

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

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

Управление персоналом
(направленность (профиль) / специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование управления адаптацией персонала организации

Обучающийся

Д.А. Казнадий

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент, С.О. Шаногина

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

Тольятти 2025

Аннотация

Выпускная квалификационная работа бакалавра выполнена студентом группы УПбвд-2001а 5 курса специальности Управление персоналом, Института финансов, экономики и управления Тольяттинского государственного университета Казнадий Дианой Александровной.

Научный руководитель: кандидат педагогических наук, доцент Шаногина Славяна Олеговна.

Структура бакалаврской работы представлена введением, тремя разделами, заключением, списком литературы и приложениями.

Во введении обозначены: актуальность работы, цели и задачи, объект и предмет исследования.

В первом разделе были выяснены теоретические аспекты управления адаптацией персонала, включая понятие и сущность адаптации, методы и инструменты её организации, а также критерии оценки эффективности управления персоналом.

В втором разделе проведён анализ управления адаптацией персонала в ООО «ЮВИС», дана организационно-экономическая характеристика компании, изучена структура персонала и оценена эффективность действующей системы адаптации сотрудников.

В последнем разделе описывается направления совершенствования управления адаптацией персонала в компании, разработаны мероприятия по улучшению процесса адаптации и обоснована их социально-экономическая эффективность.

Заключение подводит итоги и указывает на выводы о проделанной работе.

В ходе выполнения ВКР были использованы 22 таблицы, 11 рисунков, 8 приложений с техническими материалами. Список использованной литературы содержит 41 источник. Общий объем ВКР составляет 86 страниц.

Содержание

Введение.....	2
1 Теоретические аспекты управления адаптацией персонала.....	4
1.1 Понятие и сущность адаптации сотрудников как элемент системы управления персоналом предприятия	4
1.2 Методы и инструменты управления адаптацией.....	14
1.3 Основные подходы и критерии эффективности управления адаптацией персонала.....	26
2 Анализ управления адаптацией персонала в ООО «ЮВИС».....	33
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ЮВИС»	33
2.2 Анализ структуры персонала ООО «ЮВИС».....	51
2.3 Оценка действующей системы управления адаптацией персонала и определение ее эффективности	58
3 Направления совершенствования управления адаптацией персонала в ООО «ЮВИС».....	67
3.1 Мероприятия по совершенствованию управления адаптацией персонала на предприятии	67
3.2. Экономическая и социальная эффективность предлагаемых мер	74
Заключение	81
Список используемой литературы и используемых источников.....	83
Приложение А Отчет о финансовых результатах ООО «ЮВИС» за 2024 год	88
Приложение Б Бухгалтерский баланс ООО «ЮВИС» за 2024 год.....	89
Приложение В Анкета для оценки эффективности процесса адаптации персонала.....	90
Приложение Г Положение об адаптации работников в ООО «ЮВИС».....	91
Приложение Д Система KPI для новых работников медицинского подразделения ООО «ЮВИС».....	94
Приложение Е Расчет заработной платы сотруднику с учетом KPI	95

Приложение Ж План прохождения адаптации	96
Приложение И Памятка нового сотрудника ООО «ЮВИС»	
.....	99

Введение

Тема бакалаврской работы: «Совершенствование управления адаптацией персонала организации».

В условиях усиливающейся конкуренции и дефицита квалифицированных кадров особую значимость приобретает не только привлечение сотрудников, но и обеспечение их эффективной адаптации в коллективе. Особенно это важно в организациях, оказывающих услуги в сфере здравоохранения, где уровень профессиональной и психологической адаптации напрямую влияет на качество предоставляемых медицинских услуг. В данной связи совершенствование системы управления адаптацией персонала становится ключевым фактором стабильной и эффективной работы компании.

Актуальность дипломной работы связана с тем, что многие руководители недооценивают необходимость разработки и систематизации процесса адаптации персонала. Из-за этого организации несут значительные затраты на поиск новых сотрудников, сталкиваются с высокой текучестью кадров, снижением мотивации, ростом конфликтов и ухудшением качества обслуживания, что снижает их конкурентоспособность.

Цель работы – разработка предложений по совершенствованию системы управления адаптацией персонала в ООО «ЮВИС».

Задачи:

- изучить теоретические основы адаптации персонала как элемент системы управления предприятием;
- провести анализ действующей системы управления адаптацией в ООО «ЮВИС»;
- оценить эффективность текущих методов и инструментов адаптации, применяемых в компании;
- сформулировать рекомендации по улучшению процессов адаптации персонала в ООО «ЮВИС».

Объектом исследования является система управления адаптацией персонала ООО «ЮВИС».

Предметом исследования является организация деятельности по совершенствованию системы адаптации специалистов.

В качестве теоретической базы исследования использовались научные публикации, учебные пособия, а также законодательные и нормативные акты, регулирующие рассматриваемую область. Дополнительно применялись материалы из специализированных журналов, таких как «Экономика труда» и «Экономика и управление: проблемы, решения», интернет-ресурсы и внутренняя документация предприятия, являющегося объектом анализа.

Методические основы выпускной квалификационной работы представлены общими логическими методами познания (анализ и синтез, абстрагирование, индукция и дедукция, моделирование), сравнительным анализом, статистическим методом, экономико-математическими методами и данными социологических исследований (интервьюирование и анкетирование).

Практическая значимость работы заключается в том, что предложенные меры по совершенствованию адаптации могут быть использованы ООО «ЮВИС» для повышения вовлеченности новых сотрудников, сокращения периода вхождения в должность и укрепления корпоративной культуры.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка источников, содержит 11 рисунков, 22 таблицы, 41 источник и 8 приложений.

1 Теоретические аспекты управления адаптацией персонала

1.1 Понятие и сущность адаптации сотрудников как элемент системы управления персоналом предприятия

В сегодняшней экономической обстановке персонал идентифицируется ключевым активом для любой компании. В компаниях регулярно наблюдается трансформация штата, вызванная как потребностями развития бизнеса, так и индивидуальными обстоятельствами со стороны сотрудников. Преобразования охватывают ротацию, обновление и текучесть кадров. Независимо от варианта, принимаются ли новые сотрудники или существующие перемещаются по карьерной лестнице, все они неизбежно проходят период адаптации к новым условиям.

Термин «адаптация» получил развитие в научных трудах во второй половине 18 века. Происхождение восходит к исследованиям немецкого ученого-физиолога Германа Рудольфа Ауберта, впервые использовавшего эту терминологию для обозначения реакций, происходящих у человека в органах чувств относительно на внешние раздражители. Ауберт видел адаптацию как изменение чувствительности сенсорных систем – их увеличение или снижение в зависимости от условий воздействия. Именно с его исследований начинается углублённое осмысление адаптации как многоуровневого феномена, что впоследствии способствовало выходу этого понятия за рамки физиологии и биологии.

При прогрессе развития науки термин «адаптация» приобрёл многозначность и используется в различных отраслях знаний. Он стал междисциплинарным понятием, активно применяемым в биологии, философии, психологии, социологии, педагогике и других науках, охватывая как структурно-функциональные, так и духовно-практические стороны жизни человека.

С точки зрения биологии, адаптация рассматривается как выработка иммунитета организмом к внешней обстановке. Процесс обеспечивает поддержание устойчивости жизнедеятельности, выживание и воспроизведение живых систем в условиях постоянных изменений окружающей среды. Биологическая адаптация обусловлена эволюционными механизмами и борьбой за существование, в ходе которой организмы формируют механизмы выживания в определённых экологических нишах.

Философские и социологические трактовки адаптации акцентируют внимание на взаимодействии человека и социума. В этих науках адаптация интерпретируется как вхождение индивида в общественную среду, освоение норм, ценностей, социальных ролей и форм поведения, принятых в конкретной социальной системе.

В психологии адаптация представляет собой внутренний процесс приспособления психики индивида к меняющейся обстановке, деятельности и коммуникации. Она позволяет индивиду сохранять психологическое равновесие, преодолевать стрессовые ситуации и эффективно функционировать в изменяющейся реальности. Механизмы психологической адаптации индивидуальны, зависят от личного жизненного опыта, особенностей темперамента и уровня развития саморегуляции.

Таким образом, адаптация – это сложный, многогранный процесс, исследуемый различными науками, каждая из которых придаёт ему особую смысловую нагрузку, исходя из своей предметной области.

В наши дни разные авторы предлагают собственные интерпретации понятия адаптации в сфере управления персоналом. Примем во внимание некоторые из них в таблице 1.

Таблица 1 – Понятие адаптации в работах современных специалистов

Автор	Сущностное понимание
В.М. Маслова	«Адаптация – порядок действий введения нового работника в организацию, ознакомление его с правилами внутреннего трудового распорядка, положениями и инструкциями, регламентирующими его деятельность, а также знакомство с рабочим пространством и коллективом» [23, с. 165]
Н.В. Волкова	«Адаптация персонала – один из основных процессов в системе управления человеческими ресурсами, который ориентирован на взаимное приспособление человека и организационной среды» [10, с. 35]
Т.Ю. Базаров	«Адаптация – процесс активного приспособления человека к новой среде» [4, с. 169]
А.Ю. Анисимов, О.А. Пятаева, Е.П. Грабская	«Адаптация персонала – полное и успешное овладение новой профессией или специальностью, т.е. привыкание, приспособление к содержанию и характеру, организации и условиям труда » [3, с. 180]
О.А. Горленко, Д.В. Ерохин, Т.П. Можаева	«Адаптация – процесс активного взаимного приспособления принятого на работу человека и организации с целью наиболее эффективной реализации физического и творческого трудового потенциала работника» [12, с. 128]

Исходя из таблицы 1, можно заключить, что интеграция сотрудников является неотъемлемым элементом системы управления человеческими ресурсами. Это обосновано ее незыблемой связью с последующими основополагающими направлениями:

- подбор и найм персонала: грамотно организованный механизм адаптации помогает удерживать новичков и понижает шанс их ухода;
- обучение и развитие: этап адаптации служит началом пути к дальнейшему профессиональному росту и совершенствованию навыков;
- оценка персонала: наблюдение за ходом адаптации позволяет оценить перспективы сотрудника и его пригодность для занимаемой должности;
- мотивация персонала: своевременная поддержка и интерес со стороны руководства на этапе вхождения в должность значительно повышают уровень заинтересованности и усердия сотрудника.

Однако, в ряде организаций процесс адаптации происходит неконтролируемо: менеджмент ограничивается минимальным ознакомлением с основными положениями, полагаясь на то, что коллектив самостоятельно поможет новичку освоиться. Подобный подход чреват эмоциональным истощением работника или даже его увольнением в поисках более комфортных условий.

«По данным Jobvite, 29% сотрудников увольняются в течение первых трех месяцев из-за стресса, вызванного некачественными адаптационными программами» [18]. Следовательно, интеграция работника в корпоративную среду требует целенаправленного управления и контроля. Ведь успешность адаптации нового сотрудника напрямую влияет на его будущую продуктивность и вклад в общее дело.

«Поэтому управленческое влияние на персонал должно быть направлено на достижение высокой отдачи каждого сотрудника, создание таких стимулов, мотиваторов и условий, которые позволяют учитывать и сближать интересы персонала и организации» [1, с. 140].

Для этого адаптация в системе управления кадрами используется как инструмент, позволяющий достигать целей и закрывать важные задачи, включая:

- удержание персонала, особенно тех, кто работает в компании менее года;
- сокращение времени, которое руководители и другие сотрудники тратят на помощь недавно устроившимся кадрам;
- поддержание на должном уровне процесса включения новых сотрудников в рабочий поток;
- ускорение приспособления к корпоративной идентичности, начиная с формальных правил, неофициальных норм поведения и ценностей коллектива;
- уменьшение количества конфликтов, возникающих из-за неопытности новых сотрудников;

- снижение расходов, обусловленных подбором и наймом работников;
- создание благоприятного впечатления и установление одобрительного мнения о компании.

Как и у фирмы, так и у сотрудника есть выгоды от адаптации.

- получение доступа к информации, необходимой для работы;
- уменьшение беспокойства и напряжения: «сотрудник быстрее адаптируется к новой обстановке благодаря системе наставничества и правильно выстроенной системе адаптации новых сотрудников» [14, с. 25];
- повышение удовлетворенности трудом: работник видит возможности для карьерного роста в данной организации;
- усвоение принципов и правил корпоративной культуры;
- установление рабочих отношений с коллегами;
- получение конструктивной обратной связи о своей деятельности от наставника и высшего руководства;
- работник ясно представляет перспективы своего профессионального роста и уверен в хорошем будущем в этой компании.

На основании этого, грамотно спланированная процедура адаптации персонала не только сокращает значительные затраты на поиск и сохранение кадров, но и является взаимовыгодным решением для всех участников процесса.

Если говорить о классификации адаптации, то на практике, наиболее востребованной является разделение по направлениям на производственную и внепроизводственную. Мы, соответственно, рассмотрим производственную адаптацию.

Производственная адаптация включает в себя шесть основных аспектов, каждый из которых описывает конкретный процесс: профессиональный, психофизиологический, социально-психологический и организационно-административный. Каждый из них играет свою роль в успешной интеграции

сотрудника в рабочую среду. Существуют и другие аспекты, в частности: коммуникативный, материальный, общественный, жилищно-бытовой и культурно-бытовой. Вместе с тем, кажется оправданным более детальное изучение преимущественных направлений адаптационной работы.

Профессиональная адаптация связана с обучением и расширением навыков и знаний, незаменимых при исполнении профессиональных задач. Она начинается со всесторонней экспертизы предыдущего стажа и квалификации нового сотрудника, после чего подбирается наиболее подходящая форма обучения.

«Психофизиологическая адаптация – процесс, который предполагает приспособление к новым физиологическим условиям труда: психическим и физическим нагрузкам» [8, с. 93]. Успех адаптации зависит от личностных черт сотрудника.

«Под социально-психологической адаптацией понимают включение работников в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, системой ценностей» [34].

Организационно-административная адаптация предполагает активное вовлечение новичка в профессиональную деятельность в новой обстановке. В ходе этого процесса происходит усвоение правил и условий работы. Эксперты подчеркивают, что это один из самых трудных этапов: сотрудникам бывает сложно перестроиться на малоизвестный режим и методы работы.

Экономическая адаптация – это «принятие работником системы оплаты труда, бонусных программ и других финансовых механизмов мотивации» [15, с. 179].

Санитарно-гигиеническая адаптация обозначает привыкание к рабочей среде, включающее освоение правил безопасности и гигиены труда, а также изучение существующих стандартов охраны труда.

Ниже, в таблице 2, предлагается ознакомиться с набором адаптационных действий, призванных помочь в предотвращении или смягчении проблем, обычно возникающих во время адаптации нового члена команды.

Таблица 2 – Адаптационные действия для видов производственной адаптации

Аспект производственной адаптации	Адаптационные действия
Профессиональная	<ul style="list-style-type: none"> – обучение на рабочем месте (наставничество); – освоение новых навыков вне производственной среды (семинары, курсы); – четкое формулирование обязанностей и задач, закрепленное в детальной инструкции.
Психофизиологическая	<ul style="list-style-type: none"> – оптимизация рабочего пространства и трудовой деятельности с применением научных подходов; – внедрение комплексов физических упражнений непосредственно на производстве (например, гимнастика для глаз, разработанная специально для пользователей компьютеров).
Социально-психологическая	<ul style="list-style-type: none"> – введение сотрудника в курс корпоративных обычаяев и правил; – представление нового члена команды остальным сотрудникам; – вовлечение в обучающие программы и упражнения (тренинги, ролевые игры); – привлечение к участию в коллективных мероприятиях (например, организация корпоративного торжества); – предложение сотруднику посещать внебиробочие мероприятия.
Организационно-административная	<ul style="list-style-type: none"> – изучение истории фирмы, её заказчиков и контрагентов, основных рабочих процессов; – объяснение структуры предприятия, введение в курс дела относительно главных процессов. <p>Зачастую эти сведения даются в виде текстовых документов (инструкция для работников, регламенты, нормативы) или видео-презентаций (корпоративный фильм).</p>
Экономическая адаптация	<ul style="list-style-type: none"> – информирование о системе оплаты труда, премирования и других формах материального стимулирования; – разъяснение структуры заработной платы, системы бонусов и надбавок; – предоставление информации о социальных гарантиях (ДМС, оплата больничных, отпусков и пр.); – адаптационные выплаты или поддержка в виде стипендий, надбавок в период вхождения в должность.

Продолжение таблицы 2

Аспект производственной адаптации	Адаптационные действия
Санитарно-гигиеническая	<ul style="list-style-type: none"> – ознакомление с требованиями охраны труда и техники безопасности; – проведение вводного инструктажа по санитарным нормам на рабочем месте; – обеспечение средствами индивидуальной защиты и гигиены (при необходимости); – создание комфортных условий труда (освещенность, вентиляция, удобная мебель, соблюдение санитарных норм).

Взаимосвязанность и одновременное функционирование всех видов приспособления предполагает создание целостной системы мер. Эта система должна быть направлена на обеспечение успешной и оперативной адаптации.

Тем не менее, не стоит забывать, что успешная адаптация – это взаимодействие двух сторон: новичок стремится влиться в команду и быстро освоить обязанности, в то время работодатель содействует этому, предлагая, например, наставника, вводные курсы или программу адаптации.

Схема, иллюстрирующая двусторонний характер процесса адаптации персонала, представлена на рисунке 1.

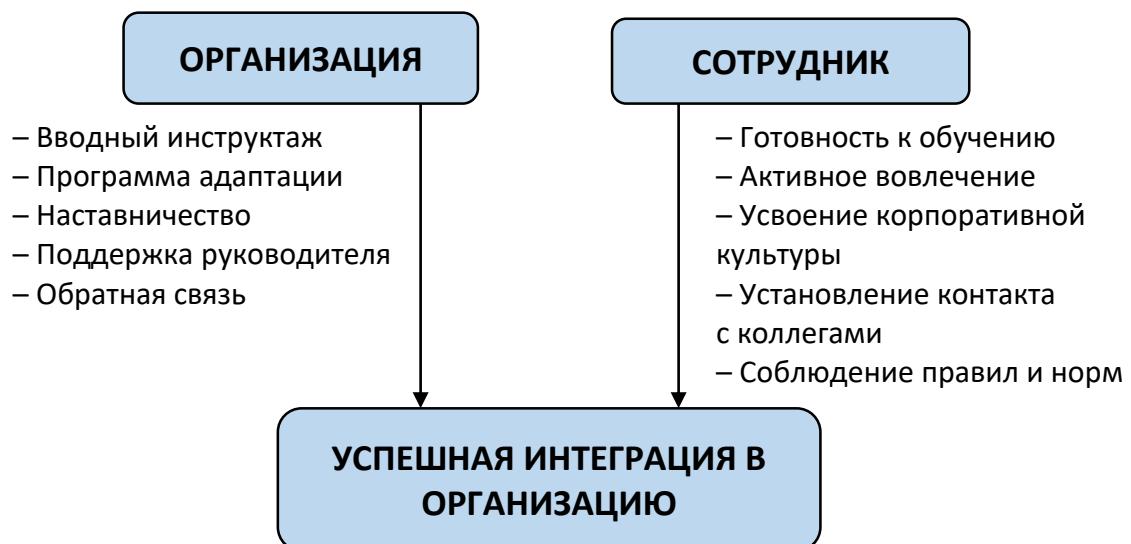


Рисунок 1 – Двусторонний процесс адаптации персонала

Адаптация как быстрая и адекватная интеграция сотрудников в деятельность организации для обеспечения бесперебойного выполнения ее производственных планов и задач – ключевой аспект современного управления человеческими ресурсами. Этот процесс представляет собой своего рода инструмент для управления профессиональным развитием нового члена коллектива, его погружения в корпоративную культуру компании, охватывающего все аспекты его деятельности и взаимодействия с элементами этой культуры.

Но привыкание к новым условиям работы – непростая задача, поскольку каждый сотрудник уникален. Люди отличаются своими моральными устоями, приоритетами, опытом и навыками, а также мотивацией и карьерными амбициями. Однако, несмотря на индивидуальные различия, возможно определить общие стадии этого процесса.

Первая стадия. Оценка исходных компетенций нового сотрудника

В начале необходимо узнать уровень базовых знаний, навыков и умений принимаемого работника. При формировании программы адаптации на этом этапе рационально предусмотреть различные траектории дальнейшего развития. Если новичок демонстрирует хорошие или несравненные результаты, дальнейшие шаги должны быть сокращены и представлены в ознакомительном формате. При обнаружении недостаточного уровня подготовки следует углубить адаптационный процесс или рассмотреть вопрос о прекращении трудовых отношений.

Вторая стадия. Ознакомление с компанией

Этот промежуток времени предполагает знакомство работника-новичка с корпоративной культурой, внутренними правилами, коллективными требованиями, стандартами поведения и соответствующими обязанностями по должности. Важно провести вводную программу, включающую презентации руководства, просмотр видеоматериалов об успехах фирмы, ее преимуществах и планах на будущее.

Третья стадия. Приспособление

«На третьем этапе работник-новичок, проработав некоторое время в организации, начинает постепенно привыкать к своей роли и месту в коллективе» [11]. Он налаживает контакт с другими сотрудниками и руководством, и каждый лень накапливает опыт из практики. Необходимо провести программу обучения или стажировки, охватывающую стороны профессионального развития и психологические, что позволит ускорить усвоение корпоративных ценностей и беспрепятственно примкнуть к коллективу.

Четвертая стадия. Функционирование

Финальной фазой является освоение работником в полной мере всех видов адаптации. В текущий период устраняются все разногласия, урегулируются конфликты, формируется подходящее поведение на рабочем месте, и сотрудник принимается работать предельно продуктивно наряду с остальными.

Только пройдя все пункты полностью, сотрудник-новичок окончательно внедряется в трудовой коллектив. Но для того, чтобы преодоление этапов адаптации прошло успешно, этим процессом необходимо управлять.

Цель управления адаптацией – обеспечить максимально быстрое, комфортное и результативное вхождение нового сотрудника в коллектив и должность. Необходимо осознавать, что приспособление к новым условиям – это не мгновенное действие, а период, который может длиться от нескольких недель до целого года, исходя из трудности задач, специфики рабочей атмосферы и индивидуальных черт характера работника.

Отсюда следует, адаптация персонала – это важный и систематический процесс, гарантирующий успешное вхождение новых сотрудников в работу и в структуру организации. Будучи частью системы управления человеческими ресурсами, адаптация осуществляет основную роль – поддерживает стабильность и сменяемость кадрового состава, содействует созданию эффективной и преданной рабочей группы.

1.2 Методы и инструменты управления адаптацией

Для успешной интеграции новых работников необходима четкая и систематизированная структура, значительные инвестиции времени и средств, а также применение разных подходов и ресурсов, облегчающих вхождения нового сотрудника в незнакомую корпоративную среду.

Методы адаптации принимают во внимание разносторонние факторы, включая занимаемую должность, квалификацию специалиста, отрасль и специфику компании. Разберем распространенные решения среди отечественных организаций.

Наставничество образует форму взаимодействия, где опытный специалист делится своим профессионализмом и умениями с менее опытным коллегой, выступая в роли наставника и проводника. Наставник оказывает помощь, объясняя процессы, правила и нормы, принятые в компании. Кроме того, он поддерживает и объясняет ошибки или спорные моменты в работе, что способствует профессиональному росту подопечного.

Инструктаж в подразделениях. Суть подхода состоит в ознакомлении нового работника со специфическими требованиями каждого отдела компании. В каждом подразделении фирмы существует свой набор норм и положений, обязательных к исполнению. Эти правила должны быть четко сформулированы в письменном виде, чтобы обеспечить их однозначное понимание всеми сотрудниками. Недостаточное усвоение предъявляемых требований способно привести к тому, что новоприбывший сотрудник потратит значительное время на прояснение рабочих моментов, вместо того чтобы оперативно включиться в рабочий процесс.

Неформализованное сопровождение заключается в том, что нового сотрудника сопровождают на всех этапах его трудовой деятельности. Специалист кадровой службы знакомит новичка с коллегами, рабочим процессом, атмосферой и взаимоотношениями в коллективе и в компании в целом, фиксируя и оценивая каждый пройденный этап.

Обратная связь в неформальной обстановке (например, через коучинг-сессии или индивидуальные встречи).

Тренинг. Техника способствует укреплению межличностных связей, развивая коммуникацию коллег и демонстрируя признание разнообразных мнений. Тренинговые программы могут реализовываться в формате имитационных игр, либо через разбор конкретных ситуаций (кейс-метод). Их проведение уместно не только для новичков, но и для всего коллектива [37].

Но вполне возможно проведение персональных сессий с каждым работником, хотя этот подход к адаптации применяется нечасто. Это может быть полезно, если новый ценный сотрудник сталкивается с отторжением в уже сложившемся коллективе.

«В настоящее время наиболее распространенным методом адаптации персонала на предприятии является наставничество» [29, с. 58]. Поэтому остановимся на нем подробнее.

С учётом характера работы, первоначальных навыков принятого сотрудника и требуемых от него компетенций, наставник способен осуществлять нижеперечисленные функции:

- введение принятого в коллектив специалиста в курс основных принципов и убеждений организации;
- содействие в обучении и освоении профессии для нового сотрудника;
- создание персонализированного плана вхождения в рабочий процесс;
- выявление сложностей и препятствий, возникающих на этапе адаптации;
- предоставление помощи и консультаций новичку в решении текущих задач.

Наличие результативного института наставничества выступает важнейшим механизмом, способствующим успешному вхождению новичков в коллектив и развитию их профессиональных компетенций [27].

Мы изучили укорененный методы адаптации, теперь проанализируем методы, которые только начинают использоваться компаниями и относятся к современным.

Баддинг (англ. «Buddying») – введение в должность, при котором один сотрудник оказывает поддержку новому сотруднику, как правило, в начале его работы. Термин «buddy» обозначает «друг» или «приятель». Задачи бадди сводятся к помощи в организационных моментах и в ориентации нового члена команды в фирме. Он предоставляет информацию в вопросах быта, знакомит с целями и миссией организации, разъясняет внутренние процессы и способствует интеграции в коллектив.

Можно заметить схожесть с методом наставничества, но отличия все-таки имеются. Они представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Отличительные особенности методов «наставничество» и «баддинг»

Наименование	Наставничество	Баддинг
Формат взаимодействия и задачи	Наставник исполняет роль консультанта, оказывая помощь начинающему специалисту на период адаптации	Квалифицированный работник трудится рядом с новым членом команды, выполняя аналогичные задания. Этот подход также эффективен для совершенствования умений и подготовки к новой должности
Продолжительность	В среднем от 1 до 3 месяцев	Длительный срок – от 3 до 12 месяцев
Уровень вовлечённости	Наставник занимает наблюдательную позицию, оказывая помощь и давая советы, лишь когда стажер испытывает трудности или нуждается в направлении	Баддинг-партнёр увлеченно включен в процесс адаптации нового сотрудника
Ориентация	Наставник концентрируется на поддержке в разрешении определенных профессиональных задач	Баддинг-партнёр сосредоточен на том, чтобы облегчить новому сотруднику процесс вхождения в коллектив и способствовать росту его компетенций

Шедуинг (англ. «Shadowing). В английском языке «shadow» обозначает «тень». «Фактически этот метод заключается в том, чтобы стать «тенью» более опытного сотрудника» [21]. Начинающему специалисту необходимо изучать методы работы профессионала, чтобы перенимать его эффективные подходы.

Корпоративный PR. В переводе с английского языка PR (Public Relations) значит «связи с общественностью». Подход требует заблаговременного создания справочника, включающего ключевые стандарты, принципы коммуникации и корпоративные ценности. Подобные руководства могут включать информацию о желаемом дресс-коде, перерывах в рабочее время, обустройстве рабочего пространства (с иллюстрациями), начале и окончании рабочего дня и т.д.

Тимбилдинг (англ. «team-building») – построение команды. Разнообразие форматов тимбилдинга позволяет успешно адаптировать новичков в коллективе и улучшить взаимодействие между сотрудниками. Для этих целей можно использовать командные состязания, деловые игры, моделирование рабочих ситуаций, корпоративные поездки на природу, а также неформальные встречи после работы и другие способы сплочения.

Welcome-день (также welcome-тренинг) – «вводный курс для новых сотрудников, во время которого новички не отрабатывают навыки, а получают вводную информацию об услугах, культуре компании, традициях и корпоративной этике» [36]. Смысл встречи – разъяснить обстановку, облегчить вхождение в коллектив, познакомить с корпоративной философией и базовыми рабочими процедурами.

Компоненты welcome-дня:

- презентация компании: рассказ о её становлении, ключевых задачах, корпоративных ценностях, организационной структуре и ведущих специалистах;
- ознакомление с регламентом: корпоративная этика, принятые нормы поведения, внутренние операционные процессы;

- обзор необходимого инструментария и ресурсов: вводный курс по используемым корпоративным системам, программным продуктам и рабочим процессам.
- создание команды: представление коллег, налаживание благоприятных взаимоотношений и первичное взаимодействие в команде.
- сессия вопросов и ответов: возможность для новых сотрудников получить разъяснения по поводу рабочих моментов, корпоративных правил, условий труда и другим важным вопросам.

Коучинг выделяется в качестве многообещающего подхода к психолого-педагогическому сопровождению в адаптационный период. Представляет собой персонализированный тренинг личностного развития, направленный на увеличение производительности, раскрытие потенциала сотрудника и помочь в преодолении трудностей на рабочем месте.

Он отличается от наставничества своей сутью. В отличие от наставничества, где происходит работа под присмотром более опытного коллеги, коуч-сессии индивидуальны, нацелены на развитие конкретных навыков или трансформацию убеждений.

Итак, все вышеперечисленные методы, как известные, так и прогрессивные, имеют положительные и отрицательные черты. Они изложены в таблице 4

Таблица 4 – Плюсы и минусы методов адаптации

Название метода адаптации	Плюсы	Минусы
Наставничество	<ul style="list-style-type: none"> – индивидуальный подход; – передача опыта; – быстрая интеграция нового сотрудника; – снижение затрат на обучение; – быстрая обратная связь 	<ul style="list-style-type: none"> – снижение рабочей эффективности сотрудника, принявшего роль наставника; – неэффективно, при некомпетентном наставнике; – неструктурированная подача информации

Продолжение таблицы 4

Название метода адаптации	Плюсы	Минусы
Инструктаж в подразделениях	<ul style="list-style-type: none"> – быстрое ознакомление с рабочим процессом; – позволяет задать вопросы по ходу работы 	<ul style="list-style-type: none"> – поверхностное усвоение; – возможны перегрузки информацией для новичка; – часто не охватывает общекорпоративные процессы
Неформализованное сопровождение	<ul style="list-style-type: none"> – комфортная атмосфера; – снижение стресса у новичка; – способствует быстрой социализации 	<ul style="list-style-type: none"> – отсутствие четкой структуры; – возможна неполная передача информации; – не поддается точной оценке
Обратная связь в неформальной обстановке	<ul style="list-style-type: none"> – повышение доверия; – улучшение коммуникации; – помогает выявить проблемы на ранней стадии 	<ul style="list-style-type: none"> – руководитель может быть воспринят несерьезно; – возможна субъективность; – не фиксируется официально
Тренинг	<ul style="list-style-type: none"> – развитие навыков; – активное вовлечение сотрудника; – улучшение коммуникации 	<ul style="list-style-type: none"> – высокая стоимость; – необходимость квалифицированных тренеров; – не всегда учитывает индивидуальные потребности – обычно требует регулярности
Баддинг	<ul style="list-style-type: none"> – поддержка «на равных»; – повышает командность; – развивает корпоративную культуру 	<ul style="list-style-type: none"> – зависит от вовлеченности «бадди»; – риски несерьезного отношения; – возможны конфликты; – компания часто не в полном объеме оплачивает работу бадди
Шедуинг	<ul style="list-style-type: none"> – наглядное обучение; – минимизация ошибок; – снижает страх перед новыми задачами 	<ul style="list-style-type: none"> – пассивный формат; – может не включать обратную связь; – требует много времени опытно сотрудника
Корпоративный PR	<ul style="list-style-type: none"> – формирование лояльности; – быстрое ознакомление с ценностями компании; – формирует имидж компании 	<ul style="list-style-type: none"> – неэффективен без заинтересованности нового сотрудника
Тимбилдинг	<ul style="list-style-type: none"> – развитие командного духа; – снижение межличностных барьеров 	<ul style="list-style-type: none"> – часто воспринимается как развлечения или формальность; – высокие затраты

Продолжение таблицы 4

Название метода адаптации	Плюсы	Минусы
Welcome-день (welcome-тренинг)	<ul style="list-style-type: none"> – уменьшение беспокойства, ясное понимание задач и быстрое вовлечение в корпоративную культуру; – формирование причастности; – меньше времени необходимо для поиска; – улучшение имиджа компании 	<ul style="list-style-type: none"> – затруднителен для сотрудников удаленного формата работы; – необходимость собрать всех причастных сотрудников в одном месте
Коучинг	<ul style="list-style-type: none"> – раскрывает личный потенциал; – развитие самостоятельности в принятии решений, ответственности за свои результаты; – ускорение профессионального роста; – повышение мотивации 	<ul style="list-style-type: none"> – не все сотрудники готовы к коучингу, так как процесс требует открытости, доверия и готовности к саморазвитию; – высокая стоимость, особенно при привлечении внешних коучей; – эффект проявляется не сразу, а постепенно, что нежелательно при необходимости быстрой адаптации

«Эффективное применения методов адаптации персонала на предприятии помогает сотруднику более эффективно «влиться» в должность» [30, с. 36], изучить действующие нормативные документы и должностные инструкций, что помогает сократить общие расходы на рабочую силу и укрепить стабильность кадрового состава.

Многообразие методов можно разделить по группам: обучение, сопровождение, вовлечение [19]. Представим схематично на рисунке 2.

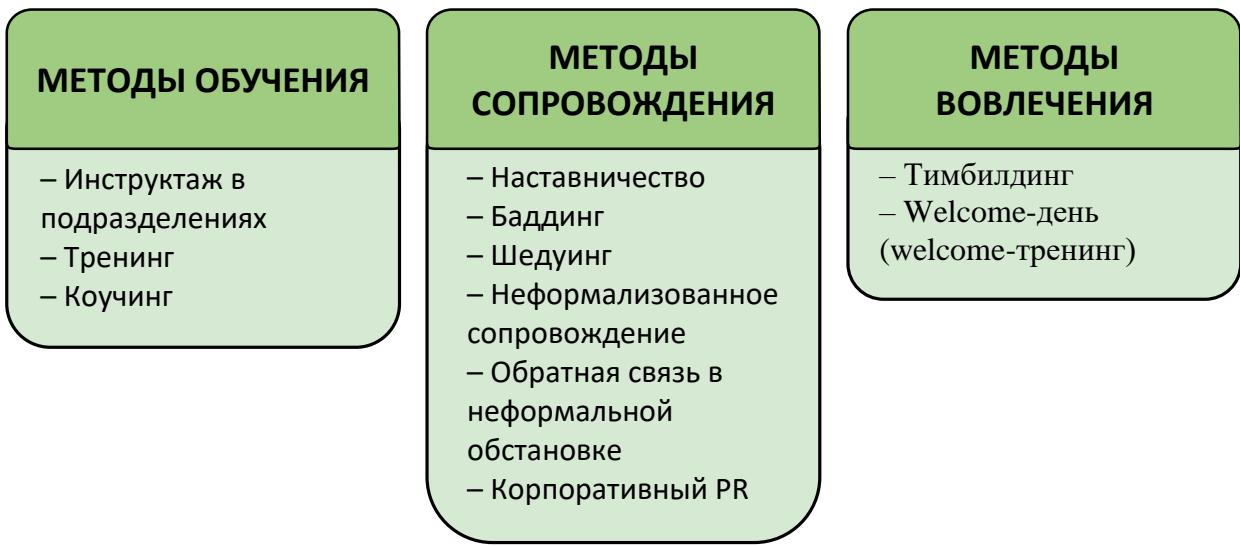


Рисунок 2 – Группировка методов адаптации

Актуальные методы адаптации персонала в организациях располагают широким спектром действенных инструментов.

Ознакомление с документами, определяющими порядок работы предприятия. Основные из них: правила трудового распорядка, положение о мотивационных стандартах, положение о начислении заработной, и, при наличии, положение об адаптации персонала – «это локальный акт компании, который регламентирует процессы быстрого вовлечения нового сотрудника в работу и его адаптацию в коллективе» [31].

Welcome-letter (приветственное письмо) играет важную роль в формировании благоприятного начального восприятия. Желательно отправлять его непосредственно после того, как соискатель согласился на должность, но до начала его трудовой деятельности.

Welcome-бокс (приветственный комплект) с корпоративной атрибутикой, предназначенный для адаптации новичков в коллективе. В него могут входить, к примеру, тетради для записей, термосы, сумки для переноски вещей или же фирменная одежда.

Welcome-тренинг (приветственное обучение) – ознакомительный курс для вновь прибывших сотрудников. В начале периода адаптации и интеграции

можно реализовать специальное обучение, где новички получают первичные знания, а не оттасывают умения. В ходе этого занятия персонал познакомится с ценностями, обычаями и принципами организации.

Книга новичка. Это может быть, как электронная версия, так и напечатанный вариант с важными сведениями. В нём, как правило, содержится информация об организационной структуре, контактные данные различных подразделений и план расположения кабинетов. Кроме того, такие руководства часто включают описание внутренних процедур, например, правила резервирования переговорных комнат или действия, предпринимаемые при утере идентификационной карты.

Персональные консультации. Это формат общения один на один, будь то с начальником, ментором или представителем отдела кадров. Данный подход позволяет оперативно отвечать на возникающие у новых сотрудников вопросы, снижая при этом нагрузку на остальной коллектив и не прерывая их рабочий процесс.

Обратная связь. Все участники процесса адаптации обязаны предоставлять конструктивную обратную связь новичку, подкрепляя ее конкретными примерами из рабочей практики.

Чат-бот – инструмент, предназначенный для имитации человеческого общения. Программа позволяет автоматизировать часть коммуникаций, ускорить получение нужной информации и снять рутинные задачи с HR-отдела.

Внедрение виртуальных ассистентов позволяет автоматизировать часть коммуникаций, ускорить получение нужной информации и повысить удовлетворённость сотрудников.

Ряд полезных функций данного инструмент:

- разработка персонализированных программ адаптации, включающих перечень необходимых дел и шагов для успешного освоения новой должности, подборку полезных обучающих материалов и рекомендации от опытных коллег;

- круглосуточный доступ к базе знаний, ключевым документам, руководствам и ответам на часто задаваемые вопросы;
- автоматизация процесса закрепления наставников, планирование встреч, рассылка уведомлений и отслеживание прогресса в выполнении задач;
- организация онлайн-мероприятий, таких как лекции, тренинги и вебинары;
- внедрение программы мотивации и элементов геймификации: инструмент дает возможность проводить конкурсы и состязания, мониторить успехи работников и поощрять новичков за успешное прохождение ключевых этапов адаптации;
- систематический сбор отзывов и проведение опросов: чат-бот может узнавать мнение сотрудника о первых неделях работы, выявлять возникающие трудности и собирать предложения по улучшению.

Мессенджеры (от англ. messenger – посыльный, связной) или приложения для обмена сообщениями. Современные руководители обнаружили, что в отличие от обычных телефонных звонков и электронной почты, мессенджеры существенно оптимизируют коммуникацию внутри компаний. Популярные платформы, такие как Whatsapp, Viber, Telegram и VK Мессенджер, способствуют более оперативному обмену информацией, что особенно важно для связи между наставником и его подопечным. Эти инструменты позволяют быстро обсуждать возникающие трудности и находить оптимальные пути их решения.

Стоит подчеркнуть еще один важный аспект: мессенджеры сделали возможным наставничество на расстоянии, что расширяет горизонты для развития и обучения сотрудников.

E-learning (электронное обучение) представляет собой развитие персонала с использованием цифровых инструментов и Интернета. Специалисты в области методологии совместно с экспертами разрабатывают учебные программы, включающие теорию и практические упражнения,

которые затем публикуются на специализированной онлайн-платформе. Доступ к этой платформе осуществляется сотрудниками с различных устройств, таких как смартфоны, планшеты или персональные компьютеры, что позволяет им проходить обучение в удобное время и месте.

Геймификация. Использование игровых методов доказало свою эффективность при адаптации новых членов организации. Специализированные программные решения позволяют новичкам в интерактивной форме знакомиться с корпоративными нормами, правилами охраны труда и актуализировать знания, необходимые для работы, например, нормативные акты. Вместо традиционного изучения инструкций сотрудники вовлекаются в увлекательные игровые сценарии или соревнуются с коллегами, выбирая оптимальные решения в заданных ситуациях.

Кроме того, грамотно разработанные игровые механики способствуют формированию позитивного образа компании, что особенно критично для одаренных молодых специалистов. Нынешние соискатели работы высоко оценивают новаторские методы в сфере образования.

Корпоративный портал представляет собой эффективный инструмент, облегчающий коммуникацию между сотрудниками. Информация компании несет большую ценность, ее изучение является обязательным для прибывших сотрудников. Получив дистанционный доступ к базе, сотрудник обретает шанс оперативно изучить нужные материалы и видео в комфортное для себя время вне рабочего процесса. «Корпоративный портал доступен в любое время, им возможно пользоваться из любой точки мира» [24, с. 76].

Контрольный список для адаптации – перечень действий, который необходимо завершить новому сотруднику в период его адаптации. Перечень делает легче освоение в незнакомой обстановке, ознакомление с компанией и ее иерархией, дает возможность изучить рабочие процедуры и методы производства. Служит своего рода ревизорским инструментом для руководителя.

Организация рабочего места выступает инструментом адаптации, так как способствует формированию благоприятной атмосферы и облегчает вхождение в команду и рабочий процесс.

«Адаптационные инструменты не только очень многообразны, но и нуждаются в индивидуализации, в зависимости от направления деятельности компании, ее краткосрочных и долгосрочных целей» [6, с. 46].

Согласно исследованию, проведенному рекрутинговым агентством Get Experts в 2024 году, выяснилось, какие основные инструменты адаптации применяют отечественные фирмы, охватывающие 40 (и более) разнообразных отраслей экономики.

Показатели представлены на рисунке 3.

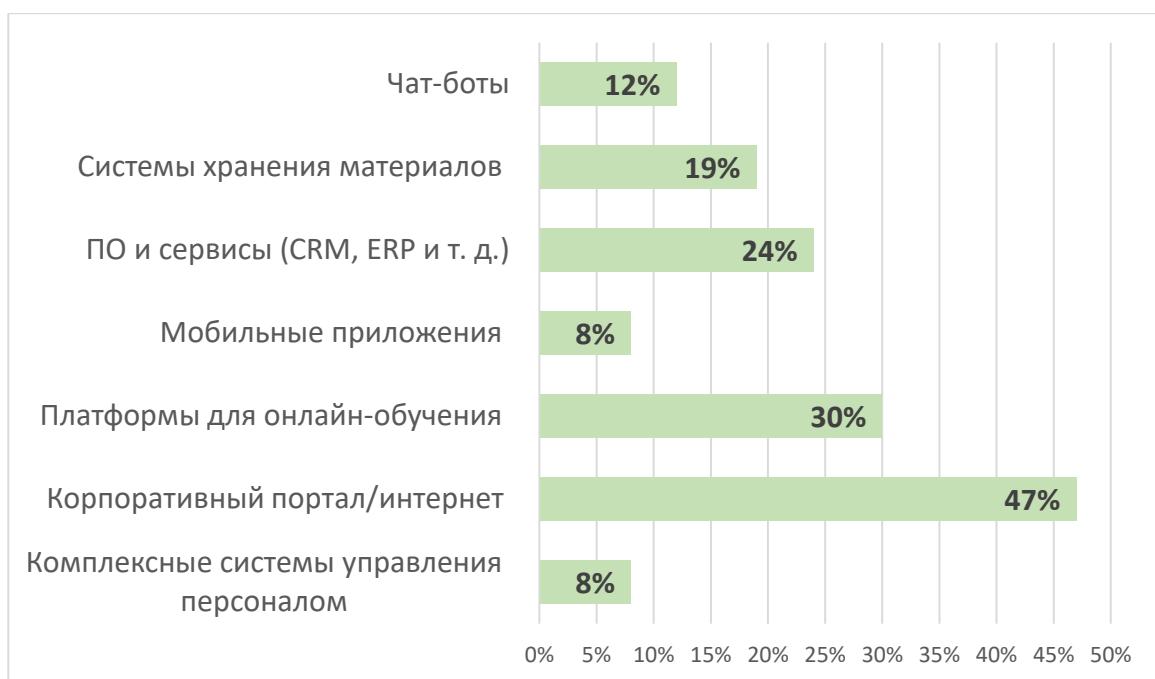


Рисунок 3 – Инструменты адаптации российских компаний по данным исследования Get Experts

Как видно, большинство фирм (47%) используют корпоративный портал или интернет. Слабо развиты комплексные системы управления персоналом (8%), такой же процент набрали мобильные приложения, что говорит о редкости их применения.

В завершение стоит подчеркнуть, что нами были продемонстрированы востребованные, действенные и достаточно простые в использовании средства, полезные при интеграции новичков в коллектив. Исходя из особенностей новичка, значимо своевременно определять метод адаптации, необходимый работнику, а также соответствующие этому виду инструменты реализации адаптации. Всё это может помочь сократить затраты на адаптацию, а самим сотрудникам – быстрее преодолеть тревогу и безболезненно влиться в среду.

1.3 Основные подходы и критерии эффективности управления адаптацией персонала

В наши дни практически в каждой организации существуют отработанные методы для анализа успешности вхождения новых сотрудников в коллектив. Наш приоритет – выяснить, как именно проводится измерение и оценка результативности процесса адаптации. В связи с этим, мы рассмотрим наиболее распространенные подходы к оценке адаптации персонала, которые используются в современных компаниях.

Оценка через удовлетворенность.

«В качестве критериев используются два показателя: «удовлетворенность организации сотрудником» и «удовлетворенность работой» [35, с. 44]. Специально разработанный опросник позволяет собрать ценные данные о специфических трудностях, возникающих в процессе работы, особенностях профессиональных устремлений работника и скорости их развития. На основе итогов анализа вычисляются «индекс удовлетворенности работой», «индекс заинтересованности в работе» и «индекс удовлетворенности профессией». Среднее арифметическое значение всех указанных индексов называется «интегральный показатель адаптированности».

У подхода есть несовершенство – трудность в интерпретации полученного значения. Проблема кроется в субъективном характере показателя удовлетворенности, который сложно поддается объективной оценке. Люди могут предоставлять ответы, продиктованные социальными ожиданиями, а не отражающие их реальное положение дел.

Все же степень адаптированности может быть определена количественно по шкале удовлетворенности. Работник оценивает свою удовлетворенность рядом аспектов работы, таких как рабочая среда, возможности карьерного развития, занимаемая должность, заработная плата, характер выполняемой работы, взаимоотношения в коллективе и прочие.

Чтобы оценить уровень адаптации, работник выбирает один из предложенных вариантов, присваивая баллы: «совершенно удовлетворен +1,0, удовлетворен +0,5, затрудняюсь ответить 0,0, не удовлетворен -0,5, совершенно не удовлетворен -1,0» [28].

Есть еще одна отрицательная черта. Подход не дает возможности оценить, какое воздействие оказывает каждый отдельный элемент адаптации на адаптационные процессы и на результативность адаптации. После завершения анализа возникает закономерный вопрос о значимости профессиональной сферы, психологических особенностей и социальных условий. Кроме того, отсутствует возможность выяснить, насколько значим конкретный фактор для работника. Он может оказаться определяющим или играть ключевую роль при принятии решений.

Оценка с помощью создания показателей эффективности.

Когда речь заходит об эффективности управления процессом адаптации сотрудников, важно учитывать двойственность адаптации – как сам процесс, так и его итог. С одной стороны, компания разрабатывает и реализует комплекс мер, направленных на облегчение знакомства новичка с компанией, его интеграцию в рабочую среду и освоение должностных обязанностей. С другой стороны, рассматривая адаптацию как конечный результат, после применения конкретного управленческого инструмента и его внедрения в

практику организации, можно наблюдать ощутимые результаты. Эти результаты, в свою очередь, условно подразделяются на объективные и субъективные показатели.

«Объективные – показатели, отражающие эффективность трудовой деятельности персонала организации и субъективные – показатели, отражающие удовлетворенность работника трудовым процессом в целом или отдельными его составляющими» [16, с. 86]. Возможные показатели перечислены в таблице 5.

Таблица 5 – Показатели эффективности в управлении процессом адаптации сотрудников

Категория	Показатель
Объективные	<ul style="list-style-type: none">– производительность труда работника;– количество издержек производства при привлечении новых сотрудников;– оттока кадров, находящихся на стадии адаптации;– число успешно прошедших испытательный период сотрудников;– время, затрачиваемое опытными сотрудниками на поддержку новичков;– выполнение плановых показателей и, как результат, повышение прибыльности предприятия
Субъективные	<ul style="list-style-type: none">– оптимизация психологической атмосферы в коллективе;– подготовленность персонала к работе в рамках корпоративной среды;– чувство удовлетворения от выполняемой работы, условий труда и самой организации;– осознание важности личного вклада в решение общих задач и достижение целей компании;– удовлетворенность уровнем заработной платы

Оценка эффективности интегральным способом [25].

Интегральный подход к оценке результативности программ адаптации подразумевает не просто создание разнообразных критериев эффективности, как субъективных, так и объективных, но и глубокий анализ их воздействия на внутренние процессы компании. Иными словами, выстраивая лояльность и обеспечивая понимание стратегических ориентиров, данная система дает

возможность увидеть взаимосвязь между итогами адаптации сотрудников и деятельностью организации в целом.

Важно подчеркнуть, что группа субъективных параметров в определенной степени перекликается с оценкой успешности адаптации персонала через призму удовлетворенности. Тем не менее, при использовании данного подхода оценка приобретает двойственный характер. Присутствие объективных метрик позволяет утверждать, что результат адаптационного процесса поддается количественному измерению и интерпретации, в то время как субъективность, свойственная оценке удовлетворенности, несколько нивелируется.

Такой целостный взгляд подразумевает ясный для сегодняшних руководителей принцип взаимодействия между методами управления сотрудниками (в частности, при введении новых работников в должность) и общим успехом организации, а также ее конкурентными преимуществами. Индикатором результативного руководства процессом адаптации кадров служит всесторонняя реализация системы оценки этой адаптации.

Если мы берем взгляд на адаптацию как процесс постепенного становления нового сотрудника полноценным участником трудового коллектива, то можно выделить ряд характеристик, которые в процессе приобретает сотрудник:

- интериоризация, под которой мы понимаем «усвоение новым работником целей и ценностей организации, стандартов, норм; ощущение себя полноценной частью трудового коллектива» [20, с. 125];
- квалификация – приобретение определенного уровня компетентности, требуемого по должности;
- функционирование определяется способностью выполнять задачи вовремя и с надлежащим качеством.

Данный список разделен на три ключевых раздела (таблица 6).

Таблица 6 – Приобретенные в процессе адаптации характеристики работника

Раздел	Характеристика адаптанта
Интериоризация	<ul style="list-style-type: none"> – обладает глубоким пониманием миссии и стратегических задач компании, осведомлен об этапах её развития и способен предоставить общее описание деятельности; – ориентируется в ключевых регламентах, нормах и корпоративных стандартах, понимает устройство организационной структуры, осознает свою роль в ней, знает расположение основных отделов, цели и задачи своего подразделения, распределение ответственности, систему вознаграждения и компенсационный пакет. – адаптировался к специфике коммуникаций в команде, ощущает себя полноценным участником коллектива; – поддерживает связь со всеми коллегами, с которыми необходимо сотрудничать в рамках рабочих задач, понимает цели и полномочия каждого из них; – чувствует удовлетворение от трудовой деятельности, его устраивает характер работы, условия труда, занимаемая должность, уровень заработной платы и отношения с коллегами; – соблюдает трудовую дисциплину
Квалификация	<ul style="list-style-type: none"> – понимает основную документацию, определяющую требования к работе, знает норм охраны труда и промышленной безопасности; – имеет навыки работы с документами, включая обработку и поиск необходимой информации; – соответствует всем требованиям, предъявляемым к данной должности; – умеет правильно использовать инструменты и оборудование, предназначенные для выполнения должностных обязанностей
Функционирование	<ul style="list-style-type: none"> – сотрудник проявляет инициативу и независимость в своей деятельности, не требуя постоянного контроля или помощи. – он демонстрирует поведение, соответствующее его роли и ценностям компании; – результаты его работы соответствуют установленным стандартам; – соблюдает сроки выполнения проектов; – сознает важность постоянного обучения и развития и стремится к личностному и профессиональному совершенствованию; – проявляет интерес к своей работе, видит возможности для развития и реализации своих способностей

Три блока отражают поэтапное развитие работника. А совокупность характеристик служит критерием успешной адаптации и формирует основу для дальнейшего профессионального роста и вовлечённости работника в деятельность организации.

После изучения различных сторон, инструментов и индикаторов адаптации сотрудника к работе, следует установить критерии эффективности управления адаптацией, без которых оценка неосуществима. Сформированный список критериев (таблица 7) позволяет оценить успешность этого процесса.

Таблица 7 – Критерии оценки эффективности управления адаптаций

Метрика	Критерии
Качество управления процессом адаптации работников	Степень информационной поддержки процесса адаптации: – наличие справочных материалов об организации; – соответствие содержания материалов задачам адаптационного периода
Фактический объем работы в рамках адаптационной функции	количество мер, принятых для нейтрализации факторов, затрудняющих успешную адаптацию; количество и перечисление адаптационных мероприятий, проведенных в компании за отчетный период; число наставников, прикрепленных к новым сотрудникам организации
Расходы на адаптацию персонала	начальные издержки, связанные с приспособлением сотрудников к новым условиям работы; инвестиции в программы адаптации внутри компании; стоимость адаптации одного нового сотрудника; затраты на адаптацию сотрудника в условиях непрерывных организационных изменений
Качество адаптации персонала	коэффициент увольнений среди новых сотрудников за период; уровень вовлеченности новых сотрудников в работу к концу оценочного периода; производительность и эффективность работы новых сотрудников к концу оценочного периода; восприятие работниками своей работы в рамках компании (уровень удовлетворенности); степень тревожности, неуверенности и неопределенности у новых сотрудников через 3 (6) месяцев работы

Оценка системы адаптации работников имеет первостепенное значение, учитывая вложенные компанией ресурсы, как временные, так и финансовые. Как и в любом проекте, где задействованы ресурсы, необходим анализ отдачи от инвестиций.

Отсутствие внимания к управлению адаптационным периодом неизбежно приведет к тому, что новичок не сможет четко определить свое

место в организационной структуре. Это, в свою очередь, создаст препятствия в общении, непонимание целей и, следовательно, неэффективное выполнение рабочих задач. В итоге, не прошедший адаптацию сотрудник не сможет в полной мере реализовать свой потенциал и внести желаемый вклад в достижение общих целей предприятия.

Проведя теоретический анализ, подведем итог. В наличии обширный арсенал методов и инструментов для адаптации персонала, ключевым моментом является их оптимальный выбор. Корректное использование этих методов способствует более быстрой интеграции новых сотрудников и улучшает уровень их профессиональной компетенции. Однако, помимо правильного выбора методик, необходимо эффективно руководить процессом адаптации и анализировать его результаты.

Кроме того, выявлены основные подходы к оценке успешности адаптационного периода, включая применение как объективных, так и субъективных показателей, а также комплексных метрик. Это обеспечивает не только мониторинг прогресса адаптации, но и способствует повышению общей эффективности системы управления человеческими ресурсами.

Таким образом, продуманное и управляемое проведение адаптационного процесса является важным условием стабильности и развития персонала в организации.

2 Анализ управления адаптацией персонала в ООО «ЮВИС»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ЮВИС»

Для анализа было выбрано Общество с ограниченной ответственностью «ЮВИС», которое является медицинским коммерческим учреждением, специализирующимся в области стоматологии. Сокращенное наименование организации ООО «ЮВИС».

Юридический адрес: 350912, Краснодарский край, город Краснодар, ул. Карасунская, д. 353. Фактический адрес: 350911, Краснодарский край, город Краснодар, ул. имени В.Н. Мачуги, д. 41.

Организации присвоены ИНН: 2312176927, ОГРН: 1102312019721, ОКПО 69771194.

Основное направление деятельности компании по ОКВЭД-2: Стоматологическая практика (86.23).

Официальной датой регистрации компании считается 10 декабря 2010 года. Учредителем и генеральным директором является Голуб Юрий Николаевич.

На сегодня в «ЮВИС» существуют разнообразные направления предоставляемых платных стоматологических услуг:

- терапия (лечение кариеса, профилактика и лечение заболеваний десен, установка пломб, гигиена полости рта);
- хирургия (удаление зубов, имплантация зубов, лечение воспалительных заболеваний зубов и челюстно-лицевой области);
- ортодонтия (исправление прикуса, установка брекет-систем);
- протезирование (изготовление коронок, виниров и мостовидных протезов);
- компьютерная томография челюстно-лицевой области;
- эстетическая стоматология (отбеливание зубов);

- детская стоматология (профилактика и лечение зубочелюстных аномалий у пациентов детского возраста).

Компания осуществляет свою деятельность в период, когда население всё чаще заботится о своем здоровье, особенно о состоянии зубов. Посещения стоматологических кабинетов для профилактических осмотров становятся обычной практикой. В результате наблюдается увеличенный спрос на эти услуги.

Миссия ООО «ЮВИС» заключается в предоставлении высококачественных медицинских услуг с акцентом на индивидуальный подход к каждому пациенту, современные технологии и инновационное оборудование.

В таблице 2 указаны основные принципы работы стоматологической клиники «ЮВИС».

Таблица 8 – Основные принципы работы ООО «ЮВИС»

Принципы работы	Пояснение
Забота о пациенте	Основное внимание уделяется комфорту и психоэмоциальному состоянию пациента. Специалисты клиники создают доброжелательную, позитивную атмосферу, используют индивидуальный подход к каждому пациенту для того, чтобы весь период лечения проходил благоприятно как для взрослых, так и для детей.
Инновации	Компания использует современные технологии, оборудование и методы лечения для повышения качества услуг и конкурентоспособности.
Профессионализм	Поддержание высокой квалификации стоматологов и других специалистов, постоянное обучение и сертификация.
Безопасность	Выполнение стандартов стерилизации и санитарии, использование только безопасных сертифицированных материалов и оборудования.
Честность и доверие	Соблюдение прозрачной ценовой политики, гибкой системы скидок и рассрочек для разных категорий пациентов. Ведение открытого обсуждения всех аспектов лечения с пациентом, включая риски и альтернативные варианты.
Поддержка и сопровождение	Постоянная поддержка пациента на всех этапах лечения и реабилитации, в том числе посредством коммуникаций с администратором клиники по телефону.

Рассмотрим стратегию ООО «ЮВИС». Для этого разделим цели организации по их значимости и масштабу.

Стратегические цели (3–5 лет):

- повышение прибыли на 20 %: увеличение объемов предоставляемых услуг и привлечение новых клиентов;
- укрепление имиджа компании: становление клиники как лидера в области стоматологии по Краснодарскому краю.

Тактические цели (2 года):

- увеличение клиентской базы на 25%: проведение рекламных кампаний, акций и специальных предложений для привлечения новых пациентов;
- укрепление онлайн-присутствия: создание и активное ведение сайта и страниц в соцсетях, запуск рекламы для привлечения новых клиентов;
- повышение качества обслуживания: обучение персонала, сбор и анализ отзывов от клиентов для выявления точек роста и улучшения обслуживания.

Операционные цели (1 год):

- увеличение потока пациентов на 15% каждый квартал: реализация маркетинговых стратегий и акций для привлечения новых клиентов;
- оптимизация осуществления записи на прием: внедрение онлайн-записи и автоматизированной системы управления потоками пациентов;
- внедрение системы обратной связи от клиентов и мониторинг удовлетворенности услугами;
- проведение мероприятий по повышению квалификации сотрудников (курсы, тренинги) минимум 2 раза в год.

Целесообразно «...под организационной структурой управления понимать состав звеньев управления (самостоятельных управлеченческих

подразделений и отдельных должностей, выполняющих функции управления) и их взаимосвязь и взаимоподчиненность (то есть как вертикальные связи – связи руководства и подчинения, так и горизонтальные связи – связи кооперации и координации)» [9, с. 403].

Организационная структура позволяет увидеть, как устроена деятельность компании: кто в ней играет роль главного руководителя, как и в какой последовательности принимаются решения, а также кто отвечает за те или иные задачи. Она способствует разрешению сложных вопросов и налаживанию взаимодействия между сотрудниками. С ее помощью удается эффективно урегулировать разногласия, возникающие внутри организации

Организационная структура ООО «ЮВИС» представлена на рисунке 2.

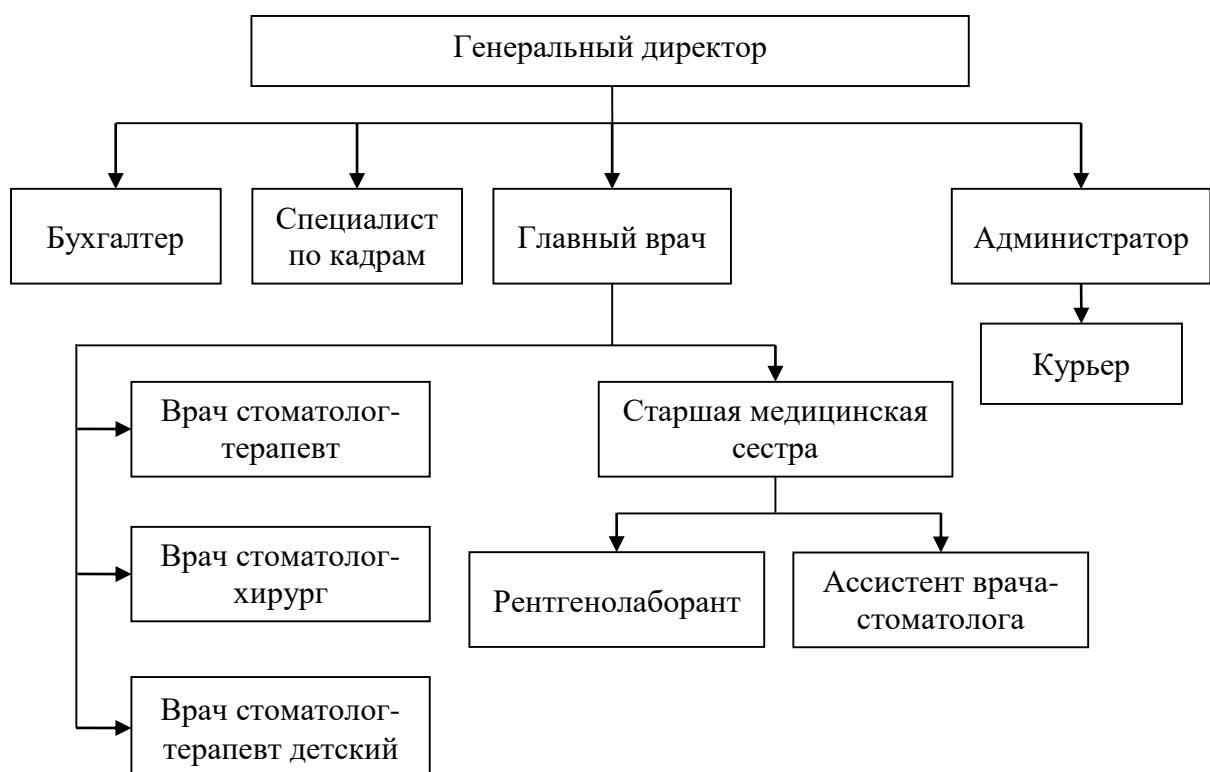


Рисунок 4 – Организационная структура ООО «ЮВИС»

Предприятие имеет линейно-функциональный тип организационной структуры.

«Линейно-функциональная структура управления характеризуется большим числом горизонтальных и вертикальных связей и незначительным участием низовых звеньев управления в принятии решений. Руководители при этой системе делятся на линейных и функциональных» [38, с. 785].

Линейный принцип выражается в том, что каждый сотрудник подчиняется только одному руководителю, что исключает двойное подчинение. Например, рентгенолаборант подчиняется старшей медицинской сестре.

Функциональный принцип раскрывается в выделении подразделений, у каждого из которых существуют свои специализированные цели и задачи. Например, администратор, бухгалтер.

Структура имеет как преимущества, так и недостатки.

К плюсам линейно-функциональной структуры относится:

- четкая система подчинения: каждый сотрудник знает, к кому он может обратиться;
- специализация сотрудников: присутствует четкое разделение обязанностей, что повышает эффективность работы.

К минусам линейно-функциональной структуры относится:

- замедление процессов: необходимость согласовывать действия через линейных руководителей может замедлять работу;
- высокая зависимость от руководства: при отсутствии главного врача или генерального директора многие решения могут задерживаться.

Таким образом, линейно-функциональная структура обеспечивает организованность и контроль, но может быть менее гибкой в принятии решений.

Далее подробнее раскроем функции, которые выполняют подразделения фирмы.

Высшим руководством клиники ООО «ЮВИС» является Голуб Юрий Николаевич – генеральный директор, действующий на основании Устава. Он руководит всей деятельностью предприятия (лечебно-профилактической, административно-хозяйственной, финансовой) и несет личную ответственность за все происходящее в компании. В его обязанности также входит взаимодействие с партнерами, заключение договоров, утверждение штатного расписания, издание распоряжений и приказов, обязательных к исполнению всеми работниками компании.

В непосредственном подчинении Юрия Николаевича (генеральный директор) находятся: главный врач, старшая медицинская сестра, администратор и бухгалтер.

Главный врач управляет всем медицинским персоналом клиники и сам оказывает стоматологическую помощь в наиболее сложных ситуациях. В его прямом подчинении находятся все врачи стоматологи (терапевт, хирург, детский терапевт).

Врачи стоматологи клиники проводят первичный и повторный осмотр пациентов, устанавливают диагноз или направляют пациентов на дополнительные исследования, назначают и проводят лечение.

Старшая медицинская сестра контролирует точное выполнение врачебных назначений младшим медицинским персоналом, соблюдение санитарных норм и правил, а также обеспечивает необходимыми медицинскими материалами. Отвечает за работу рентгенолаборанта и ассистента врача стоматолога.

Рентгенолаборант занимается подготовкой и проведением рентгенологических исследований зубочелюстной системы пациентов. Он обеспечивает соблюдение санитарно-гигиенических норм и радиационной безопасности. Взаимодействует с врачами стоматологами для выполнения их рекомендаций по обследованию.

Ассистент стоматолога работает с врачом, отвечает за подготовку стоматологического оборудования и материалов к работе, контроль

исправности оборудования и соблюдение техники безопасности при работе с ним, своевременное и качественное ведение медицинской документации.

Бухгалтер отвечает за подготовку отчетности для уплаты налогов и сборов в различные фонды в соответствии с налоговым кодексом Российской Федерации. Каждый квартал он представляет бухгалтерский баланс в налоговую инспекцию по месту регистрации компании. Ежедневно бухгалтер информирует генерального директора о движении денежных средств на расчетном счете организации. Также он рассчитывает и выплачивает заработную плату сотрудникам. По согласованию с генеральным директором, ежедневно выполняет безналичные платежи с расчетного счета компании контрагентам.

Специалист по кадрам занимается приемом сотрудников на работу, ведет делопроизводство по кадрам, предоставляет работникам необходимые справки и документацию. В его обязанности входит подготовка материалов для профессионального развития персонала, составление отчетных документов и консультирование сотрудников по различным вопросам.

Администратор клиники общается с пациентами как напрямую, так и по телефону, в мессенджерах. Ведет запись пациентов, решает организационные вопросы, проводит расчетно-кассовые операции. Помимо всего вышеперечисленного, работник этой должности взаимодействует с персоналом: проводит первичные собеседования, контролирует работу сотрудников клиники.

Курьер занимается доставкой различных медицинских материалов, инструментов и лабораторных образцов между клиникой и поставщиком. Производит доставку документации между клиникой и партнерами. Это могут быть деловые бумаги, письма, пакеты, договоры и прочие документы. Данный работник также доставляет канцелярские товары по поручению администратора.

Деятельность стоматологической клиники, зарегистрированной как ООО, регулируется рядом нормативных документов, которые можно

разделить на две категории: общие для всей организации и специфические для подразделений, работающих с персоналом, таких как администраторы и специалист по кадрам.

Основные документы, регулирующие деятельность стоматологической клиники:

- учредительные документы: устав ООО «ЮВИС», свидетельство о государственной регистрации и постановке на налоговый учет;
- лицензия на медицинскую деятельность: обязательна для предоставления стоматологических услуг;
- санитарно-эпидемиологическое заключение: подтверждает соответствие помещения санитарным нормам;
- Федеральные законы;
- Приказы Министерства здравоохранения РФ;
- санитарные правила и нормы.

Документы, регулирующие деятельность подразделения, работающего с персоналом (специалист по кадрам):

- Трудовой кодекс РФ: определяет общие нормы трудовых отношений;
- внутренние регламенты и положения: описывают правила внутреннего трудового распорядка, процедуры подбора, обучения и оценки персонала;
- должностные инструкции: определяют обязанности и ответственность каждого сотрудника;
- штатное расписание.

Далее перейдем к изучению основных организационно-экономических показателей ООО «ЮВИС» за 2022–2024 года. Начнем с анализа отчета о финансовых результатах за 2022 год, за 2023 год и за 2024 год (приложение А, рисунок А.1).

Анализ представлен в таблице 9.

Таблица 9 – Анализ на основе отчетов о финансовых результатах ООО «ЮВИС» за 2022–2024 гг.

Показатели	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменение			
				2022-2023гг.		2023-2024гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1. Выручка, тыс. руб.	10544	17955	17608	7411	70,29	-347	-1,93
2. Расходы по обычной деятельности, тыс. руб.	9964	16572	14097	6608	66,32	-2475	-0,15
3. Прочие доходы, тыс. руб.	8	5	24	-3	-37,5	19	380
4. Прочие расходы, тыс. руб.	157	416	325	259	164,97	-91	-21,88
5. Налоги на прибыль (доходы), тыс. руб.	167	678	721	511	305,99	43	6,34
6. Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	264	294	2489	30	11,36	2195	746,60
7. Рентабельность продаж (чистая), %	2,50	1,64	14,14	-0,87	-34,60	12,50	763,28
8. Рентабельность производства (основной деятельности), %	2,65	1,77	17,66	0,67	25,27	15,88	895,24

Анализ финансовых показателей деятельности ООО «ЮВИС» за период с 2022 по 2024 год позволяет сделать следующие выводы. Выручка организации в 2022 году составляла 10 544 тыс. руб., в 2023 году сильно увеличилась на 70,29 % до 17 955 тыс. руб. В 2024 году показатель немного снизился на 1,93 % до 17 608 тыс. руб.

В целом выручка поднялась до хорошего уровня и держится около 18 000 тыс. руб. Причин этого роста несколько: расширение спектра предоставляемых услуг за счет интеграции современных технологий в процесс диагностики и лечения, а также увеличение клиентской базы (например, благодаря повышению узнаваемости клиники). Но главной причиной является повышение спроса на платные стоматологические услуги.

Это подтверждают данные крупнейшего в России и странах СНГ разработчика готовых обзоров промышленных и потребительских рынков BusinesStat. «Спрос на платные стоматологические приемы растет из-за ограниченности передовых способов лечения и узкого перечня предоставляемых услуг в госсекторе. Требования потребителей к качеству оказания услуг возрастают» [2].

Расходы по обычной деятельности значительно увеличивались на 66,32 % до 16 572 тыс. руб. в 2023 году, а в 2024 году уменьшились на 0,15 % до 14 097 тыс. руб., но незначительно. Произошло это за счет повышения «стоимости расходных материалов, препаратов и оборудования, представленных преимущественно зарубежными поставщиками (из-за роста курсов валют, ухода отдельных производителей с рынка и разрыва привычных логистических цепочек)» [32].

На рисунке 5 можно наглядно увидеть соотношение выручки и расходов по обычной деятельности, ООО «ЮВИС».

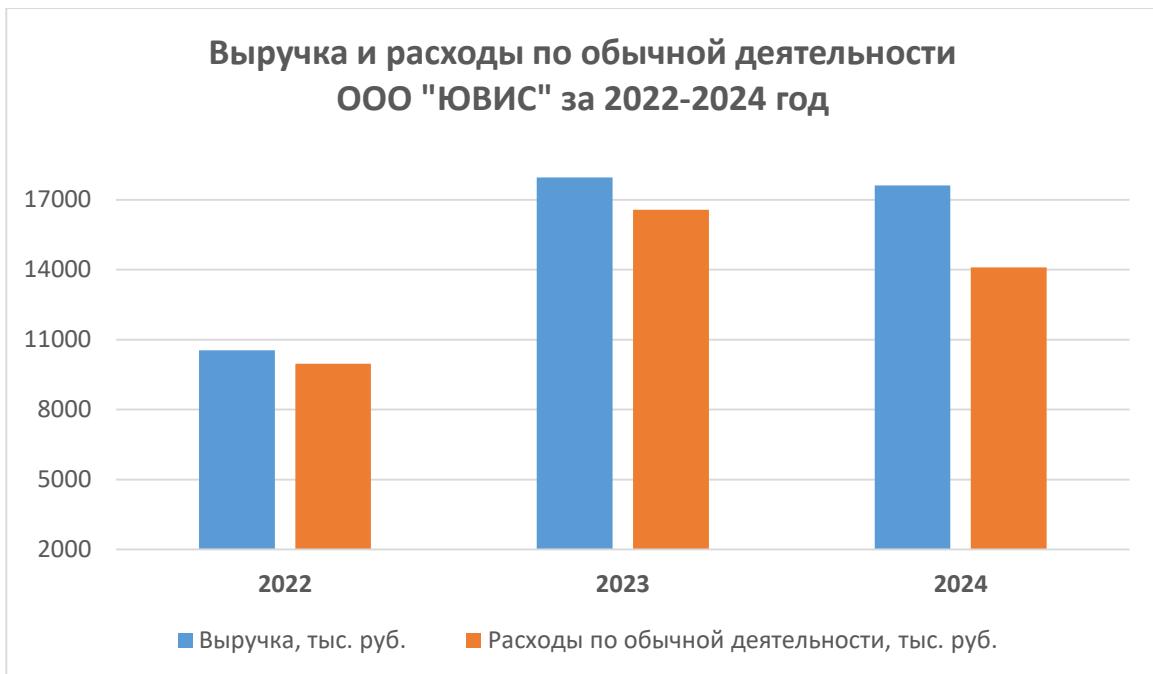


Рисунок 5 – Выручка и расходы по обычной деятельности ООО «ЮВИС» за 2022–2024 год

Несмотря на серьезный скачок расходов в 2023 году, темпы прироста показателя остаются сопоставимы темпам увеличения выручки. В 2024 году ситуация улучшилась, разрыв между выручкой и расходами по обычной деятельности стал больше. Следовательно, выручка растет быстрее – это признак хорошего управления издержками.

Чистая прибыль ООО «ЮВИС» за первых два исследуемых года немного увеличилась, а вот в 2024 году возросла колоссально. В 2022 году показатель составлял 264 тыс. руб., в 2023 году увеличился на 11,36 % до 294 тыс. руб., в 2024 году увеличился на 746,60 % до 2489 тыс. руб. Связать данное явление можно с ростом выручки и снижением расходов по обычной деятельности.

На рисунке 6 можно увидеть рост чистой прибыли.

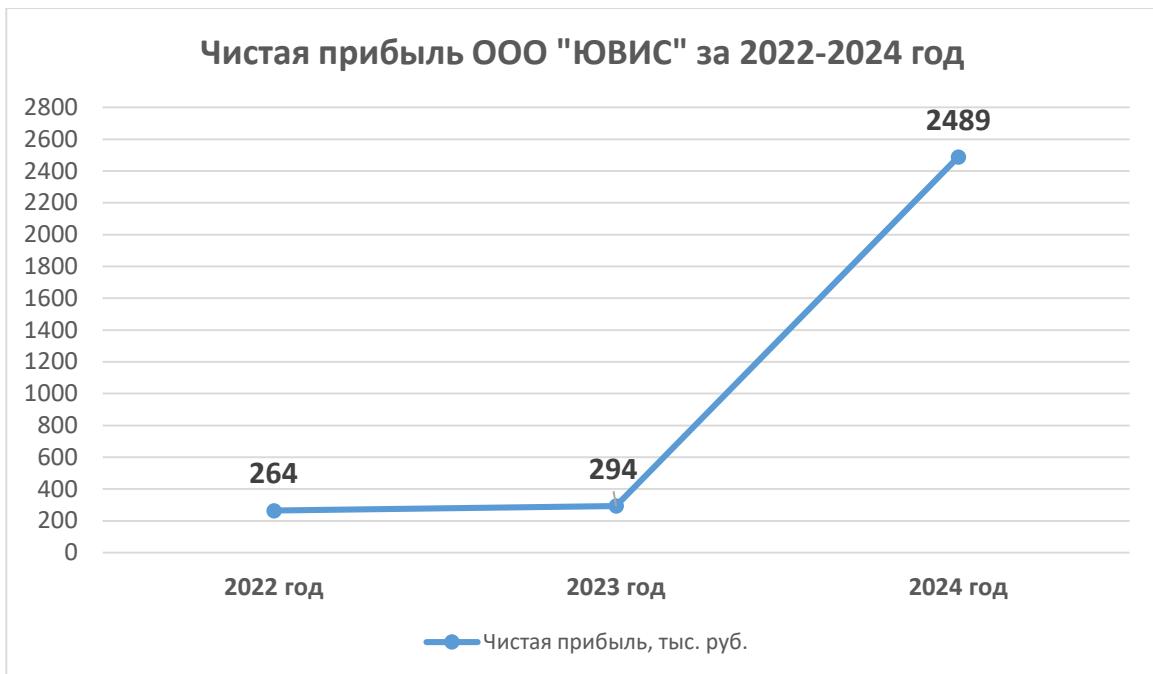


Рисунок 6 – Чистая прибыль ООО «ЮВИС» за 2022–2024 год

Темпы увеличения за первые два года более умеренные. А в последний год из-того, что выручка организации значимо выросла, а расходы убавились – чистая прибыль возросла в более чем 8 раз.

Далее для анализа эффективности хозяйственной деятельности ООО «ЮВИС» были использованы коэффициенты рентабельности.

Первая формула – рентабельность продаж. Отражает, какая часть выручки организации остаётся в виде прибыли после покрытия всех расходов. Иными словами, рассчитывается, сколько рублей прибыли предприятие получает с каждого рубля продаж (формула 1).

$$P_{\text{продаж}} = \frac{\Pi_p}{B} \times 100\%, \quad (1)$$

где $P_{\text{продаж}}$ – рентабельность продаж, %;

Π_p – прибыль от реализации продукции, тыс. руб.;

B – выручка от реализации без НДС, тыс. руб.

$$P_{2022}^{\text{продаж}} = \frac{264}{10544} \times 100\% = 2,50\%,$$

$$P_{2023}^{\text{продаж}} = \frac{294}{17955} \times 100\% = 1,64\%,$$

$$P_{2024}^{\text{продаж}} = \frac{2489}{17608} \times 100\% = 14,14\%.$$

Вторая формула – рентабельность производства (услуг). Показывает, сколько прибыли предприятие получает в расчёте на затраты, связанные с предоставлением услуг (формула 2).

$$P_{\text{произ}} = \frac{\Pi_p}{C} \times 100\%, \quad (2)$$

где $P_{\text{произ}}$ – рентабельность производства, %;

Π_p – прибыль от реализации продукции, тыс. руб.;

C – себестоимость оказанных услуг, тыс. руб.

$$P_{2022}^{\text{производства}} = \frac{264}{9964} \times 100\% = 2,65\%;$$

$$P_{2023}^{\text{производства}} = \frac{294}{16572} \times 100\% = 1,77\%;$$

$$P_{2024}^{\text{производства}} = \frac{2489}{14097} \times 100\% = 17,66\%.$$

Динамика рентабельности ООО «ЮВИС» за 2022–2024 гг. позволяет сделать ряд важных выводов о финансовой устойчивости и действенной основной деятельности предприятия:

Рентабельность продаж в 2022 году составляла 2,50 %, в 2023 году снизилась до 1,64 %, что свидетельствует о снижении эффективности бизнеса по итогам года. Однако в 2024 году наблюдается резкий рост показателя до

14,14 %, что указывает на существенное улучшение конечных финансовых результатов – предприятие стало более прибыльным по отношению к выручке.

Рентабельность основной деятельности (производства) также продемонстрировала схожую динамику: с 2,65 % в 2022 году она снизилась до 1,77% в 2023 году, а затем в 2024 году резко выросла до 17,66%. Это подтверждает, что предприятие не только восстановило, но и значительно усилило эффективность использования производственных затрат.

Рост рентабельности в 2024 году обусловлен резким увеличением чистой прибыли при снижении расходов по обычной деятельности, что свидетельствует о грамотной оптимизации затратной части и, возможно, улучшении операционного управления. В то же время в 2023 году оба показателя рентабельности снизились, несмотря на рост выручки. Это может указывать на рост издержек или неэффективное использование ресурсов в указанный период.

Можно заключить, что предприятие преодолело временные трудности 2023 года и в 2024 году добилось высокой операционной и финансовой эффективности, что отражается в значительном росте обоих ключевых показателей рентабельности.

Также следует заметить, что рентабельность основной деятельности выше, чем рентабельность продаж (рисунок 7).

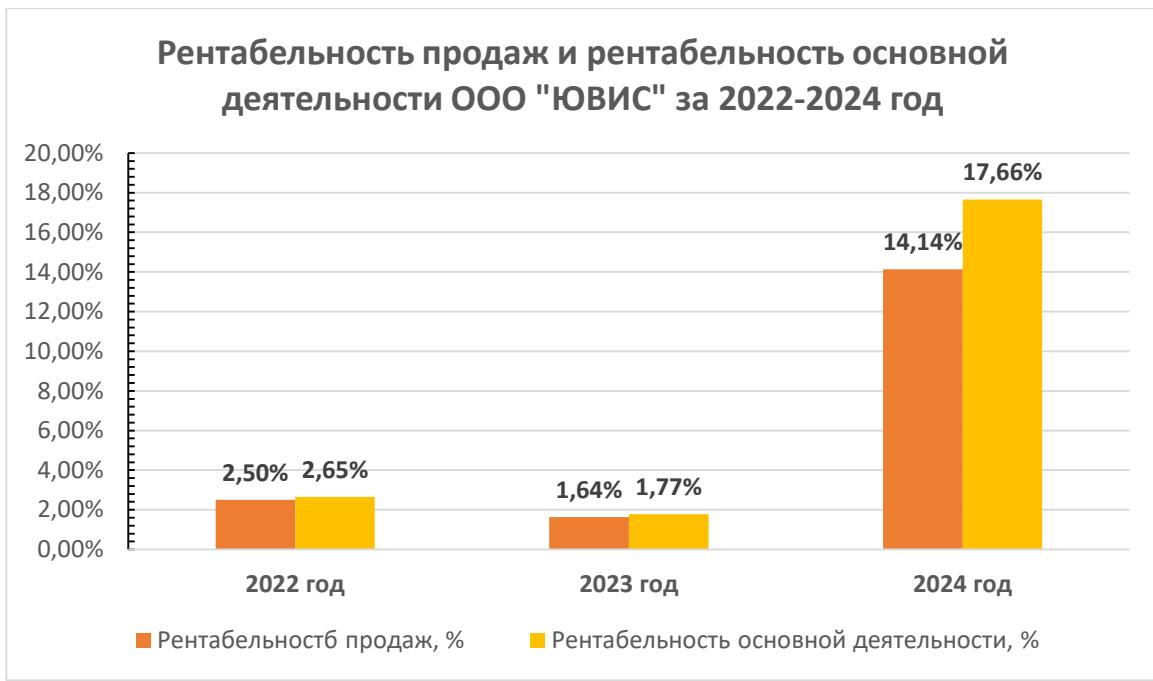


Рисунок 7 – Динамика рентабельности продаж и рентабельности основной деятельности ООО «ЮВИС» за 2022–2024 год

Рентабельность основной деятельности отражает эффективность только операционной (производственной) части – без учета налогов, процентов, прочих доходов и расходов. Чистая рентабельность продаж учитывает все расходы и доходы, включая налоги, штрафы, убытки от прочей деятельности и т. д.

Если первая выше второй, значит компания хорошо зарабатывает на своей основной деятельности, но часть прибыли теряется за счёт внешних или непрофильных расходов.

Причины разницы:

- увеличение налоговой нагрузки;
- низкий уровень прочих доходов;
- выплаты по кредитам и займам.

Ситуация все равно считается позитивной, так как бизнес работает результативно и при грамотной оптимизации дополнительных расходов чистая прибыль будет ещё выше.

Далее проведем анализ бухгалтерского баланса за 2022 год, за 2023 год и за 2024 год (приложение Б, рисунок Б.1).

Расчеты отображены в таблице 2.2.

Таблица 10 – Вертикальный анализ бухгалтерского баланса ООО «ЮВИС» за 2022–2024 гг.

Показатели	2022 г., тыс. руб.	Доля на 2022 г., %	2023 г., тыс. руб.	Доля на 2023 г., %	2024 г., тыс. руб.	Доля на 2024 г., %	Изменение			
							2022-2023гг.		2023-2024гг.	
							Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
АКТИВ										
1. Материальные внеоборотные активы	2630	30,36	2766	35,91	1978	20,43	136	5,17	-788	28,49
2. Запасы	3951	45,61	-	-	-	-	3951	-100,00	-	-
3. Денежные средства и денежные эквиваленты	79	0,91	4659	60,48	3667	37,87	4580	5797,47	-992	21,29
4. Финансовые и другие оборотные активы	2003	23,12	278	3,61	4037	41,70	1725	-86,12	3759	1352,16
БАЛАНС	8664	100,00	7703	100,00	9682	100,00	-961	-11,09	1979	25,69
ПАССИВ										
5. Капитал и резервы	1484	17,13	1778	23,08	4267	44,07	294	19,81	2489	139,99
6. Кредиторская задолженность	7180	82,87	5925	76,92	5415	55,93	1255	-17,48	-510	-8,61
БАЛАНС	8664	100,00	7703	100,00	9682	100,00	-961	-11,09	1979	25,69

Активы:

- материальные внеоборотные активы увеличились в 2023 году на 5,17%, но в 2024 году сократились на 28,49 %, это может свидетельствовать об обновлении, частичной продаже или списании основных средств в связи с их ликвидацией;
- запасы в 2022 году составляли значительную часть активов (45,61 %), но в 2023 и 2024 годах были полностью списаны, что говорит о смене бизнес-модели: например, переходе на прямые поставки;
- денежные средства в 2023 году резко увеличились (в 58 раз), что говорит о формировании денежного резерва, а в 2024 году наблюдается их снижение на 21,29 %, что может быть связано с инвестициями или текущими затратами;
- финансовые и другие оборотные активы в 2024 году составили 41,7 % активов, увеличившись более чем в 13 раз по сравнению с 2023, что говорит о наращивании оборотного капитала – возможно, рост дебиторской задолженности, вложений в краткосрочные финансовые инструменты или авансы.

Пассивы:

- капитал и резервы стабильно растут: за два года увеличились почти в 3 раза, а доля собственного капитала в балансе выросла с 17,13 % до 44,07 %, что говорит о росте финансовой устойчивости и аккумулировании нераспределённой прибыли;
- кредиторская задолженность последовательно снижается: на 17,48% в 2023 году и ещё на 8,61 % в 2024 году, доля заёмных обязательств в структуре пассивов сократилась с 82,87 % до 55,93 %, что говорит о снижении долговой нагрузки.

Отметим, несмотря на снижение баланса в 2023 году, в 2024 он восстановился и превысил уровень 2022 года на 11,76 %. Идёт оптимизация активов: ликвидация запасов, наращивание ликвидности и оборотных средств,

снижение долговой нагрузки. Компания переходит от внешнего финансирования к самофинансированию, что делает её более независимой и устойчивой. Все свидетельствует об эффективном управлении активами и пассивами, а также о повышении финансовой устойчивости и способности компании к развитию за счёт внутренних ресурсов.

Для понимания того, насколько результативно используются трудовые ресурсы и понимания уровня их экономической отдачи рассмотрим основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «ЮВИС» за 2022–2024 гг. Количественные данные позволяют комплексно оценить уровень использования персонала и выявить тенденции в управлении человеческими ресурсами. Перейдем к таблице 11.

Таблица 11 – Организационно-экономические показатели деятельности ООО «ЮВИС» за 2022–2024 гг. в области трудовых ресурсов

Показатели	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменение			
				2022-2023гг.		2023-2024гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1. Численность ППП, чел.	15	14	14	-1,00	-6,67	-	-
2. Фонд оплаты труда ПППЗ, тыс. руб.	2294,42	2109,92	2109,92	-184,50	-16,82	-	-
3. Производительность труда работающего, тыс. руб.	702,93	1282,50	1257,71	579,57	82,45	-24,79	-1,93
4. Среднегодовая заработка плата работающего, тыс. руб.	152,96	150,71	150,71	-2,25	-1,47	-	-

Анализ показателей показывает, что за рассматриваемый период численность производственного персонала сократилась с 15 до 14 человек, или на 6,67%, и в 2024 году осталась без изменений. При этом фонд оплаты труда

также снизился на 184,50 тыс. руб. в 2023 году и сохранился на этом уровне в 2024 году, что свидетельствует о стабилизации затрат на персонал.

Наиболее положительная динамика наблюдается в производительности труда: в 2023 году она увеличилась на 82,45% по сравнению с 2022 годом. Однако в 2024 году произошло небольшое снижение на 1,93%, что может быть связано с внешними факторами или изменением объемов деятельности. Несмотря на это, уровень производительности остается значительно выше, чем в 2022 году.

Среднегодовая заработная плата одного работающего сократилась незначительно – на 1,47% в 2023 году и осталась без изменений в 2024 году, что говорит о сохранении политики стабильной оплаты труда.

Предприятие эффективно использует трудовые ресурсы: при сокращении численности персонала и фонда оплаты труда удалось существенно повысить производительность, что является положительным результатом в условиях оптимизации затрат.

Подводя итог по финансовым и организационно-экономическим показателям ООО «ЮВИС» демонстрирует положительные изменения. Повысилась эффективность персонала, улучшились показатели рентабельности и прибыли. Предприятие оптимизировало расходы, укрепило структуру баланса и повысило финансовую устойчивость, что свидетельствует о правильности выбранной стратегии развития.

2.2 Анализ структуры персонала ООО «ЮВИС»

Кадровый потенциал является одним из ключевых факторов, определяющих устойчивое развитие и конкурентоспособность предприятия. Именно персонал представляет собой основу производственного процесса, поскольку от его профессионального уровня, дисциплины, мотивации и устойчивости зависит не только выполнение текущих задач, но и достижение стратегических целей.

От уровня обеспеченности квалифицированными трудовыми ресурсами и степенью рационального их использования зависят такие ключевые показатели, как:

- объём и оперативность выполнения услуг и поставленных задач;
- уровень доходности компании;
- множество других экономических и производственных характеристик.

Проведём анализ кадрового состава исследуемой организации – ООО «ЮВИС». Полученные результаты представим в таблице 12.

Таблица 12 – Анализ обеспеченности кадрами ООО «ЮВИС» за 2022–2024 гг.

Категория работающих	2022 г.		2023 г.		2024 г.		2022-2023 гг.	2023-2024 гг.
	чел	уд. вес, %	чел	уд. вес, %	чел	уд. вес, %	Абс. изм (+/-)	Абс. изм (+/-)
Руководители	2	13,33	2	14,29	2	14,29	-	-
Специалисты	12	80,00	11	78,57	11	78,57	-1	-
Рабочие	1	6,67	1	7,14	1	7,14	-	-
ВСЕГО:	15	100,00	14	100,00	14	100,00	-1	-

Как видно, численность персонала предприятия незначительно сократилась – на одного человека. Доля руководителей и рабочих не изменилась, а снижение численности произошло за счёт уменьшения количества специалистов.

Сделаем те же расчеты, только в разграничении по специальностям. (таблица 13).

Таблица 13 – Анализ структуры персонала ООО «ЮВИС» по специальности за 2022–2024 гг.

Категория работающих	2022 г.		2023 г.		2024 г.		2022-2023 гг.	2023-2024 гг.
	чел	уд. вес, %	чел	уд. вес, %	чел	уд. вес, %	Абс. изм (+/-)	Абс. изм (+/-)
Генеральный директор	1	6,67	1	7,14	1	7,14	-	-
Главный врач	1	6,67	1	7,14	1	7,14	-	-
Врач стоматолог-терапевт	2	13,33	2	14,29	2	14,29	-	-
Врач стоматолог-хирург	1	6,67	1	7,14	1	7,14	-	-
Врач стоматолог-терапевт детский	2	13,33	2	14,29	1	7,14	-	-1
Старшая медицинская сестра	1	6,67	1	7,14	1	7,14	-	-
Рентгенолаборант	1	6,67	1	7,14	1	7,14	-	-
Ассистент врача-стоматолога	2	13,33	2	14,29	2	14,29	-	-
Администратор	2	13,33	1	7,14	2	14,29	-1	+1
Специалист по кадрам	1	6,67	1	7,14	1	7,14	-	-
Бухгалтер	1	6,67	1	7,14	1	7,14	-	-
ВСЕГО:	15	100,00	14	100,00	14	100,00	-1	-

Обобщенно, структура персонала осталась стабильной. Изменения коснулись лишь двух позиций: в 2024 году численность детских стоматологов снизилась, при этом количество администраторов было восстановлено до уровня 2022 года.

По половому составу персонал описан в таблице 14.

Таблица 14 – Анализ структуры персонала ООО «ЮВИС» по полу за 2022–2024 гг.

Категория работающих	2022 г.		2023 г.		2024 г.		2022-2023 гг.	2023-2024 гг.
	чел	уд. вес, %	чел	уд. вес, %	чел	уд. вес, %	Абс. изм (+/-)	Абс. изм (+/-)
Мужчины	6	40,00	6	42,86	6	42,86	-	-
Женщины	9	60,00	8	57,14	8	57,14	-1	-
ВСЕГО:	15	100,00	14	100,00	14	100,00	-1	-

За период, который был выбран для исследования, структура персонала по полу осталась практически неизменной. Небольшое сокращение численности женщин в 2023 году не повлияло на общую гендерную пропорцию – преобладают женщины, что характерно для медицинской сферы (рисунок 8).

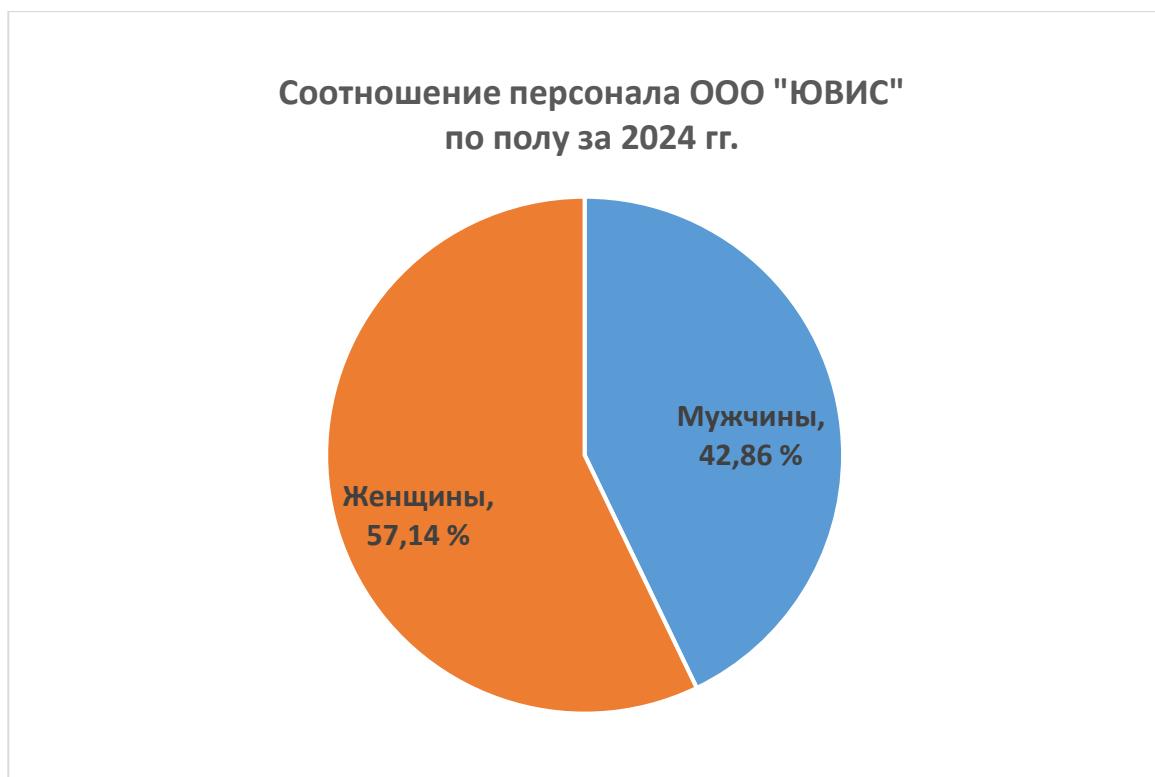


Рисунок 8 – Структура персонала ООО «ЮВИС» по половой характеристики за 2024 гг.

Численный состав фирмы на конец года насчитывает 14 человек. Из них 8 женщин и 6 мужчин.

Кадровый состав ООО «ЮВИС» по возрастному сегменту приведен в таблице 15.

Таблица 15 – Анализ структуры персонала ООО «ЮВИС» по возрасту за 2022–2024 гг.

Возраст	2022 г.		2023 г.		2024 г.		2022-2023 гг.	2023-2024 гг.
	чел	уд. вес, %	чел	уд. вес, %	чел	уд. вес, %	Абс. изм (+/-)	Абс. изм (+/-)
18-25	1	6,67	0	0,00	1	7,14	-1	+1
18-25	1	6,67	0	0,00	1	7,14	-1	+1
26-35	8	53,33	8	57,14	7	50,00	-	-1
36-45	3	20,00	3	21,43	3	21,43	-	-
46-55	2	13,33	2	14,29	2	14,29	-	-
56-65	1	6,67	1	7,14	1	7,14	-	-
старше 66	0	0,00	0	0,00	0	0,00	-	-
ВСЕГО:	15	100,00	14	100,00	14	100,00	-1	-

Разбор возрастного состава демонстрирует стабильность в распределении сотрудников по категориям. Доминирующая доля работников приходится на группу 26–35 лет (50%), что отмечает преобладание молодого, трудоспособного коллектива. Малые колебания в других возрастных группах не повлияли на общую структуру.

Наглядно данные по возрастным сегментам за 2024 год изображены на рисунке 9.

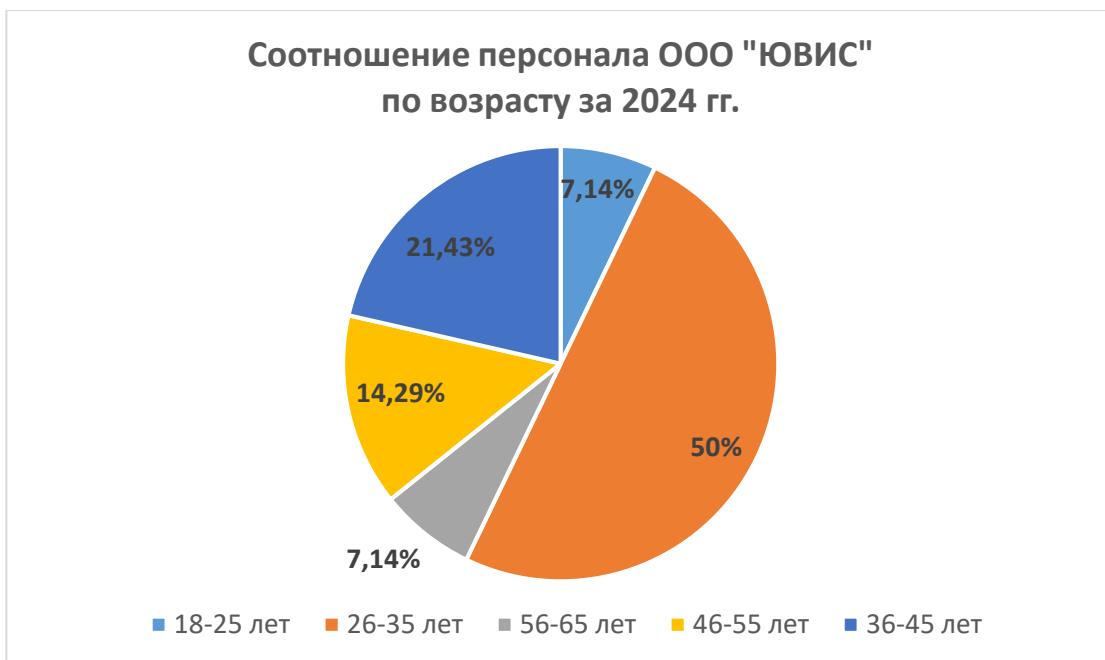


Рисунок 9 – Структура персонала ООО «ЮВИС» по возрастной характеристики за 2024 гг.

Движение персонала ООО «ЮВИС» представлено в таблице 16.

Таблица 16 – Движение персонала ООО «ЮВИС» за 2022–2024 гг.

Показатели	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Списочная численность работников на начало года, чел.	15	14	14
Принято на работу, чел.	-	1	1
Уволено с работы в том числе по причинам:	-	1	1
Ухода на пенсию, чел.	-	-	-
Увольнения по собственному желанию, чел.	-	1	1
Увольнение по инициативе администрации, чел.	-	-	-
Призыв на военную службу, чел.	-	-	-
Не прошедшие испытательный срок, чел.	1	2	-
Списочная численность на конец года, чел.	15	14	14
Коэффициент текучести кадров, %	0,00%	7,14%	7,14%

Объясним, как рассчитывали коэффициент текучести кадров (формула 3):

$$K_{\text{тек.кадров}} = \frac{\chi_{\text{ув}}}{\chi_{\text{СРСП}}} \times 100\%, \quad (3)$$

где $K_{\text{тек.кадров}}$ – коэффициент текучести кадров, %;

$\chi_{\text{ув}}$ – количество выбывших сотрудников по причинам текучести (по собственному желанию, по инициативе работодателя и т.п.), чел.;

$\chi_{\text{СРСП}}$ – среднесписочное число работников того же периода, чел.

$$K_{\text{тек.кадров}}^{2022} = \frac{0}{15} \times 100\% = 0\%;$$

$$K_{\text{тек.кадров}}^{2023} = \frac{1}{14} \times 100\% = 7,14\%;$$

$$K_{\text{тек.кадров}}^{2024} = \frac{1}{14} \times 100\% = 7,14\%.$$

Коэффициента текучести кадров за период 2022–2024 гг. показывает относительно стабильную, но неблагоприятную ситуацию. Если в 2022 году текучести формально не было (0,00 %), то уже в 2023 и 2024 гг. показатель составил 7,14 %.

Такой рост связан, в первую очередь, с увольнениями по собственному желанию и неуспешным прохождением испытательного срока, что указывает на проблемы в процессе адаптации новых сотрудников.

Сделаем краткий вывод по исследованию. Кадровый состав сохранял постоянство по численности и структуре работников. Незначительное сокращение штата не оказала влияния на равномерность распределения по полу, возрасту и должностям. Коллектив преимущественно женский, с доминированием сотрудников в возрасте 26–35 лет, что говорит о трудоспособности и профессиональной активности персонала. Структура

персонала сбалансирована, кадровая политика устремлена на сохранение устойчивого и квалифицированного коллектива, способного качественно выполнять назначенные поручения. Текущесть кадров составляет держится на уровне 7,14% последние два года. Формально – это умеренный уровень текучести, но для небольшого коллектива медицинской организации даже потеря 1–2 специалистов в год существенно влияет на стабильность процессов и качество услуг.

2.3 Оценка действующей системы управления адаптацией персонала и определение ее эффективности

В компании «ЮВИС» отсутствует формализованная программа адаптации персонала. В начале своей работы новый сотрудник получает общее представление о компании, изучает свою должностную инструкцию и проходит инструктаж по охране труда. Функции наставника, вводящего новичка в курс дела, отводится любому опытному сотруднику. На этом адаптационный период считается завершенным.

При правильной организации процесса новый работник оперативно осваивается в рабочей среде, а руководство получает возможность на раннем этапе оценить его профессиональную пригодность и принять обоснованное решение относительно его дальнейшей работы в компании.

Такая, обычно частая, практика в малых организациях является недостаточной. Каждому новому сотруднику нужна полноценная адаптация. Ее отсутствие – слабое место в кадровой политике компании. Ограничение адаптации лишь ознакомлением с инструкциями и базовым инструктажем приводит к поверхностному включению нового сотрудника в рабочий процесс. В таких условиях новичок может испытывать неуверенность, стресс, недостаток мотивации и понимания корпоративных стандартов и целей.

Если адаптация проходит удачно, в коллективе формируется стабильная и благоприятная рабочая среда, свидетельствующая о том, что новый

сотрудник гармонично влился в команду и стал её полноценным участником. «Комфорт для нового сотрудника, который ему обеспечивает работодатель на этапе адаптации, экономически выгоден» [17].

Но о том, как важна адаптация, мы подробно изучили в пункте 1.1. Теперь перейдем к детальному рассмотрению системы адаптации персонала ООО «ЮВИС».

Как уже было упомянуто, в ООО «ЮВИС» процесс адаптации персонала осуществляется на начальном уровне и не имеет четко регламентированной структуры. Ответственные за адаптацию не закреплены документально, наставничество носит формальный характер – чаще всего помочь оказывают коллеги на добровольной основе.

Такой подход можно назвать фрагментарным. Он не охватывает всех аспектов, необходимых для полноценной интеграции нового сотрудника: отсутствует система профессионального и психосоциального сопровождения, нет оценки уровня адаптации.

Все-таки попробуем оценить эффективность существующего процесса адаптации. Для этого проведем электронное анкетирование врачей-стоматологов клиники.

Анкета была создана с помощью сервиса Google Forms и включила 5 вопросов с вариантами ответов (приложение В, рисунок В.1). Приняли участие 9 человек – весь медицинский персонал.

Для обработки результатов использовалась система балльной оценки: каждому варианту ответа присваивался определённый вес, что позволило перевести качественные показатели в количественные и высчитать средний балл. Он необходим для того, чтобы выявить слабые и сильные стороны адаптационной системы и понять, в каких аспектах процесс адаптации необходимо совершенствовать.

Так максимальная возможная сумма баллов по всем пяти вопросам – 18 баллов, минимально возможная – 5 баллов. Для интерпретации результатов диапазон баллов поделим на три условных уровня:

- высокий уровень эффективности адаптации: 14–18 баллов;
- средний уровень эффективности адаптации: 9–13 баллов;
- низкий уровень эффективности адаптации: 5–8 баллов.

Теперь изучим результаты в таблице 17.

Таблица 17 – Результаты анкетирования «Оценка эффективности процесса адаптации персонала ООО «ЮВИС»

№	Вопрос	Варианты ответов	Кол-во респондентов	Балл	Сумма баллов	Средний балл
1	Как Вы оцениваете процесс адаптации новых сотрудников в нашей организации?	Очень эффективно	0	5	0	2,9
		Скорее эффективно	2	4	8	
		Средне	4	3	12	
		Скорее неэффективно	3	2	6	
		Совсем неэффективно	0	1	0	
-	-	-	-	-	-	-
Итого:			9	—	26	
2	Достаточно ли новой информации получают сотрудники в период адаптации?	Да, в полной мере	3	3	9	2,1
		Частично	4	2	8	
		Недостаточно	2	1	2	
Итого:			9	—	19	
3	На сколько понятными и доступными Вы считаете инструкции и материалы, предоставляемые при адаптации?	Полностью понятные	2	3	6	2,0
		Иногда возникают сложности	5	2	10	
		Трудно воспринимаемые	2	1	2	
Итого:			9	—	18	

Продолжение таблицы 17

№	Вопрос	Варианты ответов	Кол-во респондентов	Балл	Сумма баллов	Средний балл
4	Как Вы оцениваете помощь наставников, коллег и руководства в процессе адаптации новых сотрудников?	Всегда поддерживают и помогают	3	3	9	2,1
		Поддержка оказываете, но не всегда	4	2	8	
		Поддержка минимальна	2	1	2	
		Итого:	9	—	19	
5	Как Вы считаете, сколько времени в среднем требуется сотруднику, чтобы почувствовать себя уверенно на рабочем месте?	До 1 месяца	1	4	4	2,4
		1–2 месяца	3	3	9	
		2–3 месяца	4	2	8	
		Более 3 месяцев	1	1	1	
Итого:		9	—	22		

Первый вопрос про эффективность адаптации набрал самый высокий средний балл – 3,0. Значит, в целом сотрудники довольны адаптационным механизмом. Однако третий вопрос получил самый низкий средний балл – 2,0. Это указывает на наиболее проблемную область: инструкции и материалы для адаптации воспринимаются сотрудниками как недостаточно понятные или структурированные.

Для получения интегральной оценки эффективности процесса адаптации был рассчитан средний балл по всем вопросам анкеты – 2,3. Умножая его на количество вопросов (5), получаем суммарный показатель – 11,6 баллов. Поскольку 11,6 баллов попадает в диапазон 9–13 баллов, процесс адаптации оценивается как средний по эффективности.

Таким образом подтверждается объективная необходимость переосмыслиния и преобразования процесса адаптации, повышения его эффективности.

Далее для исследования адаптационного механизма мы собрали информацию путем индивидуального интервью глубокого типа со специалистом по кадрам. Оно отличительно методами более углубленного изучения темы, базирующихся на приемах зондирования. Так «зондированием называется техника, побуждающая респондентов дополнить, разъяснить или объяснить то, что уже было ими сказано» [5, с. 44].

Вопросы и ответы изложены в таблице 18.

Таблица 18 – Глубинное интервью со специалистом по кадрам ООО «ЮВИС» на тему «Система адаптации персонала ООО «ЮВИС»

Вопрос	Полученная информация
1. Есть ли документы, регулирующие процесс адаптации персонала?	Отсутствуют официальные регламенты, положения или стандарты, формализующие систему адаптации. Подход к адаптации носит преимущественно формальный характер
2. Какие технологии адаптации используются?	Процесс введения в должность носит в целом неформальный характер и основан на устной передаче информации от более опытных сотрудников. Но также в клинике практикуется неформальное наставничество: новому сотруднику, будь то врач или ассистент, закрепляют более опытного коллегу. Наставник помогает разобраться в особенностях организации работы с пациентами, ведении медицинской документации, внутреннем распорядке и работе с оборудованием. Также проводится ежедневное сопровождение, в рамках которого новичок включается в работу постепенно, в паре с наставником, наблюдает и принимает участие в приёмах
3. Как проводится оценка эффективности адаптации нового сотрудника?	Проводится оценка по достигнутым целям. Эффективность оценивается через ежедневное наблюдение со стороны старших специалистов и администратора. Важно, насколько новичок уверенно работает с пациентами, соблюдает внутренние регламенты, принимает участие в жизни коллектива.
4. Как принимаются решения по итогам испытательного срока?	Используется деловая оценка в формате кадрового аудита, которая помогает выявить сильные и слабые стороны сотрудника, а также улучшить общую эффективность работы коллектива. После испытательного срока руководство клиники совместно с наставником принимает решение о продолжении сотрудничества. Учитываются профессиональные и личностные качества, способность к обучению, уровень клиентоориентированности и командного взаимодействия

Продолжение таблицы 18

Вопрос	Полученная информация
5. Какую роль выполняет наставник?	Наставником может быть любой опытный сотрудник. Его задача – ускорить адаптацию новичка, передать практические знания и сформировать положительное отношение к должности
6. Какие риски связаны с текущей системой адаптации?	Отсутствие формализованного подхода может привести к росту текучести кадров, снижению мотивации и вовлеченности, а также к дополнительным затратам на повторный набор персонала
7. Какие корпоративные мероприятия проводятся?	Периодически проводятся коллективные праздники (например, Новый год или День компании), что способствует улучшению атмосферы, укреплению командного духа и снятию конфликтов. Редко совместные тренинги
8. Бывают ли конфликты с новыми сотрудниками?	Обычно на этапе отбора проводится подробное интервью, где выясняются ожидания кандидата и рассказывается о специфике работы. Это позволяет снизить риск конфликтов. Однако, при их возникновении, они решаются через открытый диалог с наставником или руководителем

В компании вырисовывается картина, типичная для организаций, находящихся на этапе активного роста, но еще не успевших должным образом отладить внутренние процессы. Интервью еще сильнее подсветило проблемные области в компании:

- ограниченность методологической и нормативно-справочной базы системы управления адаптацией;
- адаптационная деятельность официально не закреплена и носит поверхностный характер;
- слабая роль наставничества: отсутствие назначенных кураторов снижает эффективность передачи знаний.

Вместе с тем, выявляются методы, которые фирма, хоть бессознательно, но применяет (таблица 19).

Таблица 19 – Реализуемые методы адаптации кадров ООО «ЮВИС»

Метод адаптации	Реализация
Наставничество	Новому врачу или ассистенту на начальном этапе помогает более опытный коллега – показывает, как устроен рабочий день, объясняет порядок приема пациентов, делится нюансами взаимодействия с администрацией, направляет в случае затруднений. Наставник не назначается официально
Неформализованное сопровождение	В первый рабочий день новый сотрудник знакомится с коллективом во время короткой экскурсии по клинике и далее во время перерыва или обеда. Остальные сотрудники периодически помогают – например, ассистенты подсказывают, где взять нужные инструменты, администраторы объясняют систему записи и маршрутизацию пациентов. Весь процесс проходит без четкого плана, по мере необходимости
Обратная связь в неформальной обстановке	Главный врач или администратор может в неформальной беседе поинтересоваться у новичка, как он справляется, всё ли понятно, не возникают ли трудности. Такая беседа может пройти за обедом или между приемами, без официальной оценки и фиксирования результатов. Сотрудник при этом может свободно высказаться, но его предложения или жалобы чаще всего остаются без дальнейшей системной реакции

Такая неформальная адаптация может создать дружелюбную атмосферу и помочь новичку почувствовать себя частью коллектива, однако из-за отсутствия четких правил и ответственных лиц эффективность интеграции может быть непредсказуемой. Для повышения результативности стоит хотя бы частично формализовать эти процессы.

Изучив всю ситуацию, предоставляется возможность прописать недостатки в аспекте адаптации персонала ООО «ЮВИС»:

- адаптационная деятельность лишена системности и целостности, чаще носит эпизодический и формальный характер;
- организационно-распорядительные документы по адаптационному процессу отсутствуют;
- система наставничества не проработана, официально не утверждена и не мотивирована;
- система мотивации для новичка не разработана: новые работники не получают стимула, позволяющего быстрее включиться в работу;

- нет механизмов отслеживания успешности прохождения адаптационного периода.

Выделим положительные моменты:

- проводится неформальная обратная связь с новичком на протяжении первых месяцев работы;
- наставничество, хоть и неофициальное, но оно присутствует.

Изобразим преимущества и недостатки системы адаптации ООО «ЮВИС» на рисунке 10.

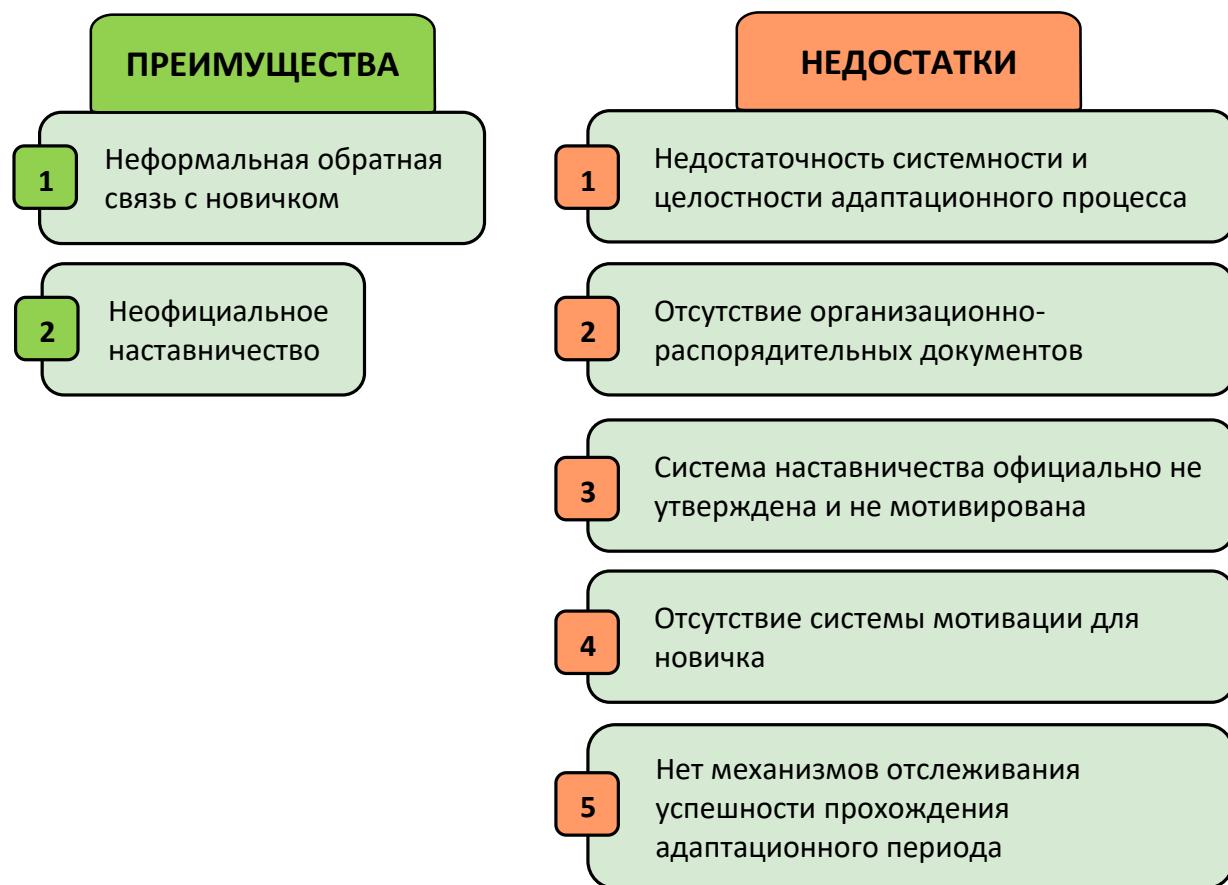


Рисунок 10 – Преимущества и недостатки системы адаптации ООО «ЮВИС»

Устанавливаем отсутствие системно выстроенного процесса адаптации персонала. Наблюдаемые формы наставничества, обратной связи и сопровождения носят свободный и несистемный характер, что снижает их эффективность.

Способы управления этой адаптацией в таких условиях сводятся к спонтанному реагированию на возникающие вопросы и проблемные ситуации новичков, а также приглядыванию и корректировке со стороны более опытного сотрудника. То есть на текущем этапе говорить о полноценной системе управления адаптацией невозможно, так как отсутствуют нормативная база, единый адаптационный план, механизмы мотивации и способы оценки успешности прохождения адаптационного периода.

Как итог, адаптационный механизм ООО «ЮВИС» нуждается в трансформации имеющихся разрозненных элементов адаптации в целостную систему. В нее должны войти четко обозначенные цели и задачи, методы и инструменты реализации, а также механизмы регулирования и управления. Формирование такой системы позволит не только повысить результативность процесса интеграции новых сотрудников, но и сократить риски их текучести, улучшить уровень вовлеченности и укрепить корпоративную культуру.

Именно на решение данной задачи будут направлены предложения, представленные в следующем разделе работы.

3 Направления совершенствования управления адаптацией персонала в ООО «ЮВИС»

3.1 Мероприятия по совершенствованию управления адаптацией персонала на предприятии

Изучение текущей практики адаптации кадров в ООО «ЮВИС» выявило центральную потребность в разработке всесторонней и упорядоченной системы. Ориентировать систему стоит на оптимизацию интеграции новых сотрудников в штат и корпоративное пространство.

Проанализируем раннее обнаруженные проблемные аспекты в адаптационном процессе, используемом в ООО «ЮВИС». Учтем их происхождение, влияние и потенциальные способы улучшения ситуации (таблица 19).

Таблица 19 – Направления совершенствования системы адаптации ООО «ЮВИС»

Обнаруженная сложность	Вероятные факторы	Последствия	Методы устранения
1. Нехватка организационно-распорядительных документов и нормативной основы системы адаптации	Несерьезное отношение к процессу адаптации	Недостаток информации у новых сотрудников, медленное приобщение к корпоративной культуре	Улучшение качества методического обеспечения адаптации: создание «Положения об адаптации персонала»
2. Система наставничества не проработана, официально не утверждена и не мотивирована	Не существует formalizedенного подхода к подготовке наставников. Не указаны обязанности наставника. Недостаток инструментов мотивации наставников	Передача опыта происходит несистематично. Наставники не заинтересованы. Новый сотрудник чувствует себя неуверенно, что приводит к ошибкам и стрессу	– Создать «Положение о наставничестве» – Поднять статус наставничества, разработав систему мотивации и вознаграждений

Продолжение таблицы 19

Обнаруженная сложность	Вероятные факторы	Последствия	Методы устранения
3. Недостаток механизмов отслеживания успешности прохождения адаптационного периода	Отсутствие инструментов оценки или контроля, нет критериев эффективности	Руководство не может своевременно выявлять проблемы адаптации, что снижает эффективность интеграции сотрудников	Внедрить систему ключевых показателей эффективности (KPI) для новых врачей-стоматологов, обеспечить регулярную обратную связь
4. Отсутствие системы мотивации для новичка	Не разработаны стимулирующие меры для новых сотрудников. Нет поощрений или карьерных перспектив	Медленное включение в работу, снижение уровня вовлеченности, рост риска текучести	Внедрить систему ключевых показателей эффективности (KPI) для новых врачей-стоматологов, а также обеспечить регулярную обратную связь
5. Адаптационная деятельность лишена системности и целостности	Отсутствие регламента адаптационного процесса. Нет подробного плана мероприятий и ответственных за их выполнение	Новые сотрудники получают неполную информацию. Увеличиваются трудности в работе и число увольнений сотрудников	Разработать последовательный план адаптации с указанием конкретных сроков и ответственных лиц

Для каждой проблемной зоны подберем мероприятия для ихнейтрализации.

Начальная трудность – недостаточность документационного фундамента для регулирования системой адаптации.

Устранение – составление, в коопeraçãoии со специалистом по кадрам, «Положения об адаптации персонала ООО «ЮВИС» (приложение Г, рисунки Г.1-Г.3). Выступает как «локальный акт компании, который регламентирует процессы быстрого вовлечения нового сотрудника в работу и его адаптацию в

коллективе» [31]. Сформирован для внедрения единой процедуры адаптации вновь принятых работников.

Введенное положение закрепило унифицированный порядок погружения новых работников в должность и коллектив. Документ определил намерения, задачи и формы адаптации. В нем зафиксированы:

- ознакомительная адаптация (с компанией, её ценностями и функционалом самого новичка);
- адаптация в должности (овладение знаниями и навыками для должности под контролем закреплённого коллеги с опытом);
- сроки, порядок реализации и мониторинг адаптации;
- меры мотивации наставников;
- система оценки эффективности адаптации через ключевые показатели эффективности (KPI) и сведений по итогам контрольных встреч.

Ответственность участников, причастных к процессу, была зафиксирована (таблица 20).

Таблица 20 – Обязанности участников процесса адаптации ООО «ЮВИС»

Должность	Обязанности
Специалист по кадрам	<ul style="list-style-type: none">– методически ведет процесс адаптации;– составляет планы адаптации (первой и в должности);– координирует процесс в подразделениях;– проводит вводные мероприятия;– анализирует эффективность и предлагает меры по улучшению;– разрабатывает систему мотивации наставников.
Генеральный директор	<ul style="list-style-type: none">– утверждает планы прохождения адаптации;– утверждает наставников в подразделении;– принимает решение о мотивации наставников;– контролирует стратегический уровень процесса
Непосредственный руководитель	<ul style="list-style-type: none">– организует процесс адаптации на рабочем месте;– закрепляет наставника за работником;– совместно со специалистом по кадрам формирует индивидуальный план адаптации;– контролирует выполнение плана и оценивает результаты

Продолжение таблицы 20

Должность	Обязанности
Наставник	<ul style="list-style-type: none">– обучает работника профессиональным навыкам;– помогает освоить должностные обязанности;– проводит консультации, отвечает на вопросы;– готовит заключение и рекомендации по итогам адаптации.
Новый сотрудник	<ul style="list-style-type: none">– выполняет план адаптации;– может ходатайствовать о замене наставника

Обобщённо, Положение обеспечивает прозрачность и иерархичность процессов адаптации, снижает риски текучести персонала и поддерживает продуктивное вхождение работников в организацию.

Вторая проблема – система наставничества не проработана, не утверждена официально и не мотивирована.

Для её устранения в ООО «ЮВИС» был закреплен статус наставника и его функции в Положении об адаптации персонала. Наставник назначается приказом руководителя подразделения из числа наиболее опытных и квалифицированных сотрудников, что повышает значимость данной роли. А для повышения мотивации наставников создана система материального стимулирования, которая также включена в вышеупомянутое Положение как пункт «Мотивация наставников».

В нее вошли два вида выплат:

- систематическая надбавка к окладу за весь период выполнения функций наставника в размере 10%, как признание дополнительной нагрузки и ответственности;
- разовое материальное вознаграждение в размере 5 000 руб., выплачиваемое в качестве премии при успешном завершении стажёром испытательного срока.

Такая комбинация текущего и итогового вознаграждения позволит поддерживать заинтересованность наставников на протяжении всего периода адаптации, а также стимулировать их к качественной передаче знаний и сопровождению новых сотрудников.

В качестве нематериальной мотивации наставники могут быть отмечены благодарностью, почётной грамотой, упоминанием на корпоративных собраниях, а также рекомендованы к продвижению по службе. Также рекомендуется внедрить обучение наставников посредством усиленных тренингов – еще один метод нематериальной мотивации.

Так как численный состав предприятия небольшой, а медицинский состав еще меньше (9 человек), можно небольшой группой отправить сотрудников на тренинг по наставничеству. Так как в среднем каждый год появляется один новый сотрудник (данные таблицы 16), нет необходимости обучать весь коллектив. Оптимально выбрать двоих или трех желающих.

Организация единого тренинга для всех сотрудников, потенциально заинтересованных в роли наставников, создаст среду для обмена опытом и выработки единых стандартов наставничества. Впоследствии обучение может быть нацелено на другие навыки. Например, тренинги, направленные на сплочение и командообразование.

Внедрение системы мотивации наставничества в ООО «ЮВИС» будет способствовать более быстрому профессиональному росту новых работников и повышению их лояльности к компании.

Третья и четвертая проблемы, такие как недостаток механизмов отслеживания успешности прохождения адаптационного периода и отсутствие системы мотивации для новичка, взаимосвязаны. Для их устранения был подготовлен комплекс КРІ для новых работников медицинского подразделения (приложение Д, рисунок Д.1). Для наглядности того, как будет происходить расчёт, мы внесли имитированные фактические данные сотрудника.

Вошедшие показатели: количество приёмов, лояльность пациентов, среднее время приёма, средняя выручка на пациента, корректность заполнения документации. Полная сумма бонуса за выполнение – 9 000 руб. На основе рассчитанного коэффициента формируется премия сотрудника, которая варьируется с учетом перевыполнения или недовыполнения намеченных

показателей. Пример расчета оплаты сотруднику, в нашем случае, представлен в приложении Е, рисунке Е.1.

Таким образом, KPI-система обеспечивает непредвзятую оценку действенности работы и активизирует стимул к совершенствованию своего труда.

Пятая проблема – адаптационная деятельность обособлена и не имеет целостности. С намерением ликвидации недостатка согласован комплексный план прохождения адаптации сотрудника с фиксированными сроками и прямыми исполнителями (приложение Ж, таблица Ж.1). Разработанная программа адаптации персонала стоматологической клиники ООО «ЮВИС» представляет собой этапы адаптации и мероприятия, сопоставленные по времени и целесообразности.

План рассчитан на весь испытательный срок (первые 3 месяца работы) и предусматривает поэтапное введение нового работника в коллектив, должностные обязанности и корпоративную культуру компании.

На первом этапе (первый день) сотрудника оформляют, знакомят с руководителем, подразделением и коллективом, и в целом с компанией.

На втором этапе (первая неделя) осуществляется постановка первичных задач, знакомство с регламентами, стандартами и инструкциями, а также совместное выполнение первых рабочих заданий под руководством наставника.

На третьем этапе (первый месяц) сотрудник выполняет практические задания с постепенным переходом к самостоятельной работе, при этом регулярно получает обратную связь от наставника и руководителя.

На заключительном этапе (2–3 месяц) расширяется зона ответственности, проводится оценка эффективности, собеседование по результатам адаптации и постановка целей на ближайший период.

Реализация плана адаптации персонала стоматологической клиники ООО «ЮВИС» позволит:

- восстановить логическую цепочку процесса адаптации. Последовательные фазы, идущие друг за другом, состоят из различных заданий, чья реализация содействует приобретению специализированных умений, понимания внутренних регламентов и корпоративных требований к обслуживанию пациентов;
- распределить зоны ответственности. Кадровый работник занимается подготовкой всеми требуемыми ресурсами и документацией; наставник делится своим практическим опытом; непосредственный руководитель формирует индивидуальный план адаптации и занимается отслеживанием его воплощения. Такое разобщение ролей исключает «упущенные», дублированные или забытые этапы;
- оперативно получать обратную связь и вносить корректировки. Систематические сессии новичка с куратором и с руководителем создают механизм непрерывного мониторинга прогресса. Это позволяет гибко приспосабливать программу «под себя» и восполнять всплывающие пробелы.

В дополнение к существующим мерам, нацеленным на точечное решение проблем компании, добавим в программу еще один полезный аспект – «Стартовый пакет нового сотрудника».

Для облегчения знакомства с организацией каждому новому работнику должен предоставляться приветственный информационный комплект, состоящий из:

- брошюры с миссией, ценностями и устройством компании;
- памятка для начинающих, содержащая, к примеру, полезные контакты, важные вещи на старте и базовые правила (приложение И, рисунок И.1).

Подобный набор сформирует у принятого работника ощущение поддержки и снизит тревожность перед началом трудовой активности.

На иллюстрации 11 приведены все вышеупомянутую шаги, которые стоит использовать, чтобы усовершенствовать управление адаптацией персонала.

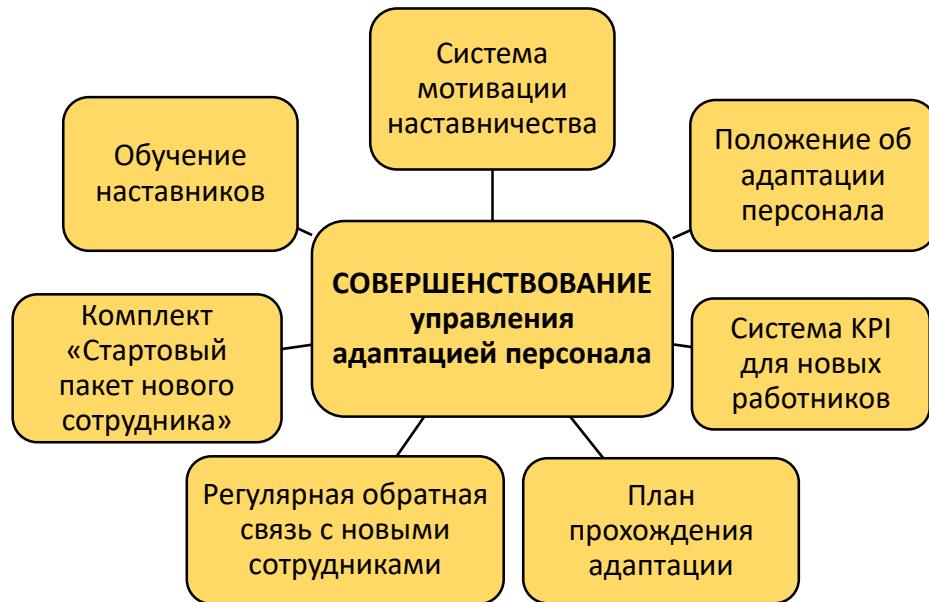


Рисунок 11 – Мероприятия по совершенствованию управления адаптацией кадров ООО «ЮВИС»

В совокупности предложенные мероприятия формируют устойчивую модель управления адаптацией персонала, ориентированную на достижение как краткосрочных (эффективное включение в работу), так и долгосрочных (сохранение кадрового потенциала, развитие корпоративной культуры) целей.

3.2. Экономическая и социальная эффективность предлагаемых мер

Отметим, что управление адаптацией персонала требует не только профессионального подхода, но и взвешенного отношения к затратам. Методы управления должны быть направлены на достижение запланированных результатов при минимальных издержках. Это предполагает необходимость оценки эффективности намеченных шагов.

Ввиду того, что весомая часть запланированных действий не связана с непосредственными денежными тратами, акцент будет на тех компонентах, для воплощения которых потребуется выделение бюджета.

Проведем расчет экономической эффективности ожидаемых к внедрению мероприятий, зафиксированных в таблице 21. Их осуществление потребует определенных финансовых ресурсов. В данной таблице детализирована стоимость каждой меры, частота проведения в годовом цикле, а также общая сумма затрат.

Таблица 21 – Финансовое обеспечение мероприятий

Мероприятие	Стоимость, руб.	Периодичность / Кол-во	Общая стоимость, руб.
Доплата специалисту по кадрам за реализацию функции адаптации новых сотрудников	1500	12	18000
Доплата специалисту по кадрам за разработку «Положения об адаптации персонала», «Плана прохождения адаптации», системы КПИ для новых работников, систему мотивации наставников	2500	4	10000
Доплаты за наставничество ежемесячно	2050	12	24600
Доплата за наставничество по итогам успешного завершения работником адаптационного периода	5000	2	10000
«Стартовый пакет нового сотрудника»	120	20 штук	2400
Обучение наставников (тренинги)	5000	3 чел.	15000
Дополнительные затраты на реализацию мероприятий (канцелярские товары, тиражирование материалов и т.д.)	1000	12	12000
Общая сумма:			92000

Поясним подробнее.

Коммерческие организации обладают правом самостоятельно устанавливать величину и порядок премирования кадровых специалистов, что служит основанием для дополнительных выплат. На регулярной основе работнику кадровой службы будет начисляться доплата в размере 1 500 рублей.

Разовая выплата будет произведена за разработку положений по адаптации и наставничеству в размере 5 000 руб. Сумма сформирована так, потому что, например, В Краснодарской компании по бухгалтерскому аутсорсингу «Ажур» стоимость разработки положения об адаптации и т.д. может варьироваться в зависимости от исполнителя и условий сотрудничества от 2 500 руб. до 3 000 руб. [7].

После того, как стажер успешно проходит испытательный срок, его наставник получает однократную премию, выплачиваемую в дополнение к его регулярной зарплате. Эта денежная награда начисляется за каждого подопечного, кто успешно завершил установленный испытательный период. «В большинстве компаний размер доплаты варьируется от 5 % до 20 % от оклада работника, за которым закреплено наставничество» [13].

Допустим, роль наставника займет стоматолог-терапевт. Его оклад равен 20 500 руб. Компания будет доплачивать 10 % от этого за каждого сотрудника, успешно прошедшего испытательный срок. Прибавка составит 2 050 руб. Каждый месяц наставник будет вести примерно одного сотрудника. Итого 24 600 руб.

Также наставник получит разовое материальное вознаграждение в размере 5 000 руб. по итогам успешного завершения работником адаптационного периода. Одним из условия для получения премии является работа новичка в компании сроком не менее 6 месяцев. Значит в год наставник получит выплату максимум 2 раза.

Чтобы рассчитать стоимость печати «Стартового пакета нового сотрудника», предположим следующие параметры (состав пакета):

- брошюра с миссией, ценностями, структурой (4 страницы, цветная печать, А4);
- карта контактов (1 страница, черно-белая А4);
- памятка новичка (1 страница, цветная печать, А4).

Итого: 6 страниц на 1 комплект (1 черно-белая + 5 цветных).

Средняя стоимость печати (ориентировочно, при заказе в типографии):

- цветная печать А4 = 20 руб./стр.;
- черно-белая печать А4 = 5 руб./стр.;
- скрепление/обложка (папка, степлер) = 15 руб./шт.

Расчёт за 1 комплект:

- цветные страницы: $5 \times 20 = 100$ руб.;
- черно-белые страницы: $1 \times 5 = 5$ руб.;
- обложка/оформление: 15 руб.

Итого: 120 руб. за 1 комплект. Закажем одномоментно и с запасом около 20 штук.

На тренинг по укреплению мастерства наставничества, как и было согласовано ранее, выделено трое работников. Наиболее предпочтительным вариантом являются очные занятия. В Краснодаре действует несколько организаций, предлагающих тренинги разноплановой ориентации, включая наставничество. Например, бизнес-клуб «TERRA», группа компаний «Южный регион» и другие. Рамки по цене могут существенно различаться и составлять от 3 500 до 190 000 рублей, что зависит от наполнения и организации-провайдера [34]. Нацеливаясь на маленькое количество участников, можно ориентировочно ожидать цену что-то около 3 500 рублей за человека.

Бюджет на запуск адаптационной системы для новых сотрудников в компании «ЮВИС» доходит до 92 000 рублей. В эту сумму заложены периодические выплаты сотруднику кадров и будущим наставникам, произведение полиграфической продукции и проведение обучающих мероприятий.

Далее оценим экономическую выгоду от сохранения новых работников в организации, проанализировав уменьшение расходов, связанных с подбором и введением в должность персонала.

Компания несет прямые затраты на поиск и оформление каждого нового сотрудника, которые складываются из:

- размещение вакансии на работном сайте HH.ru = 1 358 руб./мес;

- работа специалиста по кадрам. Исходя из того, что один час работы специалиста стоит 190 руб., попытаемся измерить в денежном эквиваленте время, которое сотрудник тратит на реализацию возложенных на него рабочих обязанностей (таблица 22).

Таблица 22 – Временные затраты специалиста по кадрам на привлечение одного сотрудника

Этап	Описание участия	Потраченное время, час	Сумма, руб.
1. Создание и размещение вакансии	Публикация вакансии	1	190
2. Поиск и рекрутинг	Отбор кандидатов	5	950
3. Оформление документов	Подготовка договора, личного дела, ввод в систему	3	570
4. Адаптация (без наставничества)	Инструктажи, сопровождение в первую неделю	6	1140
Итого:		14	2850

На привлечение и оформление одного работника у менеджера уходит 14 рабочих часов, что выражается в прямых затратах на оплату его труда в размере 2 850 руб. Дополнительно, публикация объявления о вакансии на специализированной платформе стоит 1 358 руб. Таким образом, общие издержки на одного нового сотрудника достигают 4 208 руб. Данные затраты учитываются при формировании бюджета, выделяемого на подбор и интеграцию новых кадров в компанию.

Также разберем потери производительности.

Месячная выручка на одного сотрудника за 2024 год:

$$\frac{17608000}{12 \times 14} = 104\ 809,52 \text{ руб./мес.}$$

Дневная выручка на одного сотрудника за 2024 год:

$$\frac{17608000}{252 \times 14} = 4\ 990,93 \text{ руб./мес.}$$

Потери производительности (при отсутствии программы адаптации).

Адаптация занимает около 60 дней, сотрудник работает на 60 % от нормы.

Потери:

$$4990,93 \times (1 - 0,6) \times 60 = 119\ 782,31 \text{ руб.}$$

Полная стоимость подбора и адаптации (при отсутствии программы адаптации):

- прямые затраты: 4 208 руб.;
- потери продуктивности: 119 782,31 руб.;

Итого: 123 990,31 руб.

Без программы организация теряет около 123 990 руб. на одного сотрудника только за счет недополученной выручки в первые два месяца работы.

Экономический эффект определим по формуле 4:

$$\mathcal{E} = P - Z, \quad (4)$$

где \mathcal{E} – величина условного экономического эффекта;

P – затраты на адаптацию персонала по стандартной программе;

Z – затраты на адаптацию персонала по разработанной программе.

$$\mathcal{E} = 123\ 990,31 - 92000 = 31\ 990,31 \text{ руб.}$$

Фирма сэкономит 31 990,31 руб. на каждом новом принятом работнике. Это и есть чистый экономический эффект от задействования предложенных мер, не считая долгосрочных социальных и управлеченческих выгод.

Реализация выдвинутой стратегии также позитивно скажется на социальной сфере. Проверка управлеченческой деятельности невозможна при пренебрежении изучением социального аспекта. Социальная эффективность обрисовывает атмосферу изнутри команды, как сильно работники

мотивированы и насколько удовлетворены положением, их приверженность организации.

Новая система введения в должность в ООО «ЮВИС», демонстрирует заметное социальное воздействие:

- возрастание заинтересованности начинающих специалистов: структурированные шаги, частые консультации с руководством и своевременное получение отзывов устанавливают у них атмосферу заботы, самообладания и ощущения части команды;
- демонстрирование благоприятности психологической обстановки: координированное обучение снижает стресс, возникающий с выходом на новое место работы, и ускоряет зарождение взаимопонимания между сотрудниками;
- рост удовлетворенности работников: содействие экспертный лиц, своевременное информирование и существование понятных параметров для измерения успешности выполнения задач создают хорошие условия для профессионального развития;
- повышение лояльности и уменьшение увольнений: внимание к удобному вхождению в должность демонстрирует ценность каждого сотрудника, усиливая его стремление продолжать сотрудничество;
- развитие корпоративного духа: вовлечение в процессы, ориентированных на унифицированные стандарты обслуживания и взаимодействие в команде, способствует укреплению общих ценностей в компании.

Таким образом, совершенствование управления адаптацией в ООО «ЮВИС» выступает критически важным вектором кадровой политики, гарантирующим гармоничное сочетание финансовой выгоды и социального благополучия, а также поддерживающим стабильное развитие предприятия в контексте рыночной борьбы.

Заключение

По итогам осуществленного исследования можно сформулировать следующие выводы.

Изучение теоретической базы показало, что адаптация сотрудников представляет собой многокомпонентный процесс их вхождения и приспособления к внешним и внутренним условиям организации. Применение продуманных методов и инструментов управления адаптацией позволяет значительно сократить сроки достижения молодыми специалистами требуемого уровня профессиональной компетентности, повысить общую результативность коллектива, снизить текучесть кадров и улучшить качество выполняемых работ.

Практическая часть работы, выполненная на базе ООО «ЮВИС» – коммерческой организации, оказывающей стоматологические услуги, продемонстрировала, что в рассматриваемой организации пока не разработана официальная программа адаптации. Наставника, который вводит новичка в профессиональные процессы, назначают неофициально. Процесс не интегрирован в кадровую политику компании в полном объёме.

Для анализа недостатков мер по адаптации на рассматриваемом предприятии использовался опрос врачей клиники посредством электронной анкеты и глубокое интервью со специалистом по кадрам. На основе этого был выявлен ряд проблем в системе адаптации рассматриваемого предприятия, а именно:

- отсутствие нормативной базы для адаптации, нет регламентирующих документов;
- несистемная и неформализованная система наставничества – обязанности не закреплены, нет поощрений;
- недостаток механизмов контроля успешности адаптационного периода – нет инструментов оценки эффективности новичков;

- отсутствие мотивации для новых сотрудников – нет стимулов к быстрому освоению должности и повышению вовлеченности;
- лишение адаптационной деятельности системности и целостности – нет поэтапного плана, сроков и ответственных лиц.

Для устранения обнаруженных пробелов разработан пакет мероприятий, включающий:

- создание «Положения об адаптации персонала»;
- закрепление статуса наставника и его функций;
- оформление системы стимулирования наставников;
- организацию обучающих тренингов для наставников;
- внедрение детализированного плана прохождения адаптации для специалистов клиники;
- разработку системы оценки эффективности адаптации через KPI;
- формирование «Стартового пакета» для нового сотрудника;
- организацию регулярного сбора обратной связи с новичками.

В работе был проведен расчет экономического эффекта (учтены потери производительности без адаптационной программы, расходы на привлечение новых сотрудников и затраты рабочего времени). Внедрение предложенных мероприятий принесёт компании экономию в размере 31 990,31 руб.

Внедрение новой программы адаптации в ООО «ЮВИС» позволит достичь следующих показателей социальной эффективности: возрастание заинтересованности начинающих специалистов; улучшение психологической обстановки в коллективе; рост удовлетворённости сотрудников; повышение лояльности и снижение текучести кадров; развитие корпоративной культуры.

Таким образом, полученные результаты подтверждают целесообразность и эффективность предложенных мер по совершенствованию системы управления адаптацией персонала в ООО «ЮВИС» и дают надежду на формирование сплочённого, мотивированного и ориентированного на результат коллектива.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Авдеева В. Н. Управление адаптацией сотрудников в системе менеджмента персонала // JOURNAL OF MONETARY ECONOMICS AND MANAGEMENT, 2025. – №1 – С. 138–144.
2. Анализ рынка стоматологических услуг в России в 2020–2024 гг., прогноз на 2025–2029 гг. Электронный ресурс. URL: <https://businessstat.ru/catalog/id1971/> (дата обращения: 20.02.2025).
3. Анисимов А. Ю. Управление персоналом организации : учебник для вузов / А. Ю. Анисимов, О. А. Пятаева, Е. П. Грабская. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 278 с.
4. Базаров Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. – 2-е изд. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 382 с.
5. Белановский С. А. Глубокое интервью и фокус-группы: учебник по качественным методам социологического опроса / С. А. Белановский. – Москва : Директ-Медиа, 2022. – 456 с. – ISBN 978-5-4499-3109-2.
6. Беляева Т. К. Этапы и инструменты адаптации новых сотрудников в профессиональную деятельность в условиях наставничества / Т. К. Беляева, А. В. Долина, Е. А. Сурнина // Проблемы современного педагогического образования. – 2024. – № 85–1. – С. 44–47.
7. Бухгалтерское сопровождение ООО: Услуги и цены / [Электронный ресурс] // АЖУР : [сайт]. – URL: <https://ajur.biz/> (дата обращения: 24.04.2025).
8. Виноградова М. Б. Некоторые аспекты трудовой адаптации персонала / Виноградова М. Б. // Мировая наука. – 2023. – № 5 (74). – С. 92–95.
9. Владимирова И. Г. Организационные структуры управления компаниями: сущность и основные принципы их формирования / И. Г.

Владимирова, Е. В. Полевая // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2024. – Том 14. – № 1А. – С. 399–410.

10. Волкова Н. В. HR-аналитика. Аналитика данных в управлении персоналом : учебник для вузов / Н. В. Волкова, С. А. Евсеева. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 104 с.

11. Главатских О. Б. Актуальные вопросы управления адаптацией персонала в условиях цифровой экономики / О. Б. Главатских // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. – 2022. – Т. 32, № 2. – С. 216–222.

12. Горленко О. А. Управление персоналом : учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 211 с.

13. Доплата за наставничество в 2024 году / [Электронный ресурс] // Бухгалтерия : [сайт]. – URL: <https://www.buhgalteria.ru/article/doplata-za-nastavnichestvo-v-2024-godu> (дата обращения: 24.04.2025).

14. Елкина В. Н. Организация процесса адаптации новых сотрудников / В. Н. Елкина // Актуальные тренды в экономике и финансах : материалы всероссийской научно-практической конференции, Омск, 06 декабря 2022 года. – Омск: Омский филиал финансового университета при Правительстве РФ, 2022. – С. 23–26.

15. Заботкина Я. Э. Адаптации персонала в организации: виды, этапы, методы и значимость андрогогики в данном процессе / Я. Э. Заботкина // Молодой учёный : сборник статей XII Международной научно-практической конференции, Пенза, 15 марта 2025 года. – Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2025. – С. 178–181.

16. Ильченко С. В. Оценка эффективности системы адаптации персонала: методические подходы и пути их реализации / С. В. Ильченко, З. А. Хапаев, А. В. Федосеев // Бизнес и дизайн ревю, 2023. – № 4 (32). – С. 81–90.

17. Как адаптировать новых сотрудников: методы, виды и этапы адаптации / [Электронный ресурс] // Деловая среда : [сайт]. – URL: <https://clck.ru/3Lcqty> (дата обращения: 23.04.2025).
18. Как e-learning помогает в адаптации персонала / [Электронный ресурс] // LEVEL : [сайт]. – URL: <https://levellab.ru/blog/adaptation/> (дата обращения: 18.04.2025).
19. Каштанова Е. В. Современные тренды в системе адаптации персонала / Е. В. Каштанова, А. С. Лобачева // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России, 2022. – Т. 11. № 1. – С. 29–35.
20. Комаров В. В. Особенности реализации программ трудовой адаптации в российских организациях / В. В. Комаров // Организационная психология. – 2023. – Т. 13, № 4. – С. 120–140.
21. Кулагина Е. Методы адаптации персонала в организации: обзор / Кулагина Е. [Электронный ресурс] // Директор по персоналу : [сайт]. – URL: <https://www.hr-director.ru/article/67378-metody-adaptatsii-personala-19-m3> (дата обращения: 18.04.2025).
22. Мажкенов С. А. Адаптация и наставничество – эффективные инструменты раскрытия трудового потенциала сотрудников и повышения производительности труда / С. А. Мажкенов // Экономика труда. – 2022. – Т. 9, № 4. – С. 811–826.
23. Маслова В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 451 с.
24. Молодькова Э. Б. Корпоративный портал как тренд в адаптации персонала / Э. Б. Молодькова, О. А. Попазова // Вестник факультета управления СПбГЭУ. – 2023. – № 13. – С. 75–83.
25. Моргунов Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение : учебник для вузов / Е. Б. Моргунов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 424 с.

26. Михайлов А. А. Адаптация персонала к корпоративной культуре / А. А. Михайлов, В. И. Федулов // Управленческий учет, – 2022. – № 2–2. – С. 285–291.
27. Новицкая О. Н. Управление процессом адаптации персонала / О. Н. Новицкая, А. А. Сафонова, Н. В. Ясакова // Инновационная экономика и современный менеджмент, – 2023. – № 1 (43). – С. 12–16.\
28. Оценка эффективности процесса адаптации: российская практика / [Электронный ресурс] // Vuzlit : [сайт]. – URL: <https://clck.ru/3LeTdN> (дата обращения: 22.04.2025).
29. Парахина Л. В. Управление адаптацией персонала в организациях / Л. В. Парахина, Б. М. Мусаева // Деловой вестник предпринимателя, – 2023. №1 (11). – URL <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-adaptatsiey-personala-v-organizatsiyah> (дата обращения: 17.04.2025).
30. Пищикова Ю. А. Влияние активных методов адаптации на персонал предприятия / Ю. А. Пищикова, Т. Ю. Лушникова // Инновационные научные исследования. – 2022. – № 5–1(19). – С. 95–102.
31. Рачкова С. Положение об адаптации персонала / С. Рачкова [Электронный ресурс] // Генеральный Директор : [сайт]. – URL: <https://www.gd.ru/articles/12130-polozhenie-ob-adaptatsii> (дата обращения: 21.04.2025).
32. Стоматологический рынок в РФ в 2023 году / [Электронный ресурс] // Inventica : [сайт]. – URL: <https://www.inventica.ru/post/stomatologicheskij-rynek-v-2023-godu> (дата обращения: 21.02.2025).
33. Титаренко В. О. Адаптация персонала на предприятии в современных условиях / В. О. Титаренко, Е. А. Куликова // Стратегия социально-экономического развития общества: управленческие, правовые, хозяйствственные аспекты : сборник научных статей 14-й Международной научно-практической конференции, Курск, 21–22 ноября 2024 года. – Курск: ЗАО «Университетская книга», 2024. – С. 71–74.

34. Тренинг по наставничеству в Краснодаре / [Электронный ресурс] // HRTIME : [сайт]. – URL: <https://hrtime.ru/uslugi/trening-po-nastavnichestvu/krasnodar/> (дата обращения: 24.04.2025).
35. Управление персоналом, экономика труда : учебно-методическое пособие / И. М. Литвинова; М-во трансп. и коммуникаций Респ. Беларусь, Белорус. гос. ун-т трансп. – Гомель : БелГУТ, 2023. – 162 с.
36. Фандюшина Ю. Welcome training для новых сотрудников / Фандюшина Ю. [Электронный ресурс] // HoReCa Training : [сайт]. – URL: <https://horeca-training.ru/blog/welcome-training> (дата обращения: 21.04.2025).
37. Харина С. И. Введение сотрудника в пространство организации: проблемы и решения процесса адаптации / С. И. Харина // Институты и механизмы инновационного развития: мировой опыт и российская практика : сборник статей 14-й Международной научно-практической конференции, Курск, 24 октября 2024 года. – Курск: ЗАО «Университетская книга», 2024. – С. 239–244.
38. Чжан Шо. Типы и виды организационных структур, их преимущества и недостатки // Экономика и социум. – 2022. – № 5(96). – С. 782–787.
39. Чулanova О. Л. Разработка инструментов адаптации персонала на основе исследований и психологических экспериментов в целях гуманизации трудовой деятельности / О. Л. Чулanova, А. А. Абдернасирова // Вестник Сургутского государственного университета. – 2022. – № 2(36). – С. 6–17.
40. Шесть методов адаптации новых сотрудников [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://uprav.ru/blog/adaptatsya-sotrudnikov/> (Дата обращения: 16.04.2025).
41. Шобонов Н. А. Совершенствование процесса адаптации персонала в организации / Н. А. Шобонов // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – Т. 3, № 7(139). – С. 243–249.

Приложение А

Отчет о финансовых результатах ООО «ЮВИС» за 2024 год

Отчет о финансовых результатах за Январь - Декабрь 2024 г.

Организация	Идентификационный номер налогоплательщика	Вид экономической деятельности	Коды		
			Форма по ОКУД	Дата (число, месяц, год)	по ОКПО
Общество с ограниченной ответственностью "ЮВИС"		Стоматологическая практика	0710002	31 12 2024	69771194
					ИНН 2312176927
					по ОКВЭД 2 86.23
					по ОКОПФ / ОКФС 12300 16
Единица измерения:	в тыс. рублей				по ОКЕИ 384

Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2024 г.	За Январь - Декабрь 2023 г.
Выручка	2110	17 608	17 955
Расходы по обычной деятельности	2220	(14 097)	(16 572)
Прочие доходы	2340	24	5
Прочие расходы	2350	(325)	(415)
Налоги на прибыль (доходы)	2410	(721)	(678)
Чистая прибыль (убыток)	2400	2 489	295

Руководитель _____ Голуб Юрий Николаевич
(подпись) (расшифровка подписи)

6 марта 2025 г.

 ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ 06.03.2025 12:57:59 Сертификат: 02 02 84 DA 00 17 B1 BD 8D 49 69 8C 3A 9A E9 EC D8 Владелец: ГОЛУБ ЮРИЙ НИКОЛАЕВИЧ, ООО "ЮВИС", ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР Действителен: с 15.02.2024 по 15.05.2025	 ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ 06.03.2025 13:28:52 Сертификат: 30 DB 52 AF E3 23 57 58 C5 5E 7C 86 D3 08 15 81 Владелец: Кунов Мурадин Алиевич, ИНСПЕКЦИЯ ФЕДЕРАЛЬНОЙ НАЛОГОВОЙ СЛУЖБЫ № 5 по г. КРАСНОДАРУ, начальник Действителен: с 28.05.2024 по 21.08.2025
--	--

Рисунок А.1 – Отчет о финансовых результатах ООО «ЮВИС» за 2024 год

Приложение Б
Бухгалтерский баланс ООО «ЮВИС» за 2024 год

Бухгалтерский баланс

на 31 декабря 2024 г.

Коды			
Форма по ОКУД	0710001		
Дата (число, месяц, год)	31	12	2024
по ОКПО	69771194		
ИНН	2312176927		
по ОКВЭД 2	86.23		
по ОКОПФ / ОКФС	12300	16	
по ОКЕИ	384		

Организация Общество с ограниченной ответственностью "ЮВИС"
Идентификационный номер налогоплательщика _____
Вид экономической деятельности Стоматологическая практика
Организационно-правовая форма / форма собственности
Общества с ограниченной ответственностью / Частная собственность
Единица измерения: в тыс. рублей
Местонахождение (адрес)
350912, Краснодарский Край, Краснодар Город, Карасунская Улица, дом № 353

Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2024 г.	На 31 декабря 2023 г.	На 31 декабря 2022 г.
АКТИВ				
Материальные внеоборотные активы	1150	1 978	2 766	2 630
Запасы	1210	-	-	3 951
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	3 667	4 659	79
Финансовые и другие оборотные активы	1230	4 037	278	2 003
БАЛАНС	1600	9 682	7 703	8 664
ПАССИВ				
Капитал и резервы	1370	4 267	1 778	1 484
Кредиторская задолженность	1520	5 415	5 925	7 180
БАЛАНС	1700	9 682	7 703	8 664

Руководитель Голуб Юрий Николаевич
(подпись) (расшифровка подписи)

6 марта 2025 г.



Рисунок Б.1 – Бухгалтерский баланс ООО «ЮВИС» за 2024 год

Приложение В

Анкета для оценки эффективности процесса адаптации персонала

<p>Как Вы оцениваете процесс адаптации новых сотрудников в нашей организацией? *</p> <p><input type="radio"/> Очень эффективно <input type="radio"/> Скорее эффективно <input type="radio"/> Средне <input type="radio"/> Скорее неэффективно <input type="radio"/> Совсем неэффективно</p>
<p>Достаточно ли новой информации получают сотрудники в период адаптации (о должностных обязанностях, правилах, корпоративной культуре)? *</p> <p><input type="radio"/> Да, в полной мере <input type="radio"/> Частично <input type="radio"/> Недостаточно</p>
<p>Насколько понятными и доступными Вы считаете инструкции и материалы, * предоставляемые при адаптации?</p> <p><input type="radio"/> Полностью понятные <input type="radio"/> Иногда возникают сложности <input type="radio"/> Трудно воспринимаемые</p>
<p>Как Вы оцениваете помощь наставников, коллег и руководства в процессе * адаптации новых сотрудников?</p> <p><input type="radio"/> Всегда поддерживают и помогают <input type="radio"/> Поддержка оказывается, но не всегда <input type="radio"/> Поддержка минимальна</p>
<p>Как Вы считаете, сколько времени в среднем требуется сотруднику, чтобы * почувствовать себя уверенно на рабочем месте?</p> <p><input type="radio"/> До 1 месяца <input type="radio"/> 1–2 месяца <input type="radio"/> 2–3 месяца <input type="radio"/> Более 3 месяцев</p>

Рисунок В.1 – Анкета для оценки эффективности процесса адаптации персонала

Приложение Г

Положение об адаптации работников в ООО «ЮВИС»

УТВЕРЖДЕНО
распоряжением ООО «ЮВИС»
от _____ 20 __ г. № _____

ПОЛОЖЕНИЕ об адаптации работников в ООО «ЮВИС»

1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение, разработанное в соответствии с законодательством Российской Федерации и локальными нормативными актами ООО «ЮВИС», определяет единые требования и порядок организации адаптации работников в ООО «ЮВИС».

1.2. Адаптация работников в ООО «ЮВИС» - процесс комплексного приспособления работников к принципам и организации трудовой деятельности, приобретения профессиональных знаний и навыков, приобщения к корпоративной культуре, формирования чувства долга и ответственности, положительного отношения к труду и лояльности к ООО «ЮВИС».

1.3. К работникам, проходящим адаптацию в ООО «ЮВИС», относятся вновь принятые или переведенные на другую должность работники, чьи функциональные обязанности изменились.

2. Цель и задачи адаптации

2.1. Целью адаптации работников в ООО «ЮВИС» является приобретение в наиболее короткие сроки профессиональных знаний и навыков, а также приобщение к корпоративной культуре для дальнейшего эффективного выполнения трудовых обязанностей.

2.2. Основными задачами адаптации работников в ООО «ЮВИС» являются:

2.2.1. создание оптимальных условий для скорейшего приобретения работниками знаний и навыков, необходимых для эффективного выполнения трудовых обязанностей;

2.2.2. формирование у работников лояльного отношения к ООО «ЮВИС», а также их вовлечение в решение корпоративных и производственных задач;

2.2.3. мотивация работников к установлению длительных трудовых отношений с ООО «ЮВИС».

2.3. В результате успешной адаптации работников в ООО «ЮВИС» происходит:

2.3.1. снижение текучести персонала;

2.3.2. сокращение затрат на подбор и обучение персонала;

2.3.3. уменьшение издержек ООО «ЮВИС» за счет сокращения числа работников, не прошедших испытательного срока или уволившихся в течение первого года работы;

2.3.4. минимизация ошибок при выполнении трудовых обязанностей в первый год работы.

3. Формы адаптации

3.1. В ООО «ЮВИС» адаптация нового сотрудника осуществляется в комбинированной форме,ключающей следующие элементы:

3.1.2. Ознакомительная адаптация – первичное введение в организацию, знакомство с корпоративной культурой, структурой компании, должностными обязанностями и внутренними правилами;

3.1.3. Адаптация в должности – освоение профессиональных и должностных навыков на рабочем месте;

3.2. Работники ООО «ЮВИС» проходят адаптацию по плану, который разрабатывается для каждого работника и содержит перечень адаптационных мероприятий.

4. Ознакомительная адаптация

4.1. Ознакомительная адаптация – форма адаптации, при которой у работников формируется целостное представление об ООО «ЮВИС», его организационной структуре и специфике деятельности, корпоративной культуре, а также о задачах подразделения и непосредственных трудовых обязанностях.

4.2. Ознакомительную адаптацию проходят все вновь принятые работники.

4.3. Срок прохождения ознакомительной адаптации определяется непосредственным руководителем в зависимости от специфики работы и категории работников.

4.4. Ознакомительная адаптация проходит под контролем непосредственного руководителя и специалиста по кадрам на основании общего плана прохождения первичной адаптации.

Рисунок Г.1 – Положение об адаптации работников в ООО «ЮВИС»

Продолжение Приложения Г

5. Адаптация в должности

5.1. Адаптация в должности – форма адаптации, при которой наставник передает работникам профессиональные знания и навыки (наставничество), необходимые для скорейшего вхождения в должность и достижения производственных/операционных показателей в наиболее короткие сроки.

5.2. Адаптацию в должности проходят вновь принятые работники и переведенные на другую должность работники, чьи функциональные обязанности изменились.

5.3. Срок адаптации в должности устанавливается непосредственным руководителем подразделения в зависимости от специфики деятельности.

5.4. Период адаптации в должности может быть продлен приказом руководителя подразделения в случае болезни, командировки или иного продолжительного отсутствия по объективным причинам наставника или работника, проходящего адаптацию в должности.

5.5. Адаптация в должности проходит под контролем наставника и непосредственного руководителя на основании общего плана прохождения адаптации.

5.7. Наставник выбирается из числа наиболее опытных и квалифицированных работников и назначается приказом руководителя подразделения.

5.8. Для поощрения наставников могут применяться материальные и нематериальные меры мотивации.

6. Участники процесса адаптации и их функции

6.1. Специалист по кадрам:

6.1.1. осуществляет методологическое и методическое руководство процессом адаптации в ООО «ЮВИС»;

6.1.2. разрабатывает планы прохождения первичной адаптации;

6.1.3. проводит мероприятия в рамках первичной адаптации;

6.1.4. разрабатывает планы прохождения адаптации в должности совместно с непосредственным руководителем работника;

6.1.5. организует процесс адаптации в подразделениях и осуществляет контроль и общую координацию его проведения;

6.1.6. анализирует процесс прохождения адаптации и разрабатывает меры по его совершенствованию;

6.1.7. разрабатывает систему материальной и нематериальной мотивации наставников.

6.2. Генеральный директор ООО «ЮВИС»:

6.2.1. утверждает планы прохождения первичной адаптации и адаптации в должности;

6.2.2. утверждает наставников в подразделении;

6.2.3. принимает решение о мотивации наставников;

6.3. Непосредственный руководитель работника, проходящего адаптацию:

6.3.1. организует процесс адаптации работника;

6.3.2. закрепляет наставника за работников, проходящим адаптацию;

6.3.3. разрабатывает планы прохождения адаптации в должности совместно со Специалистом по кадрам.

6.3.4. участвует в совместных информационно-консультативных встречах с наставниками и работниками;

6.3.5. осуществляет контроль за прохождением работником адаптации;

6.3.6. оценивает эффективность пройденной работником адаптации;

6.3.7. оценивает эффективность работы наставников в процессе адаптации и представляет Генеральному директору предложения о мотивации наставников

6.3.8. осуществляет адаптацию в должности самостоятельно (без привлечения наставника) в случае принятия соответствующего решения.

6.4. Наставник:

6.4.1. составляет совместно с непосредственным руководителем планы прохождения адаптации в должности;

6.4.2. обеспечивает реализацию адаптационных мероприятий, предусмотренных в плане прохождения адаптации в должности;

6.4.3. участвует в совместных информационно-консультационных встречах с руководителями и проходящими адаптацию работниками;

6.4.4. готовит заключение и рекомендации по итогам прохождения адаптации работником подразделения и передает их непосредственному руководителю.

6.5. Работники, проходящие адаптацию в ООО «XXX»;

6.5.1. обязаны добросовестно выполнять план прохождения адаптации;

6.5.2. направлять при необходимости ходатайство о замене наставника (передается специалисту по кадрам).

Рисунок Г.2 – Положение об адаптации работников в ООО «ЮВИС»

Продолжение Приложения Г

7. Оценка эффективности адаптации работников в ООО «ЮВИС»

7.1. По истечении адаптационного периода непосредственный руководитель проводит собеседование с работником и информирует Генерального директора об итогах адаптации.

7.2. Основанием для оценки эффективности работника является система КРІ для новых сотрудников.

8. Мотивация наставников

8.1. С целью повышения заинтересованности в качественном выполнении обязанностей наставника в ООО «ЮВИС» устанавливаются меры материального и нематериального стимулирования.

8.2. Наставникам, назначенным приказом Генерального директора, устанавливается ежемесячная надбавка в размере 10 % от оклада сотрудника на период выполнения функций наставника.

8.3. По итогам успешного завершения адаптационного периода новым сотрудником наставнику назначается разовое материальное вознаграждение в размере 5 000 (пяти тысяч) рублей.

8.3.1. Основанием для выплаты является:

- успешное прохождение работником испытательного срока;
- продолжение работы в компании не менее 6 (шести) месяцев;
- достижение работником установленного уровня профессиональных компетенций.

8.4. Решение о назначении и размере разового вознаграждения принимает Генеральный директор на основании представления непосредственного руководителя и заключения специалиста по кадрам.

8.5. В качестве нематериальной мотивации наставники могут быть отмечены благодарностью, почётной грамотой, упоминанием на корпоративных собраниях, а также рекомендованы к продвижению по службе.

8.6. Выплаты стимулирующего характера производятся в пределах средств, предусмотренных в бюджете затрат компании.

Рисунок Г.3 – Положение об адаптации работников в ООО «ЮВИС»

Приложение Д

Система KPI для новых работников медицинского подразделения ООО «ЮВИС»

KPI	Наименование	Как рассчитывается	Вес показателя, %	Сумма бонуса KPI (100%), руб.	Норма (БАЗА)	План. данные	ПЛАН %	Факт. данные	ФАКТ %	% выполнения плана	ИНДЕКС KPI
KPI 1	Количество приемов, ед.	Сравнение с нормой по клинике	0,2	2000,00	120	60	50%	62	52%	103%	0,21
KPI 2	Лояльные пациенты, чел.	Количество повторно обратившихся пациентов после первичного приёма / количество принятых пациентов	0,2	2000,00	25	20	80%	14	56%	70%	0,14
KPI 3	Среднее время приема на одного пациента, мин.	Сравнение с нормой по клинике	0,15	1000,00	40	50	100%	50	125%	100%	0,19
KPI 4	Средняя выручка на одного пациента, руб.	Общая выручка врача за период / количество пациентов за тот же период	0,30	3000,00	5000,00	4000,00	80%	4550	91%	114%	0,34
KPI 5	Заполнение медицинской документации без ошибок (доля от всех карт), ед.	Количество документов без ошибок / общее количество заполненной документации	0,15	1000,00	120	60	50%	58	48%	97%	0,15

коэффициент результативности	1,02
% выполнения плана	102%
% перевыполнения плана	2%

Пометка:	
Индекс KPI = ВЕС KPI * ФАКТ/ ПЛАН	для позитивных показателей, значения которых необходимо увеличивать
Индекс KPI = ВЕС KPI * ПЛАН/ФАКТ	для негативных показателей, значения которых необходимо уменьшать
ФАКТ % = Факт.данные / Норма	
% выполнения плана = Факт.данные / План.данные	
ИНДЕКС KPI = ФАКТ % / ПЛАН% × Вес показателя	

Рисунок Д.1 – Система KPI для новых работников медицинского подразделения ООО «ЮВИС»

Приложение Е

Расчет заработной платы сотруднику с учетом KPI

Сотрудник	Оклад (фиксированная сумма)	Полная премия KPI за период	Коэффициент премии	Расчитанная премия (зависит от % выполнения плана)	% перевыполнения плана	Бонусы (зависят от % перевыполнения плана)	Итого заработная плата
	25000,00	9000,00	1,00	9000,00	2%	510,42	34510,42
Индекс KPI	Коэффициент премии						
ниже 70 %	0						
70-79%	0,8						
80-89%	0,9						
90 -100%	1						

Рисунок Е.1 – Расчет заработной платы сотруднику с учетом KPI

Приложение Ж

План прохождения адаптации

Таблица Ж.1 – План прохождения адаптации

ПЛАН прохождения адаптации

(Ф.И.О., должность, наименование подразделения работника, проходящего адаптацию)

Планируемый период адаптации: с «__» 20__ по «__» 20__

Этап адаптации	Мероприятие	Описание мероприятия	Дата выполн.	Ответственный за организацию и проведение	Отметка о выпол. (выполнено / не выполнено)	Комментарий (при необходим.)
			Заполняется специалистом по кадрам			
1-й день	Оформление на работу	подписание документов о приеме на работу и получение на руки собственных экземпляров; ознакомление с возможностями обучения и развития в компании; условиями и режимом труда		Специалист по кадрам		
	Установочная встреча с непосредственным руководителем	инструктаж на рабочем месте; ознакомление с планом прохождения первичной адаптации; с функциональными обязанностями; задачами подразделения; с особенностями взаимодействия с другими подразделениями		Непосредственный руководитель		
	Встреча с руководителем подразделения (по возможности)	ознакомление с историей ООО «ЮВИС»; целями, приоритетами и программой развития компании; структурой компании; приоритетами и целями подразделения на текущий период времени; получение ответов на возникшие вопросы		Руководитель подразделения		
	Знакомство с коллективом	экскурсия по офису; представление коллег и подчинённых; изучение правил взаимодействия, внутренних принципов; получение «Стартовый пакет нового сотрудника»»		Непосредственный руководитель		

Продолжение Приложения Ж

Продолжение таблицы Ж.1

Этап адаптации	Мероприятие	Описание мероприятия	Дата выполн.	Ответственный за организацию и проведение	Отметка о выпол. (выполнено / не выполнено)	Комментарий (при необходим.)
			Заполняется специалистом по кадрам			
1-я неделя	Установочная встреча с непосредственным руководителем	постановка задач на период прохождения адаптации: 1. 2.		Непосредственный руководитель		
	Установочная встреча с наставником	постановка задач на период прохождения адаптации: 1. 2.		Наставник		
	Ознакомление с профильными для должности регламентами, стандартами, инструкциями; изучение методического материала	темы: 1. 2.		Наставник		
	Совместное выполнение первых рабочих задач с наставником	мероприятия: 1. 2.		Наставник		
	Промежуточная встреча с наставником после 1-ой недели	получение обратной связи, корректировка мероприятий		Наставник		
1-й месяц	Самостоятельное выполнение практических заданий под контролем наставника	мероприятия: 1. 2.		Наставник		
	Промежуточные встречи с непосредственным руководителем (по мере необходимости)	беседа по прошедшему периоду адаптации в должности; получение ответов на возникшие вопросы		Непосредственный руководитель		

Продолжение Приложения Ж

Продолжение таблицы Ж.1

Этап адаптации	Мероприятие	Описание мероприятия	Дата выпол.	Ответственный за организацию и проведение	Отметка о выпол. (выполнено / не выполнено)	Комментарий (при необходим.)
			Заполняется специалистом по кадрам		Заполняется ответственным за проведение мероприятия	
1-й месяц	Итоговая встреча с непосредственным руководителем по окончании 1-го месяца работы	обратная связь по результатам первичной адаптации, оценка показателей KPI, корректировка плана, получение рекомендации				
	Направление на обучение	при необходимости		Непосредственный руководитель		
2–3 месяц (испытательный срок)	Установочные встречи с непосредственным руководителем в начале месяца	постановка целей на период прохождения адаптации: 1. 2.		Непосредственный руководитель		
	Установочные встречи с наставником в начале месяца	постановка задач на период прохождения адаптации: 1. 2.		Наставник		
	Расширение зоны ответственности – самостоятельное выполнение большего количества практических заданий под контролем наставника	мероприятия: 1. 2.		Наставник		
	Промежуточные встречи с непосредственным руководителем (по мере необходимости)	беседа по прошедшему периоду адаптации в должности; получение ответов на возникшие вопросы		Непосредственный руководитель		
	Итоговая встреча по окончании адаптации	собеседование с руководителем, обсуждение KPI, обратная связь от наставника; постановка целей на ближайший период		Непосредственный руководитель; Наставник		

Приложение И

Памятка нового сотрудника ООО «ЮВИС»



**Добро пожаловать
в команду «Dr.Golub»**

Твоя маленькая памятка для уверенного старта

Важные вещи на старте

1. Получи бейдж и ключ у администратора
2. Осмотря клинику: регистратура, кабинеты, стерилизационная, склад, комната персонала
3. Настрой рабочее место: компьютер, почта, программа записи пациентов
4. Познакомься с коллегами и наставником — это твоя поддержка!

Полезные контакты

Администратор — график работы, обеды, бейджи
Специалист по кадрам — отпуск, больничные, зарплата
Старшая медсестра — СИЗ, материалы, инструменты
Наставник — все рабочие вопросы и помошь

Выплата заработной платы

осуществляется **дважды в месяц**:
аванс — 15 числа
окончательный расчет — 30 числа



Обеденный перерыв

время — с 13:00 до 14:00
продолжительность — 1 час.

Дресс-код

Основная форма — медицинская одежда
(халат или костюм, установленного образца)
Обувь должна быть удобной, сменной,
светлых тонов, соответствующей

Рисунок И.1 – Памятка нового сотрудника ООО «ЮВИС»