

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)

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

Л.З. Махатадзе

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

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

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

Аннотация

Тема работы: Совершенствование управления адаптацией персонала организации.

Объект исследования в рамках выпускной квалификационной работы является ООО «Национальная Инициатива» – консалтинговое агентство по оказанию консультационных услуг по вопросам управления бизнеса.

Предмет исследования – адаптационный процесс новых сотрудников ООО «Национальная Инициатива».

Целью исследования является совершенствование процесса управления адаптацией новых сотрудников в ООО «Национальная Инициатива».

Методологической базой служит анализ научных источников, теоретическое обобщение, сравнительный анализ, систематизация и синтез статистических данных, научная классификация.

Практическая значимость исследования заключается в том, что сформированные мероприятия могут быть использованы непосредственно на ООО «Национальная Инициатива» для совершенствования процесса управления адаптацией персонала.

Работа включает в себя введение, в котором отражаются основные позиции по исследовательской работе – цели, задачи, объект предмет, методология, информационная база; а также три раздела, в которых раскрываются поставленные задачи; заключение, которое содержит результаты по работе, списка исследуемых источников.

Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы из 26 источников и 4 приложений. Общий объем работы 64 страницы, в том числе таблиц – 16, рисунков – 12.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты управления адаптацией персонала.....	6
1.1 Понятие адаптации персонала и её роль в системе управления организацией.....	6
1.2 Методика оценки эффективности системы адаптации персонала в организации	13
2 Анализ управления адаптацией персонала в ООО «Национальная Инициатива».....	20
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Национальная Инициатива».....	20
2.2 Оценка эффективности системы адаптации персонала ООО «Национальная Инициатива».....	27
3 Совершенствование управления адаптацией персонала ООО «Национальная инициатива».....	39
3.1 Мероприятия по оптимизации управления адаптацией персонала ООО «Национальная инициатива».....	39
3.2 Расчет эффективности предложенных мероприятий	44
Заключение	51
Список используемой литературы и используемых источников.....	53
Приложение А Бухгалтерский баланс ООО «Национальная Инициатива» за 2021-2023 гг	57
Приложение Б Отчет о финансовых результатах ООО «Национальная Инициатива» за 2021-2022 гг	59
Приложение В Отчет о финансовых результатах ООО «Национальная Инициатива» за 2021-2023 гг	60
Приложение Г Положение об адаптации персонала ООО «Национальная Инициатива».....	61

Введение

Актуальность темы исследования заключается в том, что трудовые ресурсы играют одну из главных ролей в развитии организации. Рациональное использование человеческого потенциала дает возможность хозяйствующим субъектам повышать производительность, разрабатывать и внедрять новые технологии и инновации.

Важность изучения и повышение эффективности процесса адаптации в организации обусловлена несколькими факторами. Во-первых, это сокращение текучести кадров среди сотрудников и, соответственно, снижение издержек по поиску нового персонала. Во-вторых, качественный процесс адаптации значительно сокращает время нового сотрудника на адаптацию к новой рабочей среде. В результате новый сотрудник быстрее приступает к непосредственному исполнению своих трудовых обязанностей. В-третьих, процесс адаптации повышает уровень лояльности у нового сотрудника к работодателю с первых дней работы и дает мотивацию к длительной работе в организации.

Объектом исследования в данной работе является ООО «Национальная Инициатива» – консалтинговое агентство по оказанию консультационных услуг по вопросам управления бизнеса.

Предмет исследования – адаптационный процесс новых сотрудников ООО «Национальная Инициатива».

Целью исследования является совершенствование процесса управления адаптацией новых сотрудников в ООО «Национальная Инициатива».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- проанализировать теоретические аспекты управления адаптацией персонала, а также изучить методику оценки эффективности

- системы адаптации в организации;
- сформировать организационно-экономическую характеристику объекта исследования;
 - оценить эффективность действующей системы адаптации персонала ООО «Национальная Инициатива»;
 - сформировать мероприятия для повышения эффективности управления процессом адаптации на объекте исследования;
 - предоставить расчет и обосновать эффективность предложенных мероприятий.

В качестве информационной базы выступают работы отечественных авторов, которые занимались исследованиям процесса управления адаптации на предприятии. Исследуемая тема отражена в трудах таких авторов, как: Г.Е. Алексеева, А.Э. Галина, О.Б. Главатских, А.Я. Кбанов, Б.А. Петренко, Н.Н. Сметанина и другие.

Методологической базой служит анализ научных источников, теоретическое обобщение, сравнительный анализ, систематизация и синтез статистических данных, научная классификация, анализ адаптационного процесса работников ООО «Национальная Инициатива».

Практическая значимость исследования заключается в том, что сформированные мероприятия могут быть использованы непосредственно на ООО «Национальная Инициатива» для совершенствования процесса управления адаптацией персонала.

Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы из 26 источников и 4 приложений. Общий объем работы 64 страницы, в том числе таблиц – 16, рисунков – 12.

1 Теоретические аспекты управления адаптацией персонала

1.1 Понятие адаптации персонала и её роль в системе управления организацией

Адаптация персонала – один из элементов системы управления персоналом в организации. «В ходе начала работы, при взаимодействии нового сотрудника с предприятием и его сложившимся коллективом, происходит взаимное приспособление, основу которого составляет постепенное вхождение принятого работника в новые профессиональные и социально-экономические условия труда» [10, с. 5].

«Адаптация сотрудников в комплексе с другими элементами управления персоналом также влияет на эффективность всей системы» [5, с. 13]. Несмотря на данный факт, часто вопросам адаптации новых сотрудников не уделяется достаточного внимания, основная работа направлена на развитие системы обучения и оценки персонала.

Современные авторы, изучающие вопросы адаптации персонала, дают несколько определений данному понятию.

О.Б. Главатских говорит о том, что «адаптация представляет собой обоюдное привыкание работника к организации и, наоборот, в рамках профессиональных, социальных, организационных, культурных и экономических условий труда» [5, с. 17].

В.А. Зибзеева в своих работах утверждает, что «адаптация – это процесс активного приспособления человека к новой среде, знакомства с деятельностью организации и особенностями производства, включения в коммуникативные сети, знакомства с корпоративной культурой и изменения собственного поведения в соответствии с требованиями новой среды» [8, с. 42].

Б.В. Петренко, проведя теоретические исследования по вопросам адаптации персонала, пришел к выводу, что профессиональная адаптация

предполагает активное освоение работником нового рабочего места с учетом специфики выбранной деятельности, а также наличия профессиональных навыков, умений и методов принятия решений [19].

И.Р. Сафиуллин в своей работе «Сущность и виды процесса адаптации персонала в организации» «рассматривает адаптацию нового сотрудника как многофакторный процесс» [21, с. 3]. По мнению автора «адаптация – многофакторный процесс поэтапного эффективного включения сотрудников в работу в новых условиях на новом месте» [21, с. 3].

И.П. Чупина говорит о том, что «адаптация персонала – процесс знакомства сотрудника с деятельностью организации и самой организацией, а также изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды» [26, с. 2].

Проанализировав вышеприведенные определения от современных авторов, изучающих вопрос адаптации и ее влияние на эффективность процесса управления персоналом, можно отметить, что все трактовки имеют много одинаковых позиций. Во всех определениях говорится о том, что «адаптация – процесс привыкания нового сотрудника к различным условиям труда в разрезе организационной, социальной, профессиональной, экономической и культурной части. Различия же в данных определениях заключаются лишь в трактовке самого процесса (взаимный процесс или односторонний), а также в основе используемых методов процесса адаптации (обучения сотрудника, его идентификация, знакомство с новыми условиями, информирование, усвоение новых установок поведения и т.д.)» [12, с. 3].

«Если говорить в общем, то адаптация персонала представляет собой процесс привыкания новых сотрудников к поставленным условиям» [26, с. 2]. В более расширенном понимании адаптация — двухсторонний процесс приспособления нового работника и организации. В основе процесса адаптации лежит постепенное включение нового работника в производственный процесс, «начиная от знакомства с деятельностью организации (ее целями функционирования, задачами, стратегией развития),

ее корпоративной культурой, особенностей производства, и заканчивая, включением в коммуникативные сети компании, работой над изменениями собственного поведения в соответствии с требованиями, установленными в хозяйствующем субъекте» [9, с. 8].

Также необходимо отметить, что часто термин «адаптации» пересекается с понятием «испытательного срока». «Принципиальное отличие адаптации от испытательного срока заключается в том, что испытательный срок направлен только на профессионализацию работника, тогда как адаптация в большей степени направлена на социализацию» [24, с. 2].

По мнению К.Ф. Мустафаевой профессиональная адаптация нового работника имеет такую важную функцию, как адаптивность к новым условиям, в которых будет совершаться привычная профессиональная деятельность сотрудника [17]. Кроме того, адаптация сотрудников при приеме на работу имеет и другие функции:

- «адаптация к рабочей среде, которая непосредственно включает в себя такие позиции, как: освоение нового рабочего места, обучение используемых технологий в организации, оценка внутренних процессов компании, изучение и поддержание рабочего распорядка, анализ действующей системы отчетности на предприятие и управленческой структуры хозяйствующего субъекта» [26, с. 2];
- адаптация к корпоративной культуре, предполагает интеграцию, вливание новых сотрудников в коллектив, а также в социальную и культурную среду предприятия. Главная задача в адаптации к корпоративной культуре заключается в принятии и поддержании новым сотрудником ценностей компании. Данный процесс включает в себя знакомство с корпоративным этикетом, принятым стилем общения, алгоритмами по решению конфликтных ситуаций, а также используемыми методами принятия решения;
- адаптация к должностным обязанностям, заключается в оказании помощи новым сотрудникам в понимании своих профессиональных

задач и методов их эффективного решения. Данный этап включает знакомство сотрудника с его профессиональными обязанностями, стандартами качества работы, ожидаемых от него результатов, а также его важность в организационной структуре предприятия;

- снижение эмоционального напряжения для сотрудников, проходящих стажировку. Комфортная интеграция в коллектив и понимание возложенных задач помогает снизить уровень тревожности потенциального сотрудника и легче пройти испытательный срок;
- минимизация уровня текучести кадров. Сотрудники, которые наблюдают заинтересованность предприятия в их профессиональной деятельности и поддержку в освоении новой рабочей для них среды, более лояльны к своему работодателю;
- снижения нагрузки руководителя и других сотрудников. Выстроенная система адаптации помогает избежать неорганизованности, необходимости решения множества запросов и предоставления ответов на вопросы, которые возникают у нового работника.

Н.Ю. Симонова в своей исследовательской работе по определению влияния адаптации новых сотрудников на эффективность их работы выделила и другие цели процесса адаптации:

- «минимизация издержек на начальном этапе работы. Это объясняется тем, что пока новый сотрудник не освоился на рабочем месте, рабочая деятельность характеризуется меньшей эффективностью и требует дополнительных вложений;
- снижение уровня неопределенности, тревожности и озабоченности у новых сотрудников;
- сокращение процента текучести кадров за счет создания понятных условий на рабочем месте для новых сотрудников;
- экономия временных ресурсов как руководителей организации, так

и других сотрудников за счет четкого алгоритма похождения адаптации нового сотрудника;

- формирование положительного отношения к профессиональной деятельности и к предприятию в целом» [22, с. 15].

«Если говорить об процессе адаптации в широком смысле, то выделяют всего 4 ее вида: социальная, организационная, культурная и личностная. Но учитывая тот факт, что адаптация затрагивает не только нового работника, но и всю организацию и ее кадры, то стоит рассматривать процесс адаптации еще и как формирование взаимосвязей сотрудников между собой» [13, с. 87].

Для анализа адаптации с этой стороны стоит рассмотреть ее стандартную квалификацию в соответствии с содержанием процесса адаптации (рисунок 1).



Рисунок 1 – Виды адаптации новых сотрудников организации по содержанию процесса

По рисунку 1, видно, что классификация адаптации по содержанию процесса включает 4 позиции. Организационная адаптация предполагает возможность нового сотрудника приспособиться к режиму работы, коллективу, правилам поведения в компании и т.д.

Психофизиологическая адаптация дает «возможность сотруднику приспособиться к новым психологическим и физическим нагрузкам, в том числе выстраивания режима дня, соблюдением гигиенических требований и другим факторам» [26, с. 2].

«Для успешной психофизиологической адаптации рабочее место

сотрудника должно быть грамотно организовано с соблюдением принципов эргономичности и бережного производства. Особый акцент стоит сделать на наличие всех необходимых для работы инструментов: оргтехники, канцелярских принадлежностей, удобной офисной мебели, телефона и других приспособлений с учетом выполняемой профессиональной деятельности. Рабочее место должно иметь достаточное освещение, не должно быть превышения уровня шума. От качества психофизиологической адаптации непосредственно зависит здоровье работника и его отношение к работе и окружающему пространству» [21, с. 3].

«При прохождении социально-психологической адаптации новый сотрудник привыкает к новому коллективу, организационной структуре, которая присуща работодателю» [26, с. 2]. В процессе прохождения социально-психологической адаптации могут возникнуть следующие виды проблем: новый сотрудник может переоценить свои теоретические знания и инструкции и отодвинуть на второй план взаимодействие с сотрудниками организации и сплоченность для достижения единой цели компании, а также человек может недооценивать препятствия социально-психологического характера.

«Профессиональная адаптация предполагает получение информации практического характера о своей профессиональной деятельности, изучение должностных инструкций, анализ и принятия особенностей работы в организации» [14, с. 8]. Как правило, для прохождения профессиональной адаптации за сотрудником закрепляют наставника, который помогает понять алгоритм предстоящей работы и поддерживает уровень профессиональных знаний и умений.

Адаптация – контролируемый процесс и проводится за определенный промежуток времени. На практике она включает в себя множество элементов, но в целом, адаптацию можно разделить на 4 последовательных этапа. Алгоритм проведения адаптации нового сотрудника на предприятии представлен на рисунке 2.

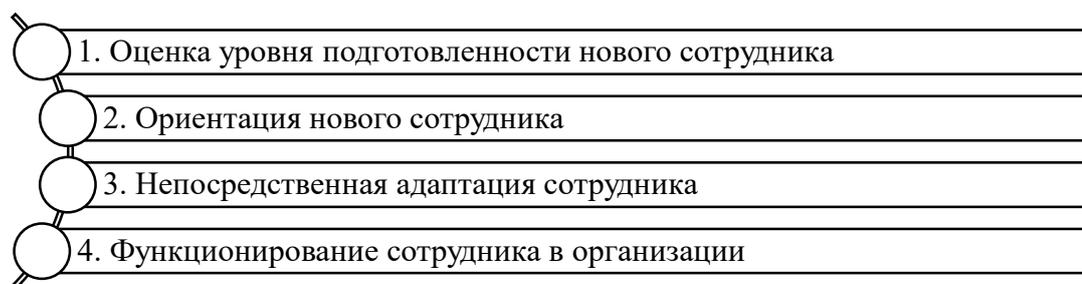


Рисунок 2 — Алгоритм проведения процесса адаптации нового сотрудника на предприятии

Первый этап адаптации заключается в оценке уровня подготовленности. «На данном этапе необходимо оценить на сколько новый сотрудник готов к выполнению своих трудовых обязанностей» [21, с. 3]. От изначального уровня под готовности сотрудника зависит программа его адаптации. При выявлении наличия успешного опыта по вхождению в новый коллектив и быстрого перехода к выполнению своих должностных обязанностей адаптации может быть сокращена по времени.

Второй этап предполагает ориентацию нового сотрудника на рабочем месте, знакомство с коллективом, а также с профессиональными обязанностями и требованиями со стороны работодателя. Данный этап проводится сотрудником отдела кадров с участием непосредственного начальника нового сотрудника.

«Третий этап включает непосредственную адаптацию работника на новом месте, привыкание к своему статусу, общение в коллективе и начало выполнение своих должностных обязанностей под присмотром непосредственного руководства» [11, с. 16].

«Завершающий этап процесса адаптации – функционирование. На данном этапе новый сотрудник переходит к стабильной и налаженной работе, решаются возникающие профессиональные, производственные и межличностные трудности. Для перехода к этапу функционирования, при эффективной программе адаптации, достаточно 2 - 4 месяца с момента начала адаптационного процесса» [13, с. 5].

Из вышесказанного можно сделать вывод, что «адаптация – один из элементов системы управления персоналом. Адаптация является управляемым процессом и важным этапом в начале функционирования сотрудника в новых рабочих условиях» [3, с. 14]. «Система адаптации, выстроенная грамотно и профессионально, позволяет сократить временные и финансовые издержки, дает возможность человеку быстро освоиться на рабочем месте и начать трудиться уже на первых этапах с максимальной отдачей. Таким образом, адаптация важна как для руководства компании, так и для самого нового сотрудника, