным обязанностям и коллективу [25, с. 48].
Т.Ю. Базаров и Б.Л. Еремина	Адаптация персонала — это процесс изменения сотрудника в ходе знакомства с деятельностью и организацией, трансформация собственного поведения в соответствии с требованиями среды [3, с. 60].

Проанализировав таблицу 1, можно сделать вывод, что адаптация персонала – это процесс ознакомления и приспособления работников к содержанию и условиям трудовой деятельности, а также к социальной среде организации. Данные определения можно отнести не только к сотрудникам, которые по окончании высшего учебного заведения устроились на работу, но и к тем, кто получил повышение и переходит в другой отдел, а также для сотрудников, которые перешли из одной компании в другую.

Исходя из определения, можно сформулировать основные цели адаптации [7]:

Во-первых, снижение текучести персонала на момент испытательного срока или же по его окончании. При плохо выстроенной системе адаптации, сотрудники плохо вливаются в рабочие задачи и рабочую атмосферу организации, что влечёт незаинтересованность сотрудника компанией и скорейший его уход.

Во-вторых, снижение стресса и неуверенности в себе у нового сотрудника. Придя в организацию, сотрудник испытывает дискомфорт и страх на новом рабочем месте, который может быть связан с неуверенностью в себе (особенно прослеживается у сотрудников с минимальным опытом работы), а также с боязнью плохо проявить себя в рабочем процессе, не влиться в коллективе, не достичь нужных для организации результатов.

В-третьих, проявление лояльности сотрудника к компании. Если на период адаптации сотруднику помогали справиться со всеми трудностями, оказывали поддержку и помогали освоиться на новом рабочем месте, то у сотрудника появляется лояльность к компании и вероятнее всего, что сотрудник останется в такой компании надолго [24, с. 464].

В-четвертых, сокращение издержек по поиску новых кандидатов и издержек на ошибки сотрудника. При правильном построении адаптации, сотрудник сможет лучше освоиться в своих рабочих задачах и тогда шанс сделать ошибку, которая повлияет на эффективность компании, уменьшается.

Рассматривая виды адаптации персонала, можно выделить следующие [21, с. 228]:

- первичная;
- вторичная;
- профессиональная;
- производственная;
- социальная;
- финансовая;
- психофизиологическая.

Выделяются два направления адаптации персонала в зависимости от опыта сотрудников [2, с. 50]:

- первичная адаптация персонала происходит на момент, когда сотрудник впервые приступает к профессиональной деятельности;
- вторичная адаптация персонала происходит, когда сотрудник уже имеет стаж работы и устраивается на работу повторно.

Выделяются следующие виды адаптации:

- профессиональная адаптация. Сотрудник проявляет свои знания, навыки и умения в профессиональной деятельности, а работодатель даёт знания необходимые для дальнейшей работы;
- производственная. Сотрудник изучает с каким оборудованием ему будет необходимо работать, осваивает правила эксплуатации оборудования и проходит технику безопасно и охрану труда в организации;
- социальная адаптация. Сотрудник знакомится с руководителями организации и осваивается в новом коллективе, знакомится со своими коллегами;
- финансовая адаптация;
- психофизиологическая адаптация [6, с. 418].



Сотруднику необходимо привыкнуть к новому месту работы, к изменению как своего личного графика, так и рабочего, к новому дресс-коду или же его отсутствию, режиму отдыха и многим другим условиям, которые непосредственно влияют на его психофизиологическое состояние.

Классификация видов адаптации работников представлена (рисунок 1).



Рисунок 1 – Классификация видов адаптации работников [7, с. 64]

На адаптацию влияют ряд объективных и субъективных факторов (движущих сил), которые представлены на рисунке 2.



Рисунок 2 – Объективные и субъективные факторы, влияющие на адаптацию нового сотрудника [17, с. 28]

Для того чтобы создать или усовершенствовать систему адаптации в организации, необходимо понять, какие этапы должен пройти сотрудник, чтобы освоиться в профессиональной среде. Всего выделяется 4 этапа [9, с. 874]:

Этап 1 – анализ уровня подготовки. На данном этапе оценивается подготовленность нового сотрудника к трудовой деятельности. Если сотрудник уже имеет опыт работы и определённые знания по своей специальности, тогда адаптация сотрудника будет проходить быстрее, чем у его коллеги, который не имеет опыта и понимания о его обязанностях. Руководитель, в свою очередь, должен подготовить план, в котором будут отражаться все необходимые задания и знания для того, чтобы сотрудник смог освоиться на своём новом рабочем месте, как можно скорее и

качественнее прошёл период адаптации и приступил к своим должностным обязанностям.

Этап 2 – ориентация в новых условиях. На этой стадии сотрудник знакомится с компанией, с персоналом, его обязанностями и задачами. Чаще всего, стажёру проводят экскурсию по организации, рассказывают ему всё, что входит в его социальный пакет, проводят инструктаж по технике безопасности, рассказывают основные ценности компании и многое другое [5].

Этап 3 – действенная ориентация. Сотрудник уже переходит от теории к практике, но это совсем не означает, что наставничество на данном этапе уже не нужно. Наставник должен дать новому сотруднику возможность выполнить поставленные задачи и задания самостоятельно, а после их выполнения, разобрать все ошибки, ответить на вопросы сотрудника, которые у него возникли во время выполнения поставленной задачи, а также, дать ему обратную связь или оценку по выполненному заданию. Во время действенной ориентации, новый сотрудник налаживает контакт со своими коллегами, руководителями и другими отделами организации, а также применяет все знания, полученные в этой организации [10, с. 875].

Этап 4 – функционирование или ассимиляция. Данный этап начинается в момент, когда сотрудник начинает показывать стабильные результаты и по оценке руководителя или же наставника, готов к выполнению всех поставленных задач – самостоятельно и тогда период адаптации подходит к завершению [32, с. 381].

Каждый работодатель устанавливает в организации свои методы адаптации персонала. Иногда работодатели уверены, что адаптировать сотрудника можно только с помощью нескольких инструментов, а именно: провести экскурсию по компании, познакомить с будущими коллегами и рассказать новому сотруднику его обязанности и задачи, а далее отправляют разбираться со всем самому. Данный метод адаптации не приведёт сотрудника к нужным и быстрым результатам. Существуют более глубокие и

эффективные методы и инструменты адаптации персонала, рассмотрим некоторые из них подробнее:

Наставничество – этот метод считается самым старым и эффективным, так как сотрудники, которые имеют уже достаточно большой опыт работы и знакомы с компанией, передают знания новому сотруднику. Наставником может быть руководитель, кадровый специалист и даже коллега, но при условии, что такой человек будет соответствовать всем требованиям [9]:

- должен обладать хорошими коммуникативными навыками, чтобы суметь качественно и понятно донести информацию для нового сотрудника;
- имеет определённые знания, умения и навыки в своей должности и способен применять их в своей трудовой деятельности;
- имеет высокий опыт работы и обладает заслугами на работе, чтобы быть примером для новенького;
- обладает терпеливостью, стрессоустойчивостью и другими качествами, которые необходимы для обучения;
- хочет помогать новому сотруднику достигать результатов на протяжении всей адаптации.

Если человек обладает всеми вышеперечисленными качествами, то имеет право становиться наставником для нового сотрудника. Благодаря системе наставничества [4, с. 45]:

- повышается лояльность нового сотрудника к организации за счёт того, что чувствуют заботу и поддержку в лице своего наставника;
- сокращается риск допустить ошибки на первых этапах работы, так как за их работой следит наставник и помогает им решить сложные задачи;
- стажёр сможет быстрее пройти период адаптации, перейти к своим обязанностям самостоятельно и достигать нужные результаты;

- снижается текучесть кадров во время и после испытательного срока.

Таким образом, с помощью наставника, новый сотрудник сможет быстрее адаптироваться без стресса и большого количества ошибок.

Адаптационные беседы или же беседы один на один. Во время таких встреч стажёр может задавать вопросы, обсуждать сложные задачи и решать проблемы, с которыми столкнулся. Лучше всего такие встречи проводить не менее одного раза в неделю и HR специалисту, ведь перед ним стажёру будет легче раскрыться, чем перед непосредственным руководителем [35, с. 58].

Приглашение на корпоративные мероприятия. Этот метод является одним из лучших для того, чтобы познакомить нового сотрудника с коллективом. Заключается данный метод в том, что нового сотрудника приглашаются на различные корпоративные мероприятия, в которых он становится непосредственным участником и может почувствовать себя частью коллектива [16, с. 240].

Помимо уже проверенных и эффективных методов, внедряются более современные, новые, но не менее эффективные методы, рассмотрим самые популярные [12, с. 486]:

Метод «приятель» – одной из главных задач данного метода является сплочение коллектива в организации, где коллеги готовы оказывать друг другу взаимопомощь без иерархии наставников и подопечных. Суть метода заключается в том, что сотрудников разделяют на пары, где один является новичком, а второй сотрудник уже имеет опыт работы в данной организации. Во время совместной работы, сотрудники в парах делятся своим опытом и знаниями, и даёт обратную связь друг другу. Данный метод помогает новому сотруднику выстроить коммуникации со своими коллегами, поделиться опытом, который мог получить на прежнем месте работы или же в учебном заведении и получить знания от более опытного сотрудника. В свою очередь и для опытного сотрудника данный метод приносит пользу, ведь он может узнать что-то новое, современное, внедрить это в свою работу или же

освежить знания, которые во время работы могли утратиться. Также, в данном методе есть и нюансы, которые стоит учитывать каждой компании, которые применяют данный метод:

- подбирать совместимые пары. Если в паре сотрудники не сойдутся характером, не будут заинтересованы в совместной работе, то данный метод не даст положительных результатов и быстрой адаптации;
- необъективная обратная связь. Для того, чтобы исключить необъективную оценку, необходимо подключить в обсуждение третье лицо, им может являться: руководитель или HR специалист.

Метод Job Shadowing – этот метод позволяет новому сотруднику стать тенью более опытного сотрудника. Новичок должен наблюдать за действиями и общением опытного сотрудника в течение дня. Таким образом, новичок сможет проанализировать и посмотреть, что предстоит выполнять ему при вступлении в должность. Такой метод отлично подойдёт сотрудникам, которые переводятся из одного отдела в другой, а также для тех, кто перешёл из одной организации в другую. Главное, чтобы во время такой практики сотрудник был сосредоточен и не отвлекался на посторонние факторы. Также есть и риски, ведь для опытного сотрудника создаётся психологическое давление, что за его работой наблюдают и возникает вероятность сделать ошибку. В таком случае обоим сотрудникам необходимо сконцентрироваться на своих задачах и не мешать друг другу выполнять свою работу [17, с. 169].

Ещё одним современным методом является онбординг с элементами геймификации. Такой метод удобнее всего использовать крупным фирмам с большим количеством сотрудников. Суть данного метода заключается в том, что организация разрабатывает своё приложение с помощью уже готовых конструкторов и адаптирует под свои ценности и задачи. В приложении сотрудник может проходить обучение, смотреть полезные видео о компании, выполнять адаптационные задания, узнавать всю необходимую для работы

информацию (просмотр всех необходимых документов, информация о заработной плате и сроках её зачисления и т.п.), задавать вопросы в поддержке, а наставник в свою очередь может наблюдать за выполнением заданий своего стажёра и многое другое. Чем интереснее будет выстроено приложение, тем более эффективно и увлекательно будет проходить адаптация нового сотрудника [19, с. 286].

Таким образом, адаптация персонала является частью системы управления персоналом, которая представляет собой систематический, целенаправленный, процесс приспособления, который позволяет новому работнику как можно стремительнее освоиться в новой для него среде, включиться в работу и достичь необходимой результативности в наиболее короткое время. Каждая компания стремится провести эффективную адаптацию для каждого сотрудника, ведь с помощью правильно выстроенной системы адаптации можно решить такие проблемы как: текучесть персонала, затраты на поиск нового сотрудника, падение производительности и многое другое.

## **1.2 Методика оценки эффективности адаптации персонала**

Оценка эффективности адаптации персонала помогает организации понять их сильные и слабые стороны в момент приспособления нового сотрудника в коллективе и в компании в целом, а также насколько эффективна программа адаптации [1, с. 10].

Каждая организация ставит перед собой задачу провести эффективную адаптацию персонала и за короткие сроки, чтобы сотрудник как можно быстрее приступил к работе. Но не у каждой организации есть хотя бы базовые программы адаптации, тогда срок адаптации сотрудника может растянуться на долгое время или же вовсе сотрудник уволится во время испытательного срока или по его окончании. Слабая разработка и некачественно проведенная адаптация новых сотрудников приводит к

потерям в компании, таким как: спад производительности труда, затраты на замещение сотрудника, затраты на обучение и многое другое. Каждый HR специалист должен не только разработать эту систему адаптации, но и быть важным звеном в отношениях между новым сотрудником и руководителем, отслеживать удовлетворённость персонала, а также уметь разрабатывать оценку системы адаптации для дальнейшего её совершенствования [4, с. 412].

В первые месяцы работы, сотрудник проходит испытательный срок, который в дальнейшем определяет, остаётся новый сотрудник в своей профессиональной деятельности и компании или же нет.

Рассмотрим основные критерии, по которым можно оценить, что адаптация и испытательный срок нового сотрудника прошли успешно [21, с. 229]:

- сотрудник способен самостоятельно выполнять свои должностные функции;
- в организации наблюдается благоприятный психологический климат;
- сотрудник смог освоиться в новом коллективе;
- освоены все знания, умения и навыки для выполнения трудовых функций;
- сотрудник удовлетворён трудовыми условиями;
- у сотрудника наблюдается мотивация и интерес к работе;
- новый сотрудник не останавливается на достигнутых результатах, а совершенствует их с каждым днём;
- установлено взаимопонимание с руководителем и др.

По данным критериям можно сказать, что сотрудник смог в полной мере пройти адаптационный период и освоиться в новой компании или же отделе. Но также существует обратная сторона, когда сотрудник не прошёл адаптационный период и уволился, разберём основные причины [36, с. 43]:



Во-первых, ожидания сотрудника о компании не совпали с реальностью. Ожидания могут быть в различных аспектах: заработная плата, условия труда, льготы и многое другое. В вакансиях необходимо указывать точные условия труда, чтобы сотрудник, придя уже на рабочее место не чувствовал обман и не ушёл во время испытательного срока.

Во-вторых, отсутствует структурированной программы адаптации. Некачественная программа адаптации может привести к уходу нового сотрудника, так как он может чувствовать большую нагрузку, отстранённость в коллективе, непонимание своих должностных обязанностей, все эти факторы приводят новичка в стресс, а для компании это грозит плохой репутацией на рынке труда [36, с. 44].

В-третьих, отсутствие поддержки со стороны руководителя или наставника. В первые месяцы сотрудник испытывает дискомфорт и стресс, так как на него давят новые условия, новые люди, новые функции и даже новое место работы, хоть оно и может быть первым. В таком случае сотруднику необходима поддержка со стороны своего руководителя или же наставника, которая должна присутствовать даже по окончании адаптационного срока.

В-четвертых, конфликт с руководителем. Зачастую руководитель может не сдерживать свои эмоции и повысить голос на своих сотрудников, даже если это не касалось нового сотрудника, для него это всё равно воспринимается как психологическое давление. Если же руководитель не уважает чужие эмоции и повышает голос на нового сотрудника, то надолго в компании данный сотрудник не останется.

В-пятых, более выгодные предложения. На рынке труда идёт постоянное соперничество за кандидатов, многие компании переманивают новых сотрудников из других организаций с помощью более выгодных для сотрудника условий.

В-шестых, отсутствие корпоративной культуры. Для многих компаний корпоративная культура не является одним из важнейших факторов для

вовлечения новых сотрудников в организацию. В этом они ошибаются, так как именно корпоративные мероприятия помогают новому сотруднику лучше узнать компанию и своих коллег.

В-седьмых, неверно подобранный сотрудник. Не всегда на стадии собеседования можно понять, что кандидат не подходит компании, лишь через определённое время можно убедиться, что ценности организации и сотрудника не сходятся или же, сотрудник понимает, что предоставленные условия труда ему не подходят.

Выше были перечислены основные причины ухода сотрудника во время адаптации, данный вопрос необходимо постоянно учитывать и не допускать таких факторов при разработке и оценке системы адаптации персонала, а также при выборе методов оценки эффективности системы адаптации.

Существуют различные методы оценки адаптации персонала. Рассмотрим некоторые из них [34, с. 545]:

Первое – интервью для нового сотрудника через 1-3 месяца работы. Интервью помогает проверить, как новый сотрудник смог войти в коллектив, что его беспокоит, насколько он удовлетворён рабочими условиями. Лучше данное интервью проводить после каждого месяца работы, чтобы более качественно отслеживать состояние сотрудника.

Второе – проведение анкетирования для сотрудника после адаптационного периода. Данное анкетирование поможет понять плюсы и минусы адаптационной программы и усовершенствовать её, а также, поможет понять адаптировался ли до конца сотрудник [41, с. 34].

Третье – проведение пульс-опроса. Такой опрос подходит для сотрудников, которые проработали меньше одного года в организации. Пульс-опросы – это короткие и регулярные вопросы, которые предназначены для сбора обратной связи от сотрудников по определённым рабочим моментам и их удовлетворённости.

Четвёртое – ежегодное включение в опросы для сотрудников, вопросов, связанных с системой адаптацией персонала и удовлетворённостью проведением программы адаптации [30, с. 675].

С помощью данных методов можно оценить систему адаптации в организации и усовершенствовать её благодаря своим сотрудникам. Новый сотрудник всегда знает, что ему не хватило и стоит улучшить, чтобы адаптация проходила более эффективно.

Для оценки эффективности системы адаптации необходимо учитывать подходы, которые должна использовать компания:

Подход первый – оценка через удовлетворённость персонала [11, с. 152].

С помощью анкетирования у сотрудника необходимо выяснить моменты, которые препятствуют его работе, это может быть: занимаемая должность, удовлетворённость заработной платой, благоприятный психологический климат в коллективе и т.п. Исходя из ответов сотрудника, выявляются три индекса: «индекс удовлетворённости профессией», «индекс интереса к работе», «индекс удовлетворённости работой». Данный подход является достаточно субъективным, так как есть вероятность, что сотрудник будет отвечать на вопросы исходя из социального ожидания и может не написать, что ему действительно не понравилось, в связи со страхом признания со стороны вышестоящих лиц. Для оценки удовлетворённости сотрудника можно использовать бальную шкалу.

Вторым подходом является – оценка через разработку показателей эффективности [12, с. 486].

Данный подход делится на две группы: субъективные показатели и объективные. Объективные показатели характеризуют активность сотрудника и его эффективность на рабочем месте и делятся на три группы:

- профессиональные, то есть соответствие компетенций занимаемой должности;

- социально-психологические, показывают то, как ведёт себя сотрудник в организации и подходят ли его поведенческие качества в коллективе;
- психофизиологические, речь идёт о самочувствии сотрудника, о его стрессе и утомляемости на рабочем месте.

Субъективные показатели описывают личную оценку сотрудника своей профессиональной деятельности, атмосферы в коллективе, понимание должностных обязанностей и многое другое.

Третий подход – интегральная оценка системы оценки эффективности адаптационных программ [31, с. 163].

Интегральная система позволяет понять взаимозависимость результатов адаптации персонала и деятельности организации в целом через формирование лояльности и понимание стратегических целей. В данном подходе основной упор направлен на разработку различных критериев эффективности (субъективных и объективных)

Данные подходы помогают оценить эффективность системы адаптации персонала в любой организации. Рассмотрим метрики, которые необходимы для оценки эффективности системы адаптации персонала [5, с. 75]:

Показатели оценки адаптации персонала (рисунок 3).

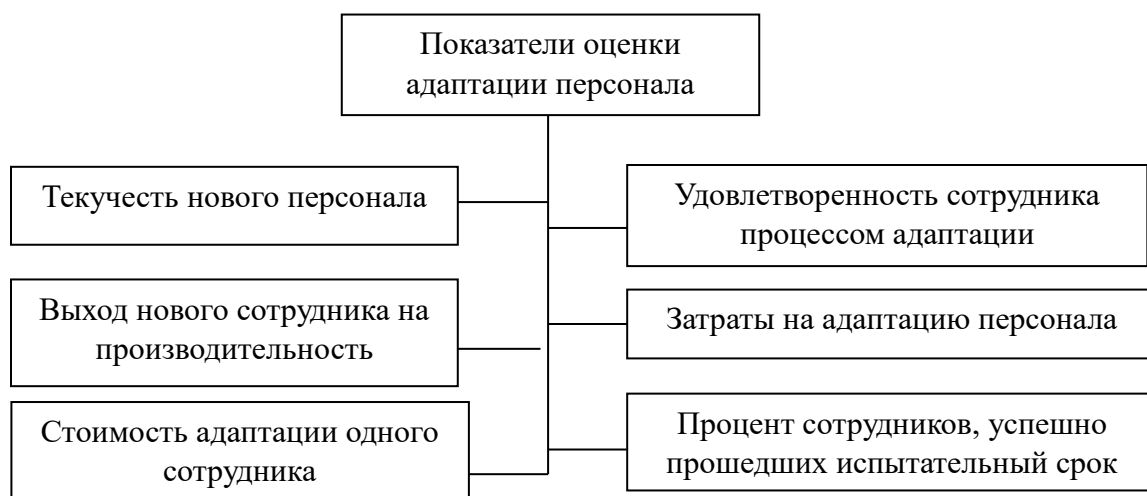


Рисунок 3 – Количественные показатели адаптации персонала [34, с. 546]

Первая метрика – текучесть нового персонала. Текучесть персонала – один из важнейших показателей в области управления персоналом, который необходимо постоянно отслеживать. Особенно важен данный показатель для оценки эффективности системы адаптации, чтобы отследить эффективность прохождения онбординга.

Вторая метрика – выход нового сотрудника на производительность [40]. Каждый руководитель хочет, чтобы новый сотрудник как можно быстрее адаптировался и вышел на нужный результат компании. У каждой организации и у каждой должности выставляется своя норма производительности труда, которую должен достигнуть сотрудник. Для новичков эти показатели не такие высокие, так как он начинает выполнять свою работу самостоятельно и без помощи наставника. Благодаря данному показателю, руководитель может понять достиг ли новый сотрудник результатов, нужна ли ему помощь или наоборот, он справляется со своими задачами на должном уровне, что говорит об успешном прохождении адаптации.

Третий показатель – стоимость адаптации одного сотрудника [41]. Данный показатель помогает рассчитать затраты на адаптационный период для каждого нового сотрудника. В данные затраты входит: подбор сотрудника, обучение наставников и нового сотрудника, приветственные пакеты (может быть не у каждой организации), дополнительные расходы, связанные с адаптацией нового сотрудника.

Четвертый показатель – удовлетворённость сотрудника процессом адаптации. С помощью опроса можно узнать у нового сотрудника как прошла его адаптация, что ему не хватило, и что он хотел бы изменить. Данный показатель может быть субъективным, так как зависит от личного мнения нового сотрудника, который не всегда может ответить правду, боясь, что правда может не понравиться руководителю и может сложиться предвзятое отношение. Если сотрудник делится своими впечатлениями о

системе адаптации, руководителю необходимо учесть мнение сотрудника для дальнейшей разработки эффективной программы адаптации [22, с. 419].

Пятый показатель – окупаемость инвестиций [19, с. 286]. Рассчитывая окупаемость инвестиций, стоит учесть доходы и ценности, которые были получены от адаптации, а также затраты необходимые в период адаптации для того, чтобы оценить доходность или убыточность реализуемой программы адаптации.

Шестой показатель – процент сотрудников, успешно прошедших испытательный срок [13, с. 157]. Данный показатель поможет определить, насколько понятно и эффективно проходит система адаптации в организации. При положительном прохождении испытательного срока, показатель должен равняться 100%.

Таким образом, эффективная система адаптации необходима каждой организации. Адаптация – это целый процесс, который занимает определённый промежуток времени. Чем быстрее и эффективнее пройдёт адаптация сотрудника, тем быстрее он сможет приносить компании желаемые результаты. Эффективное прохождение адаптации зависит не только от новичка, но и от программы адаптации, которая разрабатывается организацией. Если системе адаптации уделялось недостаточно внимания, то новый сотрудник будет испытывать стресс, ему будет сложнее освоиться в новом коллективе и со временем психологический климат в организации может стать отрицательным, что скажется на деятельности компании, а также сотруднику будет тяжелее выполнять поставленные задачи. Чтобы исключить неэффективную работу сотрудников, каждой организации необходимо разрабатывать качественную систему адаптации.

## **Глава 2 Анализ системы адаптации персонала в МУП «АПП»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика МУП «АПП»**

Муниципальное унитарное предприятие Алданского района «Алданские пассажирские перевозки», далее именуемое «Предприятие», было учреждено в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации и Федеральным законом «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях». Основанием для его создания послужило распоряжение Администрации муниципального образования «Алданский район» от 23 октября 2003 года № 1078р, а также постановление Правительства Республики Саха (Якутия) от 14 августа 2003 года № 539, в результате чего предприятие стало правопреемником дочернего государственного унитарного предприятия «Алданские пассажирские перевозки», переданного в муниципальную собственность Алданского района.

Полное фирменное наименование предприятия на русском языке звучит как Муниципальное унитарное предприятие Алданского района «Алданские пассажирские перевозки», сокращенно — МУП «АПП». Предприятие представляет собой коммерческую организацию, не обладающую правом собственности на имущество, закрепленное за ней собственником. В его основе лежит право хозяйственного ведения, в рамках которого предприятие осуществляет свою деятельность.

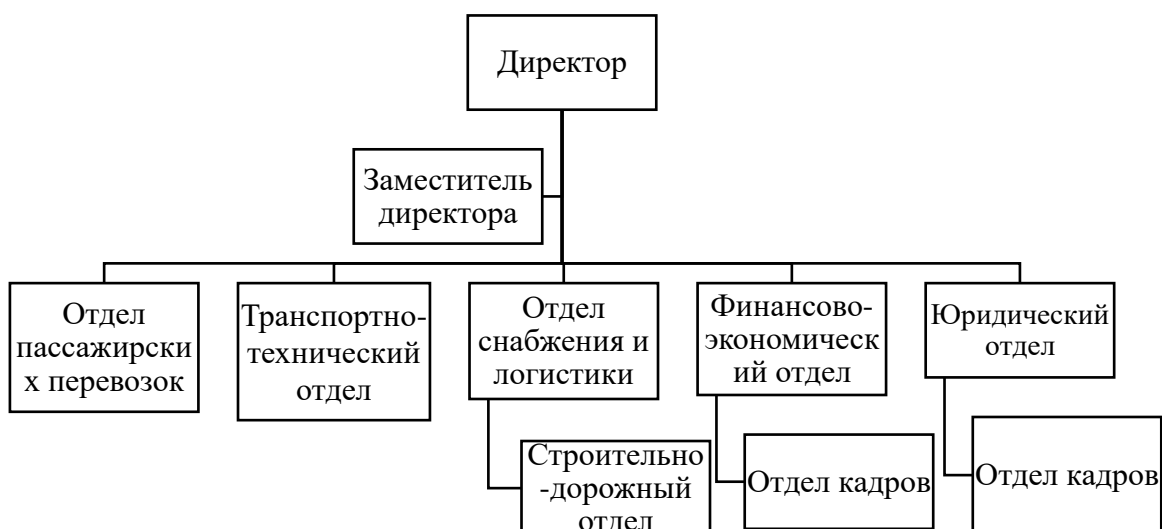
Учредителем предприятия является Администрация муниципального образования «Алданский район», которая также выступает собственником имущества через свой уполномоченный орган.

Предприятие осуществляет широкий спектр видов деятельности, направленных на обеспечение транспортного обслуживания, развитие инфраструктуры и предоставление сопутствующих услуг. Основные направления деятельности включают пассажирские перевозки автобусами и

такси как в пределах населенных пунктов, так и на междугородних маршрутах, а также предоставление тепловой энергии и реализацию других услуг, связанных с ремонтом и техническим обслуживанием автомобилей.

Предприятие занимается арендой и прокатом транспортных средств, оказывает транспортно-дорожные услуги, а также осуществляет хранение и переработку грузов и горюче-смазочных материалов. В сферу его ответственности входит ремонт местных автомобильных дорог и дорожных сооружений, строительство зданий и сооружений, что способствует укреплению инфраструктурного обеспечения региона. Коммерческая деятельность предприятия включает производство продукции для собственных нужд, оптовую и розничную торговлю товарами народного потребления и продуктами питания, а также оказание автотранспортных и экспедиторских услуг. Предприятие занимается материально-техническим снабжением, проводит предрейсовые медицинские осмотры водителей, осуществляет технический контроль транспортных средств с применением средств диагностики, а также предоставляет информационно-консультационные и рекламные услуги.

На рисунке 4 представим организационную структуру МУП «АПП».





#### Рисунок 4- Организационная структура МУП «АПП»

Представленная организационная структура муниципального унитарного предприятия «Алданские пассажирские перевозки» демонстрирует традиционную иерархию, в которой центральную роль играет директор, координирующий всю деятельность предприятия. В непосредственном подчинении у директора находится заместитель, курирующий основные направления деятельности организации, что свидетельствует о распределении управленческих обязанностей для обеспечения оперативного контроля и принятия решений.

Структура предприятия включает в себя различные специализированные отделы, отражающие основные функции, необходимые для организации и поддержания работы в сфере пассажирских перевозок и сопутствующих услуг. Ключевыми функциональными подразделениями являются транспортно-технический отдел, отдел снабжения и логистики, а также строительный отдел, что говорит о комплексном подходе к управлению производственными и техническими процессами. Особое внимание уделяется кадровым вопросам, что подтверждается наличием двух кадровых отделов, вероятно, отвечающих за разные аспекты управления персоналом, включая подбор, обучение и развитие сотрудников.

Далее проведем анализ основных финансовых показателей МУП «АПП» (таблица 2).

Таблица 2– Техничко-экономические показатели МУП «АПП»

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Абсолютные изменения		
				в 2022 г. по сравнению с 2021 г.	в 2023 г. по сравнению с 2022 г.	в целом за период, т.е. в 2023 г. по сравнению с 2021 г.
Выручка, т. р.	137 545	233 865	241 174	96 320	7 309	103 629
Полная себестоимость (себестоимость + управленческие расходы), т. р.	212 975	323 520	355 753	110 545	32 233	142 778
Убыток от продаж, т. р.	-75 430	-89 655	-114 579	-14 225	-24 924	-39 149
Чистая прибыль (убыток), т. р.	2 073	5 015	-19 728	2 942	-24 743	-21 801
Стоимость имущества (активов), т. р.	255 555	319 041	317 636	63 486	-1 405	62 081
Стоимость основных средств, т. р.	171 887	237 041	197 766	65 154	-39 275	25 879
Стоимость оборотных активов, т. р.	83 611	34 070	70 359	-49 541	36 289	-13 252
Среднесписочная численность работников, чел.	192	177	188	-15	11	-4
Затратоемкость продукции (п. 2 / п. 1), р./р.	1,55	1,38	1,48	-0,17	0,10	-0,07
Рентабельность продаж (п. 3 × 100 / п. 1), %	-54,84	-38,34	-47,51	16,50	-9,17	7,33
Рентабельность имущества (активов) (п. 4 × 100 / п. 5), %	0,81	1,57	-6,21	0,76	-7,78	-7,02
Коэффициент оборачиваемости имущества (активов) (п. 1 / 5), оборотов	0,538	0,733	0,759	0,195	0,026	0,221
Фондоотдача (п. 1 / п. 6), руб./руб.	0,800	0,987	1,219	0,187	0,232	0,419
Фондоемкость (п. 6 / п. 1), руб./руб.	1,250	1,014	0,820	-0,236	-0,194	-0,430
Фондовооруженность (п. 6 / п. 8), тыс. руб./чел.	895	1 339	1 052	444	-287	157
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов (п. 1 / п. 7), оборотов	1,645	6,864	3,428	5,219	-3,436	1,783
Производительность труда (п. 1 / п. 8), тыс. руб./чел.	716	1 321	1 283	605	-38	566

На основании анализа технико-экономических показателей муниципального унитарного предприятия «Алданские пассажирские перевозки» за период с 2021 по 2023 год можно сделать вывод о положительной динамике выручки и значительных изменениях в финансовых показателях компании. Выручка предприятия увеличилась с 137 545 тыс. руб. в 2021 году до 241 174 тыс. руб. в 2023 году, что составило

прирост на 103 629 тыс. руб. Однако при этом также наблюдается значительный рост полной себестоимости, которая в целом за период увеличилась на 142 778 тыс. рублей, что привело к увеличению убытка от продаж.

Несмотря на отрицательные показатели убытка от продаж, предприятие улучшило показатель чистой прибыли: в 2023 году она составила 19 728 тыс. руб., что является значительным увеличением по сравнению с 2021 годом, когда чистая прибыль составила 2 073 тыс. руб. Этот рост свидетельствует о повышении эффективности управления доходами и расходами предприятия.

В анализируемый период наблюдается увеличение стоимости имущества предприятия, однако стоимость основных средств в 2023 году сократилась по сравнению с 2022 годом. Стоимость оборотных активов также претерпела изменения: сначала значительно снизилась в 2022 году, а затем увеличилась в 2023 году.

Показатель затратноёмкости продукции снизился с 1,55 руб./руб. в 2021 году до 1,48 руб./руб. в 2023 году, что указывает на повышение эффективности производства. Рентабельность продаж, наоборот, снизилась с 54,84% в 2021 году до 47,51% в 2023 году, что свидетельствует о снижении уровня доходности на каждую единицу проданной продукции.

Показатели оборачиваемости активов, фондоотдачи и производительности труда также демонстрируют положительную динамику, что свидетельствует об улучшении эффективности использования активов и трудовых ресурсов. В частности, производительность труда выросла с 716 тыс. руб./чел. в 2021 году до 1 283 тыс. руб./чел. в 2023 году, что указывает на более эффективное использование трудовых ресурсов.

Таким образом, несмотря на рост себестоимости и убытков от продаж, предприятие демонстрирует положительные изменения в финансовых и экономических показателях, включая рост выручки, чистой прибыли и производительности труда, что может свидетельствовать о постепенном повышении эффективности управления и производственных процессов.

По данным представленным отделом кадров рассмотрим основные показатели, характеризующие состав персонала МУП «АПП», данные представлены в таблице 3. Проанализируем кадровую обеспеченность МУП «АПП» по категориям.

Таблица 3 – Обеспеченность кадрами МУП «АПП» по категориям, чел.

Наименование показателя	Год			Абсолютное отклонение	
	2021	2022	2023	2022 г. – 2021 г.	2023 г. - 2022 г.
Руководители	13	12	12	0	1
Служащий	5	4	4	-1	-
Специалист	22	23	23	+1	-
Рабочие	178	175	177	-3	+2
Всего численность персонала	218	214	216	-4	+2

Представим данные графически (рисунок 5).

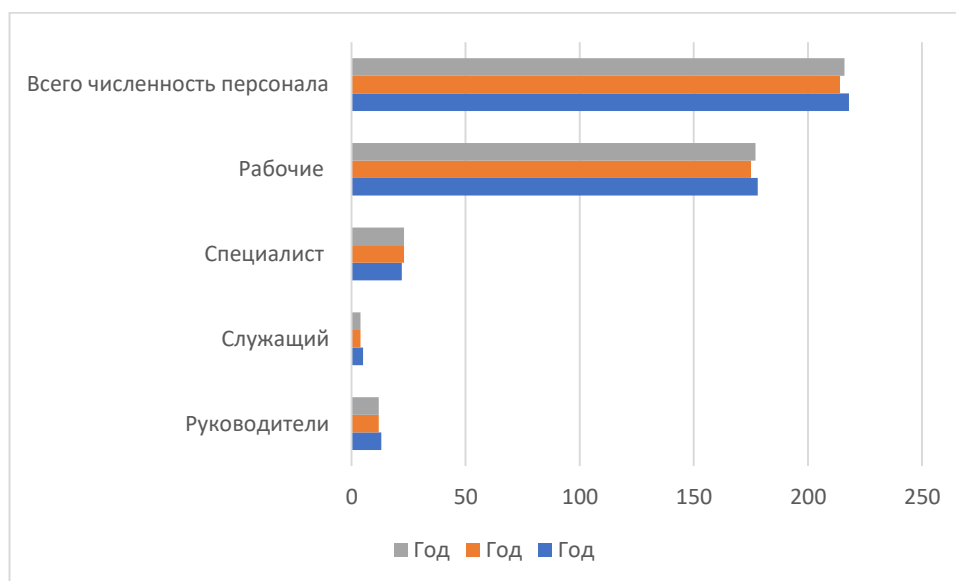


Рисунок 5 – Динамика численности персонала по категориям МУП «АПП» за 2021-2023 гг., чел.

Общая численность работников снизилась с 218 человек в 2021 году до 214 человек в 2022 году, что свидетельствует о незначительном сокращении персонала. Однако в 2023 году численность вновь увеличилась до 216

человек, что частично компенсировало предыдущее сокращение. В целом, изменения в численности персонала не носят резкий характер, а структура кадрового состава демонстрирует стабильность, ориентированную на сохранение ключевых категорий работников и усиление позиций специалистов.

Анализ возрастной структуры МУП «АПП» представлен в таблице 4.

Таблица 4- Анализ возрастной структуры МУП «АПП»

Показатели	Год			Удельный вес, %			Темп роста, %
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2023 / 2021
20-25 лет	28	24	25	12,8	11,2	11,5	-10,7
25-30 лет	26	25	25	11,9	11,6	11,5	-3,8
30-35 лет	69	68	70	31,6	31,7	32,4	1,45
35-40 лет	61	62	60	27,9	28,9	27,7	-1,64
40-50 лет	24	23	25	11,0	10,7	11,5	4,17
более 50 лет	10	12	11	4,5	5,6	5,3	10,0
Всего:	218	214	216	100	100	100	-0,92

Представим данные графически (рисунок 6).

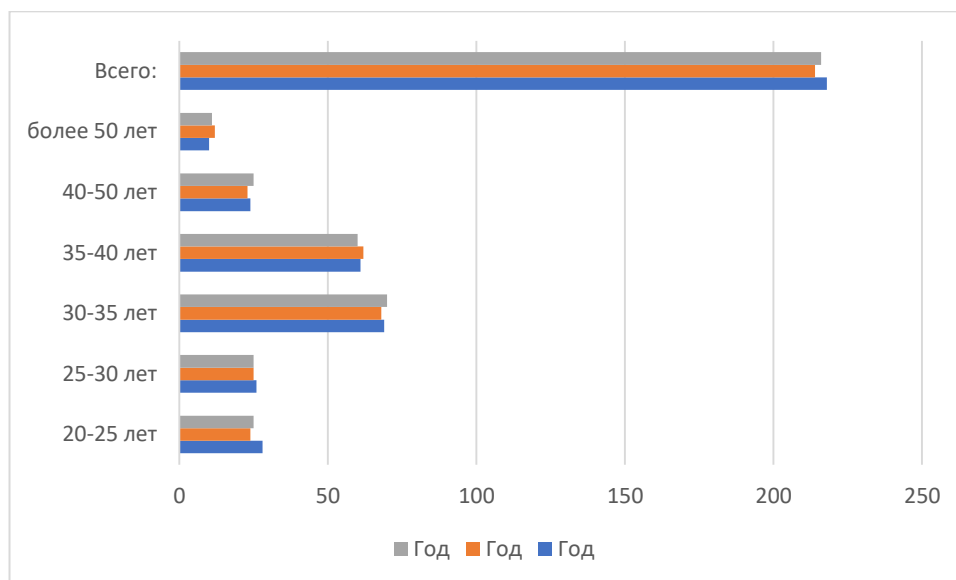


Рисунок 6 – Динамика численности персонала МУП «АПП» по возрасту за 2021-2023 гг., чел.

В целом возрастная структура предприятия остается достаточно стабильной. Основную часть персонала составляют сотрудники среднего возраста, что создает благоприятные условия для устойчивого развития организации благодаря сочетанию опыта и профессиональных навыков. Тем не менее, снижение доли молодых работников может представлять определенные проблемы в адаптации новых сотрудников.

Далее проведем анализ образования работников МУП «АПП» (таблица 5).

Таблица 5- Характеристика образовательного состава МУП «АПП»

Наименование показателя	Год			Абсолютное отклонение	
	2021	2022	2023	2022 г. – 2021 г.	2023 г. - 2022 г.
Несколько высших	3	2	2	-1	-
Высшее	28	27	27	-1	-
Среднеспециальное	98	93	93	-5	-
Среднее	89	92	94	-3	+2
Всего численность персонала	218	214	216	-4	+2

Проиллюстрируем данные таблицы 5 на рисунке 7.

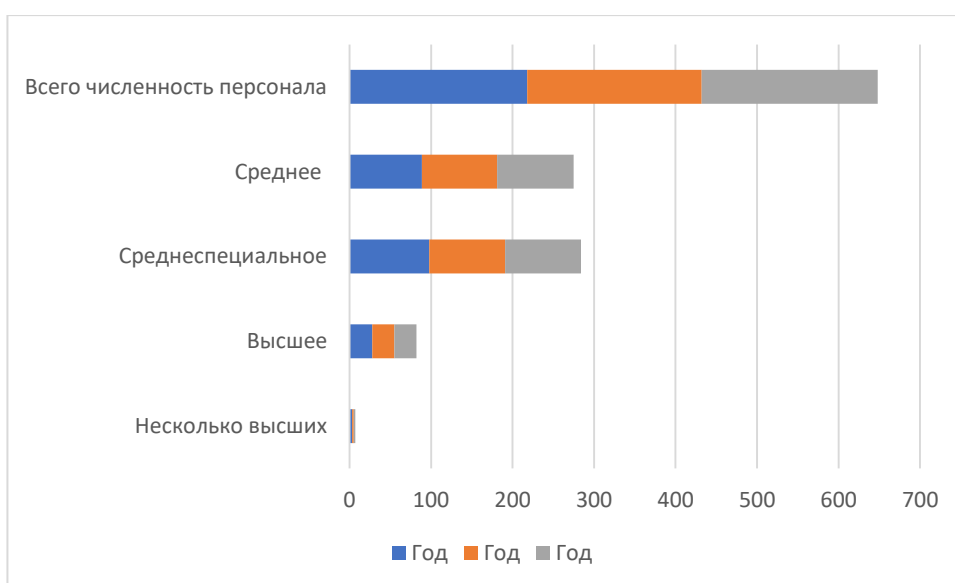


Рисунок 7 - Образовательный состав МУП «АПП»

Анализ образовательного состава муниципального унитарного предприятия «Алданские пассажирские перевозки» за 2021–2023 годы показывает снижение численности работников с высшим и средним специальным образованием, в то время как число сотрудников со средним образованием увеличилось. Это свидетельствует о снижении квалификации кадров и требует внимания к профессиональному развитию сотрудников для поддержания эффективности работы предприятия (таблица 6).

Далее проведем анализ персонала по стажу работы в организации.

Таблица 6- Характеристика персонала по стажу работы в организации

Наименование показателя	Год			Абсолютное отклонение	
	2021	2022	2023	2022 г. – 2021 г.	2023 г. - 2022 г.
До 1 года	76	73	75	-3	2
1-3 года	78	77	77	-1	-
3 -5 лет	30	33	33	3	-
Более 5 лет	34	33	31	-1	-2
Всего численность персонала	218	214	216	-4	+2

Анализ стажа работы персонала муниципального унитарного предприятия «Алданские пассажирские перевозки» за период с 2021 по 2023 год показывает незначительные изменения в структуре стажа работников.

Численность сотрудников со стажем до одного года сократилась в 2022 году, но немного увеличилась в 2023 году.

Количество сотрудников со стажем работы от одного до пяти лет оставалось на относительно стабильном уровне, в то время как доля работников со стажем более пяти лет постепенно снижалась. Подобная динамика может свидетельствовать о тенденции к повышенной текучести кадров среди более опытных специалистов, что представляет собой серьезный вызов для компании. Ситуация требует принятия эффективных мер, направленных на удержание работников с длительным стажем,



поскольку их уход может привести к потере значительного объема накопленного опыта и знаний, что, в свою очередь, может негативно сказаться на устойчивости и производительности организации.

Ответственным этапом в анализе использования кадров является, изучение движения рабочей силы рассмотрим в таблице 7.

Таблица 7 - Динамика движения рабочей силы МУП «АПП» за период 2021-2023 гг.

Показатели	Значение			Отклонение	
	2021	2022	2023	Абс., +/-	Отн., %
Среднесписочная численность	218	214	216	-2	-0,92
Принято, чел.	10	8	8	-2	-20,0
Уволено по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины, чел.	6	4	4	-2	-33,3
Коэффициенты:					
- общего оборота, %	0,07	0,05	0,05	-0,2	28,57
- оборот рабочей силы по приёму, %	4,59	3,74	3,70	-0,89	-19,39
текучесть кадров, %	2,75	1,87	1,85	-0,9	-32,73

Коэффициенты оборота рабочей силы и текучести кадров уменьшились, что может свидетельствовать о снижении текучести кадров и относительной стабилизации кадрового состава. Однако уменьшение числа принятых сотрудников может затруднить обновление и развитие кадрового потенциала предприятия (рисунок 8).

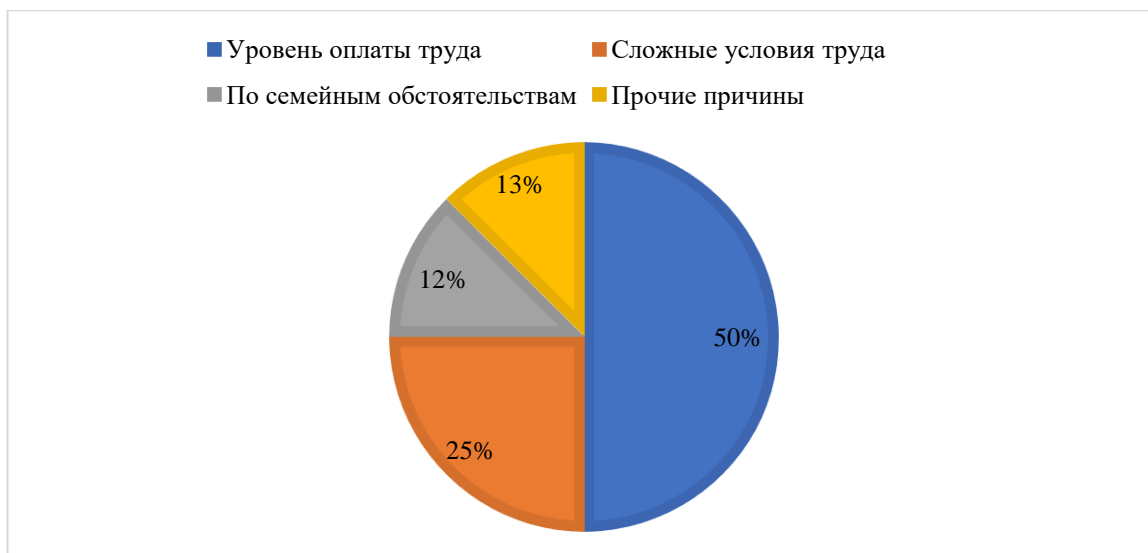


Рисунок 8 – Анализ причины выбытия сотрудников МУП «АПП»

Основная причины выбытия персонала – это низкий уровень оплаты труда (порядка 50%), также на выбытие персонала оказал влияние такой фактор как условия труда (25%).

## 2.2 Анализ существующей системы адаптации персонала в МУП «АПП»

На данный момент в МУП «АПП» система адаптации находится в стадии активной разработки и усовершенствования. Несмотря на то, что социально-экономические характеристики хорошие, экономическая динамика положительная, но при этом процент увольнения сотрудников на испытательном сроке растёт.

Исходя из этого, необходимо разобраться, какие мероприятия разработаны в компании для эффективного прохождения адаптации новыми сотрудниками в таблице 8.

Таблица 8– Анализ существующих адаптационных мероприятий в МУП «АПП»

Мероприятие	Описание мероприятия
Welcome-тренинг	Проводятся встречи, где присутствуют руководитель отдела, новые сотрудники, стажёры. На данной встрече сотрудник узнаёт: об истории компании, её ценностях, миссии, спортивных, культурных и благотворительных мероприятиях и т.п. Главной целью данного мероприятия является знакомство сотрудника с местом, где он будет работать.
Ознакомление сотрудника с охраной труда и правилами безопасности	Перед первым рабочим днём, наставник должен проводить нового сотрудника к сотруднику по правилам безопасности и охраны труда, для проведения инструктажа стажёру
Система наставничества	За каждым новым сотрудником закрепляется определённый наставник, который помогает ему пройти процесс обучения и адаптации
Представление нового сотрудника	Зайдя в кабинет, в котором будет работать новый сотрудник, наставник знакомит его и представляет всем коллегам, которые будут работать с ним в одном кабинете
Программа «Я Учусь»	В данной корпоративной программе новый сотрудник может изучать процессы компании, проходить обучения, записываться на мастер-классы с первого рабочего дня

По таблице 8 можно наблюдать, что система адаптации в МУП «АПП» есть, но не является эффективной.

Первым мероприятием, которое присутствует в системе адаптации в компании – Welcome тренинг. Данный тренинг обычно проводится онлайн, куда подключаются руководители, наставники и новые сотрудники компании со всех отделов. Каждый квартал в рамках двухдневного интенсива новые сотрудники Компании получают возможность узнавать ключевую информацию об индустрии, важнейших бизнес-процессах, ценностях компании, ее истории и принципах деятельности, о перспективах обучения, развития и карьерного роста из уст первых лиц. При общении с новыми сотрудниками, было выяснено, что велком тренинг может быть проведён в течение 3-х месяцев работы нового сотрудника. Если данный тренинг будет проведён на 2 или 3 месяце работы сотрудника, то не создаст никакого положительного эффекта, ведь сотрудник уже самостоятельно узнает о

компании и уже не захочет посещать данный тренинг, поэтому стоит его организовать на первом месяце работы нового сотрудника.

Вторым мероприятием является – ознакомление сотрудника с правилами безопасности и охраной труда, данное мероприятие является обязательным для каждой компании. В МУП «АПП» данное обучение проходит в первый день работы сотрудника после того, как он получил пропуск и зашёл на территорию самой компании.

Основным мероприятием по адаптации является система наставничества. Необходимо рассмотреть какие задачи выполняют наставники в организации, исходя из документа «Положение о наставничестве в МУП «АПП».

Задачи наставника:

- обеспечить быструю и эффективную адаптацию нового сотрудника;
- познакомить сотрудника с компанией;
- обеспечить успешное взаимодействие нового сотрудника;
- обеспечить помощь в информационных инструментах;
- сформировать мотивацию для эффективной работы нового сотрудника;
- подготовить индивидуальный план;
- согласовать индивидуальный план с руководителем;
- обеспечить сотруднику качественное обучение и развитие за счёт корпоративного портала «Я Учусь» и т.д.

Выше перечислены основные обязанности наставника, анализируя их, можно сказать, что наставник выполняет основную роль в адаптации нового сотрудника и несёт за него полную ответственность. Такой подход может сказаться на работе самого наставника, ведь ему необходимо выполнять свои обязанности и обязанности наставника, что приводит к ухудшению производительности труда, быстрой утомляемости и как следствие, к

болезням. Необходимо снять нагрузку с наставника с помощью дополнительных мероприятий.

Программа «Я Учусь» помогает сотрудникам пройти внутрифирменное обучение, а преподавателями являются сотрудники и даже руководители. На данном портале проходят ежедневные обучения, мастер-классы для всех сотрудников.

Проанализировав систему адаптации персонала в МУП «АПП» можно сделать вывод, что необходимо усовершенствовать её, а также предложить мероприятия, которые помогут сотрудникам быстрее и эффективнее проходить адаптацию не только с помощью наставника, но и с другими инструментами адаптации.

В ходе анализа системы адаптации и причин увольнения на испытательном сроке в МУП «АПП» был проведен опрос сотрудников, стаж работы, которых не превышает 1 месяца и до 6 месяцев. Всего в опросе участвовало 17 человек, опрос был анонимным и состоял из 8 вопросов с вариантами ответов (Приложение А, таблица А.1). Результаты опроса представлены в виде диаграмм. Стаж работы нового сотрудника в МУП «АПП» (рисунок 9).

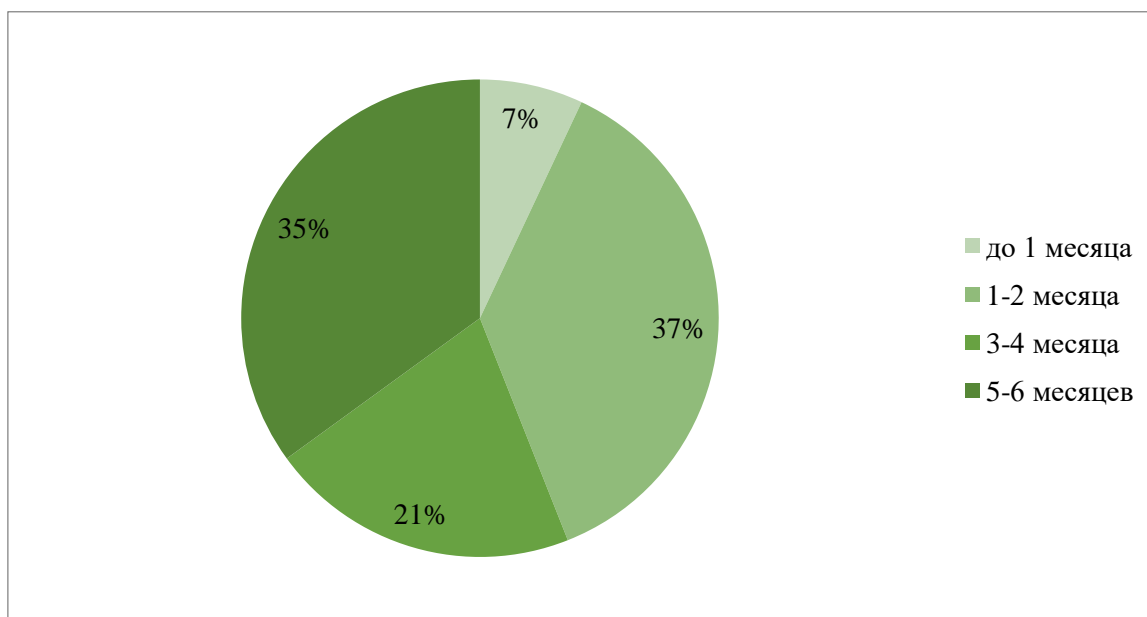


Рисунок 9 – Стаж работы нового сотрудника в МУП «АПП»

По рисунку 9 можно наблюдать, что большая часть опрошенных сотрудников работает от 1 до 2 месяцев и составляет 37%, сотрудников, работающих менее 1 месяца – 7%, 3-4 месяца – 21% и 5-6 месяцев – 35%. То есть, почти в равных количествах участвовали сотрудники, которые находятся на стадии адаптации и успели уже пройти некоторые этапы, а также сотрудники, которые недавно стали выполнять свою работу самостоятельно (рисунок 10).

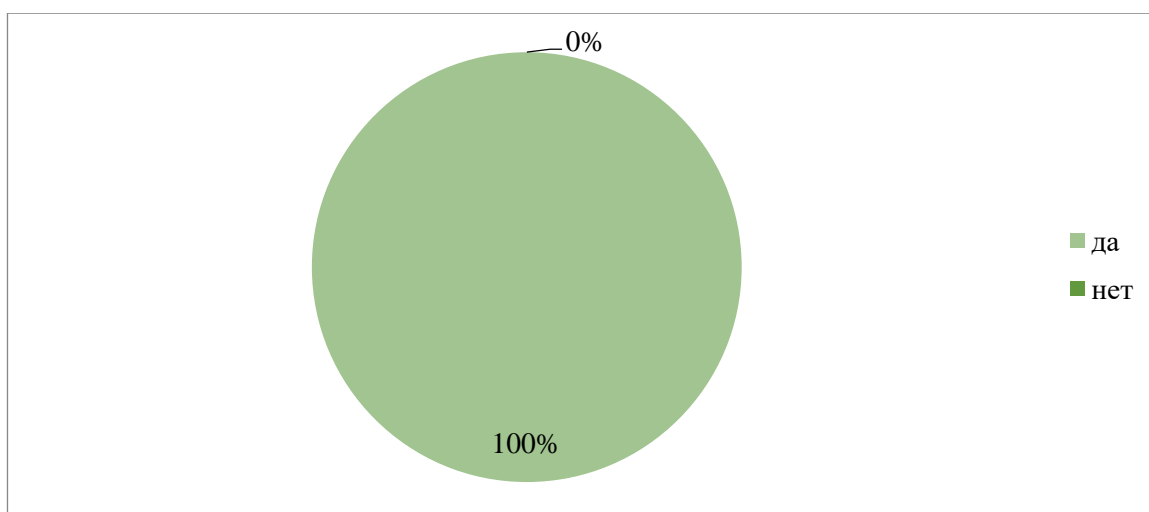


Рисунок 10 – Наличие наставника, закреплённого за новым сотрудником в МУП «АПП»

По результату на рисунке 2.7 мы наблюдаем, что за всеми опрошенными сотрудниками был закреплён наставник.

На рисунке 11 представлены результаты оценки удовлетворённости новых сотрудников своим закреплённым наставником.

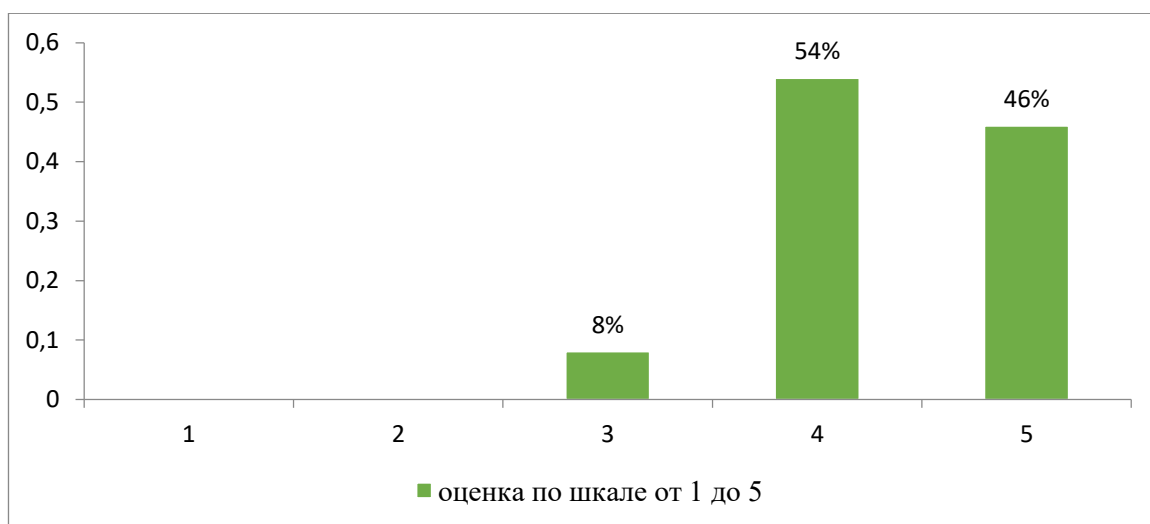


Рисунок 11 – Оценка удовлетворённости нового сотрудника работой наставника в МУП «АПП»

Шкала оценок была от 1 до 5, где 1 – совсем не удовлетворён работой наставника, а 5 – доволен работой наставника. По результатам опроса, большая часть сотрудников оценили работу своих наставников на 4 балла (54%), что является достаточно хорошим показателем самая низкая оценка была 3, что составило – 8%. На высший балл оценили работу наставника – 46%.

Можно сделать вывод, что большинство сотрудников удовлетворены работой своего наставника. Из этого следует, что программа наставничества является сильным звеном в системе адаптации персонала и постоянно развивается.

Понимание сотрудников, что необходимо делать в первые рабочие дни и к кому можно обращаться по возникающим вопросам (рисунок 12).

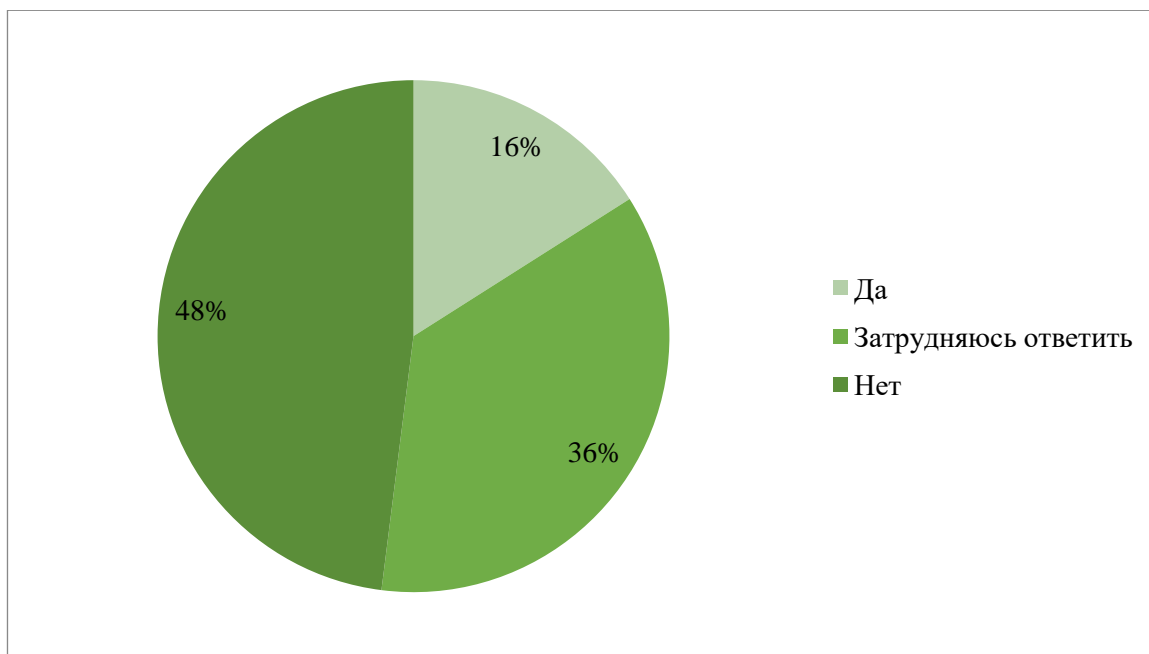


Рисунок 12 – Понимание сотрудников, что необходимо делать в первые рабочие дни и к кому можно обращаться по возникающим вопросам, %

Анализируя рисунок, можно сказать, что большинство сотрудников не понимали свои обязанности и рабочий процесс в период адаптации и не владели информацией, к кому можно обратиться по возникающим рабочим вопросам (48%). Исходя из общения с новыми сотрудниками, было выяснено, что некоторые вопросы не относились к тем, которые можно узнать у наставника, наставник мог только направить нового сотрудника к коллеге из отдела, по которому возник вопрос. Другая часть затрудняется ответить (36%), остальные ответили, что данное мероприятие присутствовало (16%). Таким образом, новый сотрудник, придя на работу, не получает информацию о взаимодействии внутри коллектива по рабочим вопросам, а именно: где может взять информацию, кто за неё ответственный, у кого подписать документы и т.п. Не всегда и не по всем вопросам может проконсультировать наставник, так как сам может не знать информации, тогда сотруднику придётся самостоятельно разбираться со своими трудностями. А также, на первоначальном этапе новый сотрудник не понимает, в чём заключаются его прямые обязанности во время адаптационного периода.



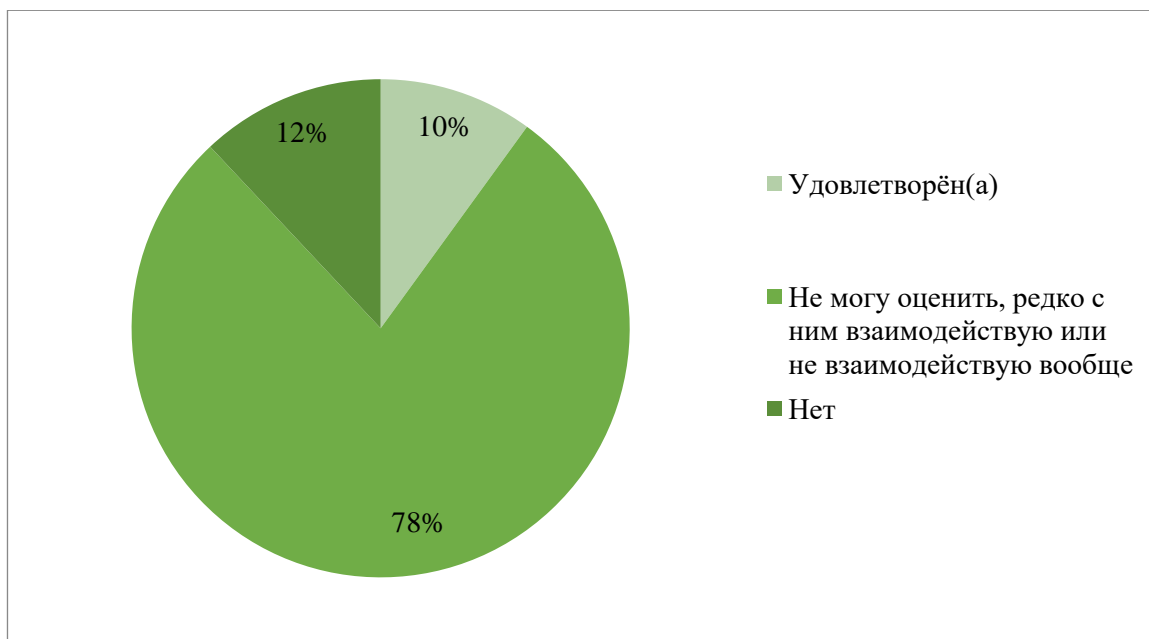


Рисунок 13 – Удовлетворённость нового сотрудника от взаимодействия с руководителем

Исходя из ответов сотрудников, представленных на рисунке, можно сделать вывод, что руководители уделяют мало времени или вообще его не уделяют своим новым сотрудникам. Новые сотрудники затрудняются ответить на вопрос об оценке взаимодействия с руководителем, в связи с тем, что редко взаимодействуют с ним или не взаимодействуют вообще. Соответственно, если у сотрудника возникает вопрос, который не могут решить его коллеги или наставник, он не может спросить интересующие его вопросы у непосредственного руководителя, так как нет контакта с ним несмотря на то, что наставничество в компании настроено на высоком уровне, данный момент был не учтён.

Трудности, с которыми столкнулись новые сотрудники во время адаптации в МУП «АПП» приведены на рисунке 14.

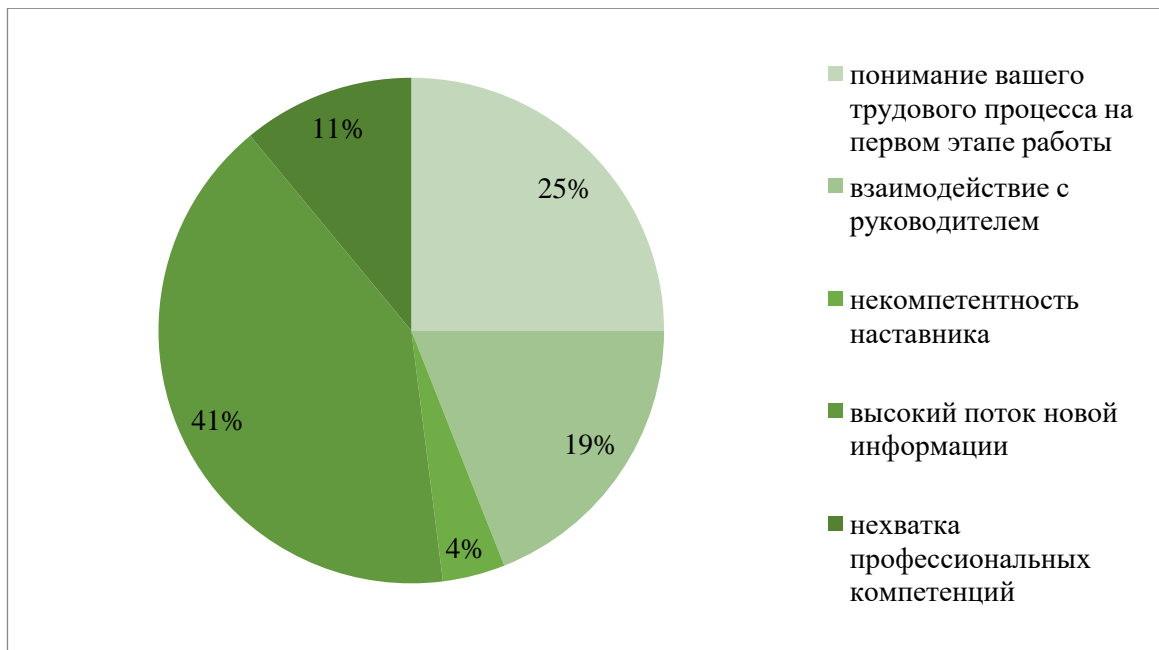


Рисунок 14 – Трудности, с которыми столкнулись новые сотрудники во время адаптации в МУП «АПП»

Показаны основные трудности, с которыми столкнулись новые сотрудники во время адаптации. Основная трудность, с которой столкнулись сотрудники – высокий поток новой информации (41%), соответственно, сотрудники не обладают структурированным планом на период адаптации. Также, 25% опрошенных столкнулись с трудностью непонимания их трудового процесса на первоначальном этапе работы. Следующая трудность возникла во взаимодействии с руководителем, что показывает незаинтересованность руководства в помощи новым сотрудником (19%). Меньший процент набрала трудность – некомпетентность наставника (4%), это означает, что в компании хорошо развита система наставничества.

На рисунке 15 представлены основные инструменты, которых не хватало новым сотрудникам во время адаптации.

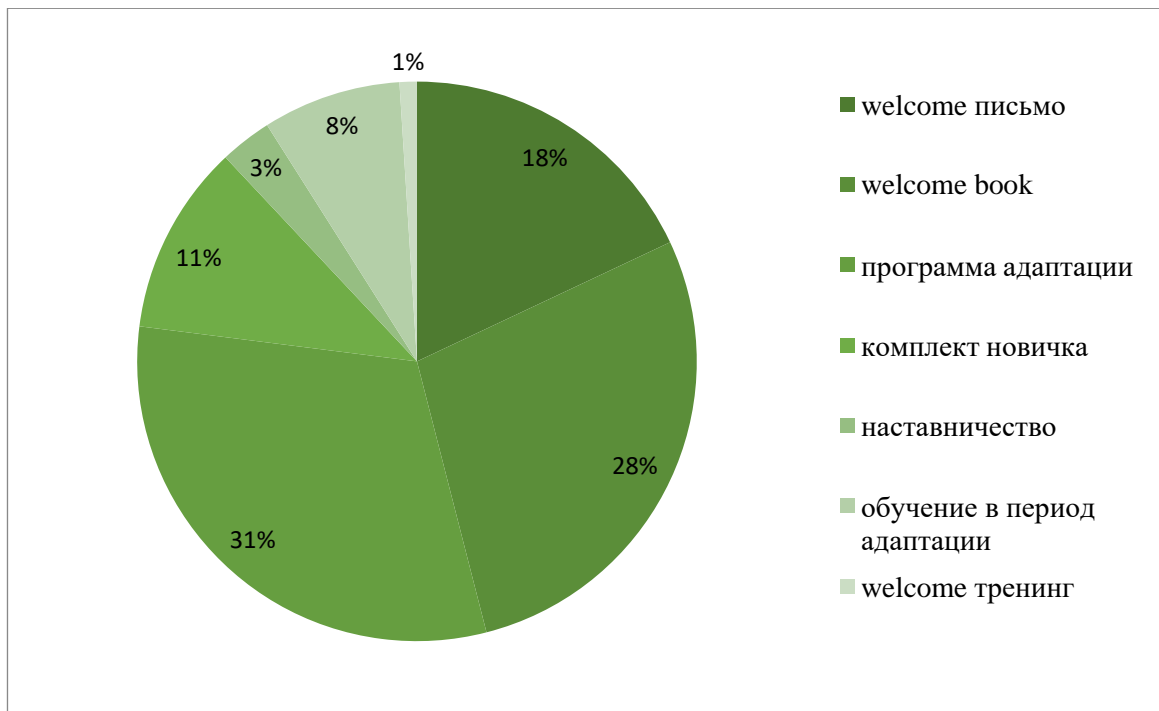


Рисунок 15– Нехватка инструментов необходимых для адаптации персонала

Основные инструменты, которых не хватало новым сотрудникам во время адаптации и расположились в следующем порядке:

- программа адаптация – 31%;
- welcome-book – 28%;
- welcome письмо – 18%;
- комплект новичка – 11%;
- обучение в период адаптации – 8%;
- наставничество – 3%;
- welcome тренинг – 1%.

Исходя из полученных данных, можно сделать вывод, что новым сотрудникам необходима программа адаптации, чтобы с её помощью быстрее и эффективнее включиться в рабочие процессы компании, а также снизить нагрузку на период адаптации. Также, сотрудники хотели бы получить welcome-book, чтобы вся нужная и необходимая для работы информация, всегда была под рукой и в доступном месте. По проведённым исследованиям, было выяснено, что никто из сотрудников не получал

welcome письмо, но считают это необходимым инструментом перед выходом на рабочее место в первый день. Меньше всего процентов набрал инструмент – welcome тренинг, так как в МУП «АПП» он обязательно проводится для каждого новичка.

На рисунке 16 представлены результаты оценки системы адаптации новыми сотрудниками в МУП «АПП».

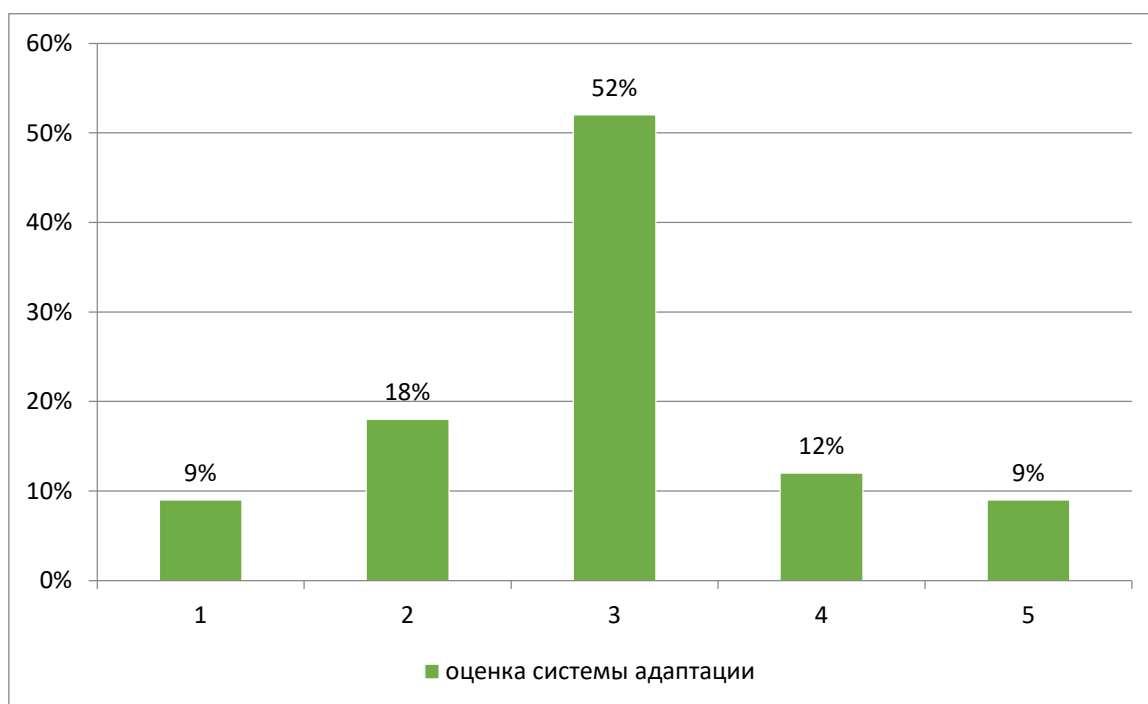


Рисунок 16 – Оценка эффективности системы адаптации новыми сотрудниками

Большая часть опрошенных не совсем удовлетворены системой адаптации, что по шкале означает оценку 3. Данная оценка показывает, что сотрудники не удовлетворены системой адаптации в организации.

Исходя из всех ответов сотрудников, можно подвести общий вывод, что система адаптации в компании недостаточно настроена в МУП «АПП». Таким образом, в МУП «АПП» были выявлены следующие проблемы, связанные с адаптацией персонала:

- высокий объём неструктурированной информации;

- отсутствие введения в должность с указанием меж функциональных связей;
- отсутствие контакта с непосредственным руководителем.

Избыточность и отсутствие чёткого порядка представления данных приводят к тому, что новые сотрудники испытывают сложности в освоении.

Отсутствие полноценного введения в должность, которое включало бы описание межфункциональных связей и взаимодействий внутри организации, также является существенным препятствием на пути успешной адаптации новых сотрудников. Недостаточная осведомлённость о распределении функций и обязанностей, а также о механизмах взаимодействия между подразделениями приводит к неясности в вопросах координации действий и распределения ответственности.

Для решения данных проблем необходимо разработать мероприятия по усовершенствованию системы адаптации в МУП «АПП».

### Глава 3. Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления адаптацией специалистов и руководителей в МУП «АПП»

#### 3.1 Мероприятия по совершенствованию системы адаптации персонала в МУП «АПП»

При проведении анализа системы адаптации в МУП «АПП» были выявлено, что адаптация находится на начальных стадиях и не является эффективной, что было доказано с помощью опроса сотрудников, которые находятся на стадии адаптации или совсем недавно закончили её. Были выявлены основные проблемы, которые требуют рассмотрения и решения с помощью введения рекомендаций и мероприятий.

Рассмотрим основные проблемы адаптации персонала в МУП «АПП» и пути их решения в таблице 9.

Таблица 9 – Проблемы системы адаптации и пути их решения в МУП «АПП»

Проблема	Пути решения	Введение мероприятия
Высокий объём неструктурированной информации	Организовать с линейными руководителями короткие видео-ролики, которые помогут сотруднику понять основные процессы компаний с первых рабочих дней с помощью таблиц, схем.	Вступительные видео-ролики с таблицами и схемами для внедрения сотрудника в рабочий процесс
Отсутствие введения в должность с указанием межфункциональных связей	-	Онлайн приложение Ispring Learn. Welcome-book. Welcome-письмо.
Отсутствие контакта с непосредственным руководителем	-	Внести адаптационные беседы руководителя с новым сотрудником в программу адаптации

Рассмотрим подробнее мероприятия, которые необходимо ввести в организацию.

Первая проблема заключается в высоком объеме неструктурированной информации для нового сотрудника. Придя в новую компанию, сотрудникам могут выдать папки с описанием как работать с компьютером, аналитикой данных, принципами работы оборудования и т.п. Зачастую информация изложена в больших объемах, и сотрудник не всегда может прочитать такой объем информации, разобраться в ней и действовать четко по тексту, а также у сотрудника может возникнуть стресс и перегрузка от всей информации.

По результатам опроса в МУП «АПП» большая часть сотрудников увольнялись на испытательном сроке и выделяли одну из главных проблем на этапе адаптации – высокую нагрузку неструктурированной информацией. Если брать в пример кадрового работника, то вся информация выдается ему с помощью наставника. Наставник рассказывает своему подопечному основную информацию по рабочим процессам и аналитику данных компании, что не излагает никакой структуры, а иногда и путает сотрудника.

Для того, чтобы избежать перегруженности информацией, необходимо разработать мини-ролики, где будут описаны все данные, которые необходимы сотруднику для знания на первых этапах адаптации. В видео необходимо включить таблицы, схемы, графики для наглядности информации и презентовать это с помощью небольшого видео с интересной подачей (например, сделать рассказ в виде комиксов или ввести корпоративного героя). Видео лучше запоминается, чем описание в папках или же рассказ коллеги. Также, данное видео можно посмотреть несколько раз, чтобы лучше усвоилась информация. Таким образом, сотрудник получит первичную информацию структурированно и в современном стиле, что может привлечь не только сотрудников более старшего возраста, но и молодых специалистов.

Вторая проблема заключается в отсутствии введения в должность нового сотрудника с указанием меж функциональных связей.

Первым мероприятием является внедрение онлайн приложения – Ispring Learn. В данном приложении компания может самостоятельно реализовать пребординг для новых сотрудников с помощью уже готовых конструкторов, необходимо только загрузить информацию, которую нужно донести до сотрудника. Применять данное приложение можно в разных целях, таких как:

Первое – сделать обучение на стадии собеседования. После первого этапа собеседования можно реализовать обучение сотрудников в приложении и ещё на этапе подбора определить является ли сотрудник подходящим для компании или же нет. Так можно значительно сократить затраты на обучение и адаптацию неподходящего сотрудника, а также снизить вероятность текучести.

Второе – ознакомить нового сотрудника с компанией ещё до выхода на рабочее место. Интересное представление компании всегда повышает лояльность нового сотрудника к организации. С помощью данного приложения можно изучать историю компании в интерактивном варианте.

Третье – прохождение обучения нового сотрудника. Данное обучение может снизить нагрузку на наставника, а также исключить момент, когда наставник что-то забыл рассказать или показать новому сотруднику. В данном приложении сотрудник может осматривать свои задания на каждый день адаптации, а также проходить определённые тесты, которые будут отслеживаться руководителем и наставником. Также, для наставника и руководителя это будет отчётом о проделанной работе как со стороны нового сотрудника, так и со стороны наставника.

Таким образом, сотрудник уже заранее сможет начать осваиваться в должности и выход на новое рабочее место будет не таким стрессовым.

Каждый новый сотрудник испытывает страх и волнение перед первым рабочим днём, в этом случае необходимо помочь сотруднику и показать, что в компании его уже ждут и готовы помогать ещё до того, как он зашёл в компанию. Для этого организации важно напомнить о себе перед первым



рабочим днём сотрудника с помощью welcome-письма. В данном письме необходимо указать следующие моменты:

- документы, которые необходимо взять с собой (паспорт для оформления пропуска и прохода через пропускной контроль в МУП «АПП»);
- указать время, в которое нужно подойти;
- написать точный адрес места работы и кабинет;
- имя человека, который его встретит (обычно наставник);
- напомнить о дресс-коде;
- отправить ссылки на чаты, каналы компании, чтобы сотрудник смог заранее всё посмотреть.

Таким образом, для сотрудника это будет шпаргалкой, благодаря которой, он не забудет взять с собой всё необходимое.

Необходимым инструментом для системы адаптации является welcome-book. С помощью него новые сотрудники могут узнавать историю компании, её ценности, миссии, стратегии, корпоративную культуру, полезную информацию и многое другое. Welcome-book состоит из следующих разделов:

- кто мы? В данном разделе идёт рассказ истории МУП «АПП», его ценности, миссии и стратегии;
- кодекс компании закрепляет корпоративные ценности Компании, а также определяет основанные на них ключевые принципы и единые этические стандарты деятельности Компании и поведения Работников;
- команда руководителей. Данный раздел помогает новому сотруднику познакомиться с отделами компании, а также с их руководителями, таким образом, они смогут быстрее запомнить основной состав руководителей;

- наши преимущества. Каждой компании необходимо чем-то заинтересовать нового сотрудника, для этого в главе представлены такие темы как: льготы для всех сотрудников, а также бонусы для молодого персонала, основная инновационно-проектная деятельность, общественно-полезные инициативы, культурно-массовые и спортивные мероприятия МУП «АПП»;
- загляни, если возникнет вопрос. В данной главе собраны описания и ссылки всех порталов компании, которые пригодятся новому сотруднику: «Я Учусь», программа «Благодарю», программа «Молодёжь с плюсом» и др., а также представлены номера рабочих телефонов, кабинетов сотрудников, к которым может обратиться новый специалист, если хочет уточнить какой-то вопрос или вступить в клуб по интересам.

Данный welcome-book поможет компании повысить лояльность сотрудника, а также ему станет приятно, что о нём позаботились и он всегда может узнать полезную информацию в своей личной книжечке.

Третьей проблемой является – отсутствие контакта с непосредственным руководителем. Зачастую такие проблемы приводят к конфликтам между новым сотрудником и руководителем. Новому сотруднику важно видеть поддержку не только от своего наставника, но и от своего руководителя. Если руководитель не даёт обратную связь и не поощряет сотрудника за хорошие результаты, мотивация у сотрудников начинает снижаться, соответственно, эффективность работы сотрудника также падает. Особенно падает мотивация у новых сотрудников, так как не чувствуют свою ценность для компании и не понимают, что он делает верно, а что необходимо исправить. Для того, чтобы избежать данную проблему на этапе испытательного срока, необходимо ввести мероприятия:

Во-первых, психологическая поддержка нового сотрудника после первого рабочего дня. Руководителю необходимо взять обратную связь от сотрудника насчёт того, как прошёл его первый рабочий день, каких

результатов он успел достичь, а даже возможно уже успел заметить плюсы и минусы адаптации. Такой разговор вызовет доверие к руководителю и выстроится с ним взаимодействие.

Во-вторых, обратная связь от руководителя по результатам проделанной работы на протяжении всех месяцев адаптации. Такие беседы необходимы для того, чтобы руководитель прослеживал, как проходит адаптация сотрудника, готов ли он закончить период адаптации досрочно или же ему не хватает времени на то, чтобы успевать выполнять все поставленные задачи. А сотрудник в свою очередь делится с руководителем своими переживаниями и результатами. Стоит проводить такие встречи не реже, чем раз в месяц.

В качестве подведения итогов по проблемам в системе адаптации компании, была разработана программа адаптации, в которую включены мероприятия, помогающие усовершенствовать систему адаптации в МУП «АПП» и минимизировать затраты на персонал (приложение Б, таблица Б.1). Рассмотрим подробнее, что было внесено в программу адаптации.

Программа разбита на несколько этапов:

- за день до выхода на рабочее место;
- 1й-2й день;
- 1я-2я неделя;
- 1й месяц;
- 2й месяц;
- 3й месяц.

Эти этапы позволят компании и новому сотруднику выстроить чёткий план действий на время адаптации.

Рассмотрим подробнее этапы и мероприятия, описанные в программе адаптации. За день до выхода сотрудника на своё новое рабочее место были предложены следующие мероприятия:

Первое мероприятие – закрепить наставника.

Второе мероприятие – подготовить рабочее место. Этот этап является одним из важнейших, ведь никому неприятно увидеть своё рабочее место, на котором разбросаны чужие вещи и грязный стол, это показывает организацию не с лучшей стороны, и новый сотрудник может задуматься, стоит ли ему вообще здесь работать. Также, необходимо проверить, чтобы стул, стол и прочая мебель нового сотрудника, были в рабочем состоянии.

Третье мероприятие – приложение Ispring Learn. Данное приложение было введено в качестве рекомендаций для усовершенствования системы адаптации в компании. На этапе пребординга HR специалист должен выслать код доступа для сотрудника к данному приложению. Новый сотрудник сможет заранее ознакомиться с компанией, посмотреть обучающий материал.

Четвертое мероприятие – welcome-письмо. Данное письмо необходимо, чтобы новый сотрудник ничего не забыл для первого рабочего дня и ещё до выхода на работу почувствовал заботу.

Для 1-го и 2-го дня адаптации сотрудника, необходимо ввести в программу адаптации следующие мероприятия:

Первое – встреча нового сотрудника и оформление пропуска. Встретить нового сотрудника необходимо наставнику, а также помочь ему оформить пропуск для прохождения через пропускную систему.

Второе – проведение экскурсии по компании. Для того, чтобы сотрудник мог ориентироваться по зданию компании, для него необходимо провести экскурсию, которую можно совместить со знакомством нового сотрудника и сотрудников каждого отдела компании. Так разные отделы поймут, что в компании новый сотрудник, будут с ним здороваться, общаться на обедах и взаимодействовать в рабочих делах, это поможет новому сотруднику быстрее адаптироваться в компании и завести знакомство не только с сотрудниками своего отдела, но и с остальными сотрудниками отделов.

Третье – проведение инструктажа. До начала работы, новому сотруднику необходимо пройти инструктаж по технике безопасно и охране труда, а только потом садиться за своё рабочее место.

Четвёртое – показать сотруднику его рабочее место и помочь загрузить программы. Наставнику необходимо показать стажёру его рабочее место, рассказать, где и что находится. Также, IT отдел должен помочь сотруднику настроиться компьютер, создать личный кабинет на корпоративном портале компании и выдать необходимые пароли, проверить интернет, а наставник в свою очередь должен проконтролировать, что всё необходимое для работы сотрудника за компьютером сделано.

Пятое – провести знакомство с коллегами и руководителем. Этот этап является крайне важным, ведь на нём начинает строиться взаимоотношения нового сотрудника с коллективом. Мероприятием выше было предложено ввести знакомство с новым коллегой ещё до его выхода на работу, чтобы сотрудникам было легче воспринимать нового коллегу, так как появление нового участника команды тоже является стрессом и дискомфортом для остальных сотрудников. Благодаря заочному знакомству, сотрудникам будет легче воспринимать нового сотрудника, общаться с ним, а новому коллеге будет проще поддерживать разговор и сойтись с коллективом.

Шестое – обучающее видео. Показать сотруднику видео, которое было предложено в качестве мероприятия для введения сотрудника в должность.

Седьмое – комплект новичка. Выходя на новое место работы, сотрудник практически не знает внутреннюю среду организации, поэтому ему важно познакомиться с компанией и своими обязанностями во время своей адаптации. Для этого сотруднику необходимо предоставить: welcome book (которая была разработана и предложена организации в ходе практики), должностную инструкцию, локальные нормативные акты. Весь этот комплект поможет сотруднику лучше понять специфику своей работы и саму компанию.

Восьмое – беседа с руководителем по окончании первого дня. Обратная связь от нового сотрудника необходима как для руководителя, так и для нового сотрудника. Сотрудник может поделиться впечатлениями о компании, рассказать о проблемах, с которыми столкнулся или даже посоветовать что-то компании. Для руководителя эта беседа важна тем, что он может проконтролировать процесс адаптации нового сотрудника, ещё раз с ним пообщаться, а может и лучше узнать, и получить от него немаловажную информацию.

Первые два дня самые важные дни для нового сотрудника и компании, поэтому именно в эти дни необходимо уделить ему как можно больше внимания, сложить о компании положительное впечатление и помочь ему со всем необходимым. Как правило, в первую и вторую неделю сотрудник должен уже изучить свои обязанности, познакомиться со всеми коллегами и приступить к выполнению адаптационных заданий, которые разрабатывает ему руководитель или наставник. Для МУП «АПП» были разработаны следующие мероприятия для программы адаптации на 1-й и 2-й неделе:

Первое – знакомство с рабочими процессами. Сотрудник должен ознакомиться с текущими задачами компании и начинать принимать участие в делах компании.

Второе – прохождение welcome-тренинга. На этом тренинге рассказывается о компании, её миссии, ценностях, стратегиях, мероприятиях, которые проводятся в компании, а также клуб интересов и многое другое.

Третье – ознакомиться с корпоративным порталом и рабочими программами. В первые дни сотрудникам выдаются логины и пароли к корпоративному portalу, так сотрудники могут проходить обучения, познакомиться с компанией, узнать новости компании, вступить в молодёжный клуб, узнать о всех мероприятиях, акциях и программах компании и многое другое. Также, сотруднику необходимо изучить все компьютерные программы, которые необходимы ему для работы.

Четвертое – встреча с руководителем. По завершению двух недель работы, необходимо организовать встречу нового сотрудника и руководителя. На ней руководитель сможет отследить, какие результаты достиг сотрудник, узнать о комфорте сотрудника в компании, услышать от него новые идеи и предложения.

В первый месяц адаптации, сотрудник уже должен освоить следующие мероприятия:

Во-первых, обучение внутри компании. Сотруднику необходимо изучить корпоративный портал «Я Учусь» где собраны основные обучения для сотрудников всей компании. Для нового сотрудника будет полезно посещение мастер-классов, бизнес-встреч, обучений, изучение работы компьютерных программ, которые могут пригодиться ему для работы в компании.

Во-вторых, подготовка индивидуального плана сотрудника и обсуждение адаптационных работ. Индивидуальный план работ и задач составляет стажёр вместе со своим наставником и утверждает его со своим руководителем, выстроить систему мотивации сотрудника и оценку его результатов по KPI.

В-третьих, изучение отделов и руководителей. За месяц сотрудник уже должен знать, какие отделы есть в компании, кто является их руководителями и по возможности познакомиться со всеми сотрудниками, чтобы взаимодействовать с ними.

На втором месяце адаптации сотрудник уже успевает освоиться на рабочем месте и в коллективе, а также уже полноценно может выполнять поставленные наставником и руководителем задачи. Мероприятия, которые были разработаны для второго месяца адаптации:

Во-первых, выполнение адаптационных задач. Сотруднику необходимо выполнять свои должностные обязанности и следовать задачам, поставленным на период адаптации, а также выполнять задания, которые были разработаны в индивидуальном плане.

Во-вторых, подготовка к самостоятельному выполнению должностных обязанностей. На этом этапе наставник должен снизить контроль над своим подопечным, сотруднику необходимо уже самостоятельно выполнять все задания, которые были разработаны в индивидуальном плане, но под контролем результатов со стороны наставника. В этот период стажёр ещё может задавать вопросы и советоваться с наставником, но при этом стараться выполнять все поставленные задачи самостоятельно.

В-третьих, беседа с руководителем. Необходимо устраивать беседу с руководителем, чтобы отслеживать успехи сотрудника, налаживать взаимодействие между руководителем и новым сотрудником, а также поддерживать стажёра на пути адаптации.

В завершении адаптации необходимо провести следующие мероприятия:

- оценка работника. Необходимо провести по ранее разработанным КРІ, оценку нового сотрудника;
- анкета для сотрудника. Провести анкетирование сотрудника, чтобы узнать готов ли сотрудник к самостоятельному выполнению своих должностных обязанностей, считается ли его адаптация пройденной, узнать степень вовлечённости сотрудника в дела компании и его мотивацию.

Исходя из анализа компании, можно сделать вывод, что из затрат на адаптацию есть только на наставничество, другие мероприятия являются разработкой компании, а именно: welcome тренинг, система наставничества и портал «Я Учусь». По результатам опроса из второй главы можно было заметить, что данных мероприятий не хватает для реализации в компании быстрой и эффективной адаптации. В связи с этим, были предложены новые мероприятия, которые позволят новым сотрудникам быстрее влиться в коллектив, эффективно и быстро пройти период адаптации и как можно скорее выйти на высокий результат и производительность труда. Рассмотрим



основные затраты, а также экономический и социальный эффект от предложенных мероприятий.

Таким образом, при введении данных мероприятий улучшится не только HR бренд компании, но и сократятся затраты компании на персонал, которые вызваны текучесть кадров на испытательном сроке. Рассмотрим подробнее экономический эффект предложенных мероприятий.

При высокой текучести кадров на испытательном сроке компания снижает свои финансовые показатели, такие как: затраты на подбор нового сотрудника, затраты на его обучение и адаптацию, затраты на выплаты наставнику и другие. Высокая текучесть влияет не только на финансовые показатели компании, но и на её репутацию на рынке труда, поэтому необходимо продумать эффективную и быструю систему адаптации, которая подойдёт для компании. Правильная система адаптации приведёт компанию к снижению затрат, а также повысит HR-бренд и интерес со стороны соискателей.

### **3.2 Социально-экономический эффект от предложенных мероприятий**

Для того что бы посчитать социально-экономический эффект от предложенных мероприятий для начала рассчитаем затраты на предложенные мероприятия

Рассчитаем стоимость предложенных мероприятий для МУП «АПП» в таблице 10.

Таблица 10 – Стоимость предложенных мероприятий для

Мероприятие	Стоимость (руб./год)	Ответственный
Онлайн приложение Ispring Learn	381 000	Сотрудник отдела обучения
Welcome book	Печать с пружиной – 273 руб./шт. $273*26= 7\ 098$ руб./год	Начальник отдела кадров

Обучающие материалы	Разработка обучающего материала 100 000 руб.	Начальник отдела кадров
Итого:	488 098	-

В таблице 10 отражён итоговый результат затрат на мероприятия, предложенные для улучшения эффективности системы адаптации в МУП «АПП» - 488 098 руб./год. Онлайн приложение рассчитано на всех сотрудников, которые будут проходить адаптацию и в год будет составлять – 381 000 руб. + 14 дней бесплатного пользования, чтобы компания смогла протестировать приложение и разобраться в нём. Стоимость печати велком бука зависит от количества тиража, был взят тираж в 26 шт., так как мы планируем закрепить в компании 26 человек, за 1 штуку стоимость составила – 273 рублей. Чем больше будет тираж, тем меньше получается стоимость за одну штуку.

В связи с неэффективной адаптацией в компании и текучестью на испытательном сроке, сотрудникам приходится совмещать свои должностные обязанности с текущими вакантными местами, в связи с чем, возрастают затраты. Рассчитаем затраты компании.

Перед кадровым персоналом была поставлена задача: уменьшить текучесть на испытательном сроке с 5% до 2%.

Рассматривая 2023 год, в период адаптации ушло 4 человек, для улучшения текучести необходимо сохранить в компании 1 человек.

Затраты МУП «АПП», вызванные текучестью кадров на испытательном сроке в 2023 году представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Затраты МУП «АПП», вызванные текучестью кадров на испытательном сроке в 2023 году

Затраты	Вычисления	Результат
Затраты на оснащение сотрудника	Спец. одежда – 10 000 руб. на 1 сотрудника за год. $10\ 000 * 38 = 380\ 000$ руб./год	380 000 руб./год
Поиск новых сотрудников	Оплата труда 2 специалистов по подбору персонала $348\ 000 * 2 = 696\ 000$ руб./год	696 000 руб./год

Адаптация нового сотрудника	Оплата наставничества – 5 000 руб./мес. 5 000 руб./мес. * 3 мес. (исп. срок) * 38 чел. = 570 000 руб./мес.	570 000 руб./мес.
Итого:	-	1 646 000 год

Из таблицы 11 можно наблюдать, что все затраты составили – 1 646 000 руб./год. Затраты на одного работника, вызванные текучестью кадров на испытательном сроке, составляют 43 315,79 руб.

Рассчитаем экономический эффект от предложенных мероприятий для МУП «АПП» (таблица 12).

Таблица 12 – Ожидаемая эффективность от предложенных мероприятий по совершенствованию адаптации персонала для МУП «АПП»

Показатели	Факт 2023	Прогноз	Изменение (+/-)
Количество уволенных сотрудников в период адаптации, чел.	4	1	-3
Затраты, вызванные текучестью кадров на испытательном сроке на 1 работника, руб.	1 646 000	519 789,47	- 1 126 210,53
Затраты на реализацию мероприятий по совершенствованию адаптации персонала, руб.	0	488 098	488 098
Экономический эффект, руб. 1 126 210,53 - 488 098 = 638 112,53 руб.	-	638 112,53	-

Ожидаемый экономический эффект от совершенствования адаптации персонала составит 638 112,53 руб. в год.

Таким образом, экономический эффект является положительным, а значит, предложенные мероприятия позволят не только усовершенствовать систему адаптации в МУП «АПП», но и сэкономить затраты на персонал. Для компании важен не только экономический эффект мероприятий, но и социальный (таблица 13).

Таблица 13– Социальный эффект мероприятий для МУП «АПП»

Мероприятие	Социальный эффект
Онлайн приложение – Ispring Learn	<ul style="list-style-type: none"> <li>– спадёт нагрузка на наставника;</li> <li>– более интересный вид заданий, тестов, узнать о компании;</li> <li>– удобное использование;</li> <li>– автоматически считается аналитика обучения, наставнику не придётся вводить отдельную разработку оценки сотрудника, приложение сделает это за него</li> <li>– быстрее и эффективнее пройдёт адаптация сотрудника</li> <li>– современный метод обучения и др.</li> </ul>
Welcome book	<ul style="list-style-type: none"> <li>– приятный подарок для сотрудника;</li> <li>– забота со стороны компании;</li> <li>– стажёр чувствует себя частью команды;</li> <li>– повышается лояльность сотрудника к компании</li> <li>– снижение текучести кадров на испытательном сроке и др.</li> </ul>

### Продолжение таблицы 13

Мероприятие	Социальный эффект
Разработка программы адаптации	<ul style="list-style-type: none"><li>– четкий план, что необходимо учесть во время адаптации;</li><li>– укрепление бренда работодателя на рынке труда;</li><li>– более эффективное обучение;</li><li>– снижаются производственные потери;</li><li>– снижение текучести кадров на испытательном сроке и др.</li></ul>
Разработка тренингов	<ul style="list-style-type: none"><li>– сплочение старого коллектива с новыми сотрудниками;</li><li>– возможность лучше узнать скрытые способности и качества сотрудников;</li><li>– эффективный метод, чтобы быстрее донести необходимые знания для сотрудников;</li><li>– у сотрудников появляется мотивация и интерес к работе и др.</li></ul>

Компания с помощью предложенных мероприятий будет обладать не только положительным экономическим эффектом, но и положительным социальным эффектом, что важно для HR бренда компании.

Таким образом, в третьей главе выпускной квалификационной работы были разработаны мероприятия для улучшения системы адаптации в компании, посчитан экономический эффект и предложен социальный эффект. Предложенные мероприятия позволят МУП «АПП»:

- снизить текучесть кадров на испытательном сроке;
- новые сотрудники смогут быстрее и эффективнее пройти адаптацию;
- качественно и быстро выйти сотруднику на нужный для компании результат;
- сократить затраты на персонал;
- улучшить психологический климат в компании;
- сократить ошибки со стороны нового сотрудника и наставника;
- снизить нагрузку на нового сотрудника.

Мероприятия помогут МУП «АПП» подниматься выше в рейтинге лучших работодателей, которые ценят и заботятся о своих сотрудниках.

## Заключение

В выпускной квалификационной работе рассмотрены особенности совершенствования адаптации персонала в МУП «АПП».

Адаптации персонала является частью системы управления персоналом, которая представляет собой систематический, целенаправленный, процесс приспособления, который позволяет новому работнику как можно стремительнее освоиться в новой для него среде, включиться в работу и достичь необходимой результативности в наиболее короткое время. Система адаптации персонала представляет комплекс мероприятий для успешного выполнения профессиональных обязанностей новым работником.

Существуют различные виды адаптации персонала. Каждый вид адаптации имеет свою цель и результативность. Адаптация зависит от объективных и субъективных факторов. Система адаптации персонала должна быть постоянно обновляемой и адаптированной к изменяющимся потребностям компании и сотрудников.

Качественная разработка системы адаптации позволяет новым сотрудникам чувствовать себя ценной частью компании ещё до выхода на рабочее место. К сожалению, большинство компаний до сих пор не уделяют достаточного внимания системе адаптации, в связи с чем, несут высокие финансовые потери и обладают высокой текучестью кадров на испытательном сроке.

На данный момент в МУП «АПП» система адаптации находится в стадии активной разработки и усовершенствования. Несмотря на то, что социально-экономические характеристики хорошие, экономическая динамика положительная, но при этом процент увольнения сотрудников на испытательном сроке растёт. Система адаптации в Свердловском филиале не является эффективной.

Подводя итоги, можно сказать, что поставленная цель, а именно: анализ системы адаптации в МУП «АПП» и предложение рекомендации по

её совершенствованию была достигнута. Были разработаны мероприятия для улучшения системы адаптации в компании, посчитан экономический эффект и предложен социальный эффект, а также данные мероприятия будут введены в компанию.

Предложенные мероприятия позволят МУП «АПП»:

- снизить текучесть кадров на испытательном сроке;
- новые сотрудники смогут быстрее и эффективнее пройти адаптацию;
- качественно и быстро выйти сотруднику на нужный для компании результат;
- сократить затраты на персонал;
- улучшить психологический климат в компании;
- сократить ошибки со стороны нового сотрудника и наставника;
- снизить нагрузку на нового сотрудника.

Таким образом, мероприятия помогут МУП «АПП» подниматься выше в рейтинге лучших работодателей, которые ценят и заботятся о своих сотрудниках.

## Список используемых источников

1. Адаптация персонала 2024: как измерить эффективность по главным метрикам и KPI. – URL: <https://vc.ru/hr/990287-adaptaciya-personala-2024-kak-izmerit-effektivnost-po-glavnym-metrikam-i-kpi?ysclid=lwvnu20vl3952991354> (дата обращения: 15.10.2024).
2. Адаптация персонала: цели, методы, способы / Каус. – URL <https://www.kaus-group.ru/knowledge/300-articles/category/motivation/material/530/?ysclid=lumua5uu6s233260509> (дата обращения: 15.10.2024).
3. Андреева П. И. Методы оценки эффективности адаптации персонала / П. И. Андреева // Сборник статей VII научно-технической конференции студентов и аспирантов МИРЭА - Российского технологического университета, Москва, 24 мая 2022 года. Том ЧАСТЬ II. – Москва: ООО «ЭДЕЛЬВЕЙС», 2022. – С. 10-14.
4. Афонова Н. Н. Некоторые особенности адаптации сотрудников в организации / Н. Н. Афонова // Современный педагог и наставник: Электронный сборник статей по материалам Межрегиональной научно-практической конференции, посвященной Году педагога и наставника, Чебоксары, 25 октября 2023 года. – Чебоксары: Чувашский государственный педагогический университет им. И.Я. Яковлева, 2023. – С. 50-52.
5. Базаров Т. Ю. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ЮНИТИ, 2020. – 560 с.
6. Бежан А. А. Особенности адаптации персонала организации (на примере Казанского авиационного завода им. С.П. Горбунова) / А. А. Бежан // Актуальные вопросы управления персоналом: сборник научных статей V Национальной (Всероссийской) научно-практической конференции, Москва, 05–06 декабря 2023 года. – Москва: ООО «Эдельвейс», 2023. – С. 45-48.
7. Белова О. Л. Развитие системы адаптации организации на фоне недостатка квалифицированных кадров на рынке труда / О. Л. Белова,



А. Р. Тимербаев // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2024. – Т. 13, № 1. – С. 75-77.

8. Бернацкая Л. П. Организация управления адаптацией персонала на предприятии / Л. П. Бернацкая, А. Р. Бачаев // Проблемы современного социума глазами молодых исследователей – XV: Материалы XV Всероссийской научно-практической конференции, Волгоград, 31 мая 2023 года. – Волгоград: Закрытое акционерное общество «Университетская книга», 2023. – С. 417-419.

9. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 29.10.2024) // Собрание законодательства РФ, 03.08.1998, N 31, ст. 3823.

10. Варламов А. А. Виды трудовой адаптации / А. А. Варламов // Word science: problems and innovations: Сборник статей XLIII Международной научно-практической конференции. В 2 частях, Пенза, 30 мая 2020 года. Том Часть 2. – Пенза: «Наука и Просвещение» (ИП Гуляев Г.Ю.), 2020. – С. 64-66.

11. Веснин В. Р. Управление персоналом: теория и практика: учебник / В. Р. Веснин. – М.: Кнорус, 2019. – 677 с.

12. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 31.10.2024) / Собрание законодательства РФ, 29.01.1996, N 5, ст. 410

13. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от. 31.10.2024) / Собрание законодательства РФ, 05.12.1994, N 32, ст. 3301

14. Елкина В. Н. Особенности процесса адаптации персонала в организации / В. Н. Елкина, Н. С. Емцева // Экономика и социум. – 2021. – № 5-1(84). – С. 874-878.

15. Зарубина Д. Д. Понятие и виды адаптации персонала / Д. Д. Зарубина, Е. В. Зарубина // Экономика. Управление. Право: Сборник. –

Екатеринбург: Уральский государственный аграрный университет, 2022. – С. 100-105.

16. Зоркова В.А. Технология оценки удовлетворённости персонала современной организации / В. А. Зоркова, В. Э. Козлова // Вестник экономики. – 2022. – № 3. – С. 152-155.

17. Кайдалова Е. А. Современные методы адаптации персонала / Е. А. Кайдалова, В. В. Лизовская // E-Scio. – 2023. – № 4. – С. 486-492.

18. Калеев Н. В. Повышение эффективности управления персоналом посредством использования цифровых обучающих ресурсов / Н. В. Калеев, М. Н. Кирилов, Н. С. Никитина // Учетно-аналитические инструменты развития цифровой экономики: Материалы III Международной научно-практической конференции, Княгинино, 17 ноября 2022 года. – Княгинино: Нижегородский государственный инженерно-экономический университет, 2022. – С. 154-157.

19. Кербер Л. С. Применение показателя ROI при оценке эффективности корпоративных HR-программ / Л. С. Кербер, А. И. Тихонов // Московский экономический журнал. – 2022. – Т. 7, № 12. – С. 30-35.

20. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. - 4-е изд., доп. и перера. - М.: ИНФРА-М, 2023. - 695 с.

21. Кирьянова О. А. Цели и функции корпоративных мероприятий / О. А. Кирьянова // Мировые научные исследования современности: возможности и перспективы развития: материалы XVI международной научно-практической конференции, Ростов-на-Дону, 31 марта 2022 года. Том Часть 1. – Ставрополь: ООО «Ставропольское издательство «Параграф», 2022. – С. 240-243.

22. Коваленко Я. А. Внедрение Job shadowing в процесс адаптации персонала / Я. А. Коваленко // Научные исследования 2024: сборник статей X Международной научно-практической конференции, Пенза, 23 февраля 2024 года. – Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2024. – С. 169-172.

23. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 N 195-ФЗ (ред. от 21.10.2024). Доступ из справ.-правовой системы «Консультант Плюс»

24. Козятникова А. О. Значение адаптации в системе найма персонала организации / А. О. Козятникова // Студенческая наука – взгляд в будущее: материалы XVIII Всерос. студ. науч. конф. (Красноярск, 15-17 марта 2023 г.). – Красноярск, 2023. – С. 180-185.

25. Кондратенко Д. С. Обзор современных методов управления адаптацией персонала: особенности применения, преимущества и недостатки / Д.С. Кондратенко // Экономика и социум. 2023. №1 (104). – С. 286-294.

26. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 1-ФКЗ от 14.03.2020)//СПС Консультант Плюс

27. Латыпова Д. Р. Адаптация персонала / Д. Р. Латыпова // Форум молодых ученых. –2021. – №1. – С. 182-186.

28. Лук Т. Н. Критерии эффективности адаптации персонала в организации / Т. Н. Лук, И. Г. Ершова // Актуальные проблемы развития социально- экономических систем: теория и практика: Сборник научных статей 12-й Международной научно-практической конференции, Курск, 27 мая 2022 года. – Курск: Юго-западный государственный университет, 2022. – С. 228-231.

29. Мустафаева К. Ф. Особенности совершенствования системы адаптации персонала / К. Ф. Мустафаева // Экономика и социум. – 2023. – № 3-1(106). – С. 419-423.

30. О бухгалтерском учете: Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ ( ред от 12.12.2023) // Собрание законодательства РФ. – 2011. – № 50. – Ст. 6, 9, 13, 14, 18, 25, 29.

31. О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей: Федеральный закон от 08.08.2001 № 129-ФЗ (ред от 08.08.2024)// Собрание законодательства РФ. – 2001. – № 33. – Ст. 6, 7, 9, 12. 8. О государственном языке Российской Федерации: Федеральный закон от 01.06.2005 № 53-ФЗ // Собрание законодательства РФ. – 2005. – № 23. – Ст. 3. 69

32. О государственных и муниципальных унитарных предприятиях: Федеральный закон от 14.11.2002 № 161-ФЗ (ред от 24.04.2024)// Собрание законодательства РФ. – 2002. – № 48. – Ст. 2, 12.

33. О коммерческой тайне: Федеральный закон от 29.07.2004 № 98-ФЗ (ред. от 08.08.2014)// Собрание законодательства РФ. – 2004. – № 32. – Ст. 1-16. 11.

34. О мерах по реализации промышленной политики при приватизации государственных предприятий: Указ Президента РФ от 16.11.1992 г. № 1392. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://base.garant.ru/10105317/>. Ст. 1. 70

35. О персональных данных: Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ (ред от 08.08.2024) // Собрание законодательства РФ. – 2006. – № 31. – Ст. 2, 5, 9, 18-18.1, 19.

36. О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации: Федеральный закон от 02.05.2006 № 59-ФЗ (ред от 08.04.2023) // Собрание законодательства РФ. – 2006. – № 19. – Ст. 8-14.

37. О производственных кооперативах: Федеральный закон от 08.05.1996 № 41-ФЗ (ред. От 05.04.2021) // Собрание законодательства РФ. – 1996. – № 20. – Ст. 1.

38. Об архивном деле в Российской Федерации: Федеральный закон от 22.10.2004 № 125-ФЗ (ред. от 05.04.2023) // Собрание законодательства РФ. – 2004. – № 43. – Ст. 1- 32.

39. Об информации, информационных технологиях и о защите информации: Федеральный закон от 27.07.2006 № 149-ФЗ ( ред от 09.11.2024)// Собрание законодательства РФ. – 2006. – № 31. – Ст. 11.

40. Об обществах с ограниченной ответственностью: Федеральный закон от 08.02.1998 № 14-ФЗ ( ред. от 08.08.2024)// Собрание законодательства РФ. – 1998. – № 7. – Ст. 1-59.

41. Об утверждении форм и требований к оформлению документов, представляемых в регистрирующий орган при государственной регистрации юридических лиц, индивидуальных предпринимателей и крестьянских (фермерских) хозяйств (Зарегистрировано в Минюсте России 14.05.2012 № 24139):

42. Об электронной подписи: Федеральный закон от 06.04.2011 № 63-ФЗ ( ред. от 04.11.2023)// Собрание законодательства РФ. – 2011. – № 15. – Ст. 1-12.

43. Основные Правила работы архивов организаций: Решение Коллегии Росархива от 06.02.2002 № 27. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_40984/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_40984/). П. 9.7.

44. Парахина Л. В. Управление адаптацией персонала в организациях / Л. В. Парахина, Б. М. Мусаева // Деловой вестник предпринимателя. – 2023. – № 1(11). – С. 56-60.

45. Патрахина Т. Н. К вопросу об адаптации персонала: теоретический аспект / Т. Н. Патрахина, Ю. И. Ткаченко // Молодой ученый. – 2015. – № 7(87). – С. 464-466.

46. Пугачева К. С. Система адаптации персонала в организациях сферы услуг: мотивационный аспект / К. С. Пугачева, О. А. Лымарева // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – № 11-3(81). – С. 48-51.

47. Сафиуллин И. Р. Сущность и виды процесса адаптации персонала в организации / И. Р. Сафиуллин, Е. В. Попова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № 11-3(105). – С. 40-43.

48. Сезонова О. Н. Текучесть кадров: причины и способы преодоления / О. Н. Сезонова, Е. В. Саницкая // Стратегическое развитие социально-экономических систем в новых геоэкономических условиях: Международная научно-практическая конференция, Курск, 15 апреля 2021 года. – Курск: Курский государственный университет, 2021. – С. 377-380.

49. Селиверстова Е.А. Особенности адаптации персонала в организации / Е.А. Селиверстова // Актуальные проблемы управления: Сборник научных статей по итогам X Юбилейной Всероссийской научно-практической конференции, Нижний Новгород, 24 октября 2023 года. – Нижний Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2024. – С. 838-841.

50. Скрипниченко Л. С. Профессиональная адаптация персонала: сущность и особенности / Л. С. Скрипниченко. // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России: научно-практический журнал. – Москва: ИНФРА-М: Национальный союз «Управление персоналом» (НаСОУП), 2021. – № 5. – С. 34-40.

51. Сочнева А. С. Оценка эффективности адаптации персонала в организации / А. С. Сочнева, С. О. Голованова, Е. В. Яшкова // Актуальные вопросы современной экономики. – 2019. – № 6-1. – С. 675-680.

52. Титова С. В. Подходы к оценке адаптации персонала в организации / С. В. Титова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2021. – № 5(55). – С. 163-168.

53. ТО программы адаптации: как провести аудит и найти зоны улучшений онбординга. – URL: <https://www.hr-director.ru/article/68012-to-dlya-programmy-adaptatsii-kak-provesti-audit-i-nayti-zony-uluchsheniy-onbordinga?ysclid=lwv2qvu8v8884959643> (дата обращения: 15.10.2024).

54. Трудовой кодекс Российской Федерации: Федеральный закон от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 30.09.2024) // Собрание законодательства РФ. – 2002. – № 1. – Ст. 56-71.

55. Турченко Д. Д. Этапы и метрики адаптации персонала в организации / Д. Д. Турченко, Е. В. Тинькова // Пищевая индустрия в современных условиях: тренды и инновации: сборник научных статей Международной научно-практической конференции, Орел, 19 апреля 2023 года. Том Выпуск 2. – Орел: Орловский государственный аграрный университет имени Н.В. Парахина, 2023. – С. 381-383.

56. Филиппова И. С. Методы и показатели адаптации персонала / И. С. Филиппова // Наукосфера. – 2023. – № 1-1. – С. 428-431.

57. Хлуткова О. С. Оценка эффективности системы адаптации персонала предприятия / О. С. Хлуткова // Актуальные проблемы авиации и космонавтики: Сборник материалов VII Международной научно-практической конференции, посвященной Дню космонавтики. В 3-х томах, Красноярск, 12–16 апреля 2021 года. Том 3. – Красноярск: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М.Ф. Решетнева», 2021. – С. 545-547.

58. Чмыхова М. А. Особенности современных методов адаптации персонала / М. А. Чмыхова, Н. В. Болдырева // Вестник Института мировых цивилизаций. – 2019. – Т. 10, № 2(23). – С. 58-66.

59. Штриков А. Б. Оценка эффективности процесса адаптации персонала на примере Самарского филиала ОАО «Пивоваренная компания «Балтика» / А. Б. Штриков // Проблемы развития предприятий: теория и практика. – 2019. – № 1-2. – С. 43-48.

60. Abuzyarova Zh. Improving the personnel management system / Zh. Abuzyarova // East European Scientific Journal. – 2023. – № 2-1 (87). – P. 34-37.

61. Ahammad T. Personnel Management to Human Resource Management (HRM): How HRM Functions? / T. Ahammad // Journal of Modern Accounting and Auditing. – 2017. – № 13 (9). – P. 412-426.

62. Maartje PAAIS Jozef R. Pattiruhu Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance // The

Journal of Asian Finance, Economics and Business. – 2020. - № 7(8). – P. 578-588.



## Приложение А

### Анкетирование для новых сотрудников

Таблица А.1– Анкета

Вопрос	Варианты ответа
Ваш стаж работы	1) До 1 месяца 2) 1-2 месяца 3) 3-4 месяца 4) 5-6 месяцев
Закреплён ли за вами наставник?	1) Да 2) Нет
Оцените удовлетворённость работой наставника, закреплённым за вами по шкале от 1 до 5 (где 1- совсем не удовлетворён, 5 – полностью удовлетворён)	1) 1 2) 2 3) 3 4) 4 5) 5
Было ли у вас понимание, что необходимо делать в первые рабочие дни и к кому можно обращаться по возникающим вопросам?	1) Да 2) Затрудняюсь ответить 3) Нет
Удовлетворены ли вы от взаимодействия с вашим руководителем?	1) Удовлетворён(а) 2) Не могу оценить, редко с ним взаимодействую или не взаимодействую вообще 3) Не удовлетворен(а)
С какими трудностями вы столкнулись во время адаптации?	1) Понимание вашего рабочего процесса на первом этапе работы 2) Отсутствие взаимодействия с руководителем 3) Некомпетентность наставника 4) Большой поток новой информации 5) Нехватка профессиональных компетенций
Каких инструментов вам не хватило во время адаптации?	1) Welcome письмо 2) Welcome book 3) Программа адаптации 4) Комплект новичка 5) Наставничество 6) Обучение в период адаптации 7) Welcome тренинг
Оцените систему адаптации по шкале от 1 до 5 (где 5 – высокое качество адаптации, 1 – низкое качество адаптации)	1) 1 2) 2 3) 3 4) 4 5) 5

## Приложение Б

### Программа адаптации для новых сотрудников

Таблица Б.1 – Программа адаптации для новых сотрудников

Программа	Краткое описание программы	Инструменты и ресурсы	Ответственный
<b>За день до выхода на рабочее место</b>			
Закрепить наставника	Закрепить за новым сотрудником наставника		
Подготовка рабочего места	Подготовить рабочее место нового сотрудника: убрать все лишние вещи, проверить стол и стул на наличие поломок и грязи		
Приложение Ispring Learn	Код доступа к данному приложению необходимо отправить сотруднику ещё на этапе принятия его в компанию, чтобы он смог заранее ознакомиться с компанией и посмотреть необходимую для первого рабочего дня информацию. Также, сотрудник сможет проходить обучения в данной программе.		
Welcome-письмо	В письме необходимо указать: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Документы, которые необходимо взять с собой</li> <li>– Указать время, в которое нужно подойти</li> <li>– Написать точный адрес места работы и кабинет</li> <li>– Имя человека, который его встретит (обычно наставник)</li> <li>– Напомнить о дресс-коде (если он есть)</li> <li>– Отправить ссылки на чаты, каналы компании, чтобы сотрудник смог заранее всё посмотреть</li> </ul>	Почта, мессенджер	
<b>1й-2й день</b>			
Встреча нового сотрудника и оформление пропуска	Встретить сотрудника на пропускной системе, оформить ему временный или же постоянный пропуск		
Проведение экскурсии по компании	Показать все необходимые для сотрудника места: туалетная комната, основные отделы, лестницы и лифты и т.п.		
Прохождение инструктажа по технике безопасности	Рассказать сотруднику основные правила безопасности на рабочем месте под подпись		

Продолжение приложения Б

Продолжение таблицы Б.1

Программа	Краткое описание программы	Инструменты и ресурсы	Ответственный
Показать рабочее место и настроить все компьютерные программы	Показать сотруднику его рабочее место, рассказать, как включается компьютер и подключить сотрудника к корпоративному portalу, выдать необходимые пароли		
Провести знакомство с коллегами и руководителем	Представить нового сотрудника всем коллегам и руководителю		
Обучающее видео	Показать новому сотруднику видео со вступительной информацией, где будут описаны основные процессы компании и необходимая для работы сотрудника информация		
Комплект новичка	Выдать сотруднику для ознакомления: – Welcome-book – Должностную инструкцию – Локальные нормативные акты		
Беседа с руководителем по окончании 1 дня	Получение обратной связи от нового сотрудника о первом рабочем дне		
1я-2я неделя			
Знакомство с рабочими процессами	Вникание в текущие дела компании, выполнение задач наставника		
Welcome-тренинг	Презентация с рассказом о компании, её миссия, ценности и т.п.		
Ознакомиться с корпоративным порталом и рабочими программами	Изучить разделы портала, ознакомиться с акциями и программами: «Я Учусь», Благодарю, #Молодёжь и др., а также изучить необходимые компьютерные программы.	Корпоративный портал, компьютер	
Встреча с руководителем	Обсуждение вопросов, возникших у сотрудника, контроль руководителя выполненных задач		
1-й месяц			

## Продолжение приложения Б

Продолжение таблицы Б.1

Обучение внутри компании	В программе «Я Учусь» пройти базовые программы обучения	Корпоративный портал, компьютер	
Подготовка и утверждение плана	Составить план адаптационных задач и утвердить с руководителем (задачи зависят от текущих дел компании)		
Программа	Краткое описание программы	Инструменты и ресурсы	Ответственный
Изучение отделов и руководителей	Изучить отделы, которые есть в организации и их руководителей	Welcome-book	
2-й месяц			
Выполнение адаптационных задач	Выполнение заданий, составленных наставником и утверждённых руководителем (задачи зависят от текущих дел компании)		
Беседа с руководителем	Обсуждение вопросов, которые возникли к руководителю. Обсуждение соответствия указанных условий труда, заработной платы и их действительности		
Подготовка к самостоятельному выполнению должностных обязанностей	Выполнение рабочих процессов самостоятельно, но с проверкой результата наставником		
3-й месяц			
Оценка работника	Провести оценку работника по его готовности выполнять поставленные задачи самостоятельно, проверка по окончанию адаптационного периода		
Анкета для сотрудника	Проведение опроса для сотрудника об окончании адаптационного периода, вовлечённости и удовлетворённости сотрудника		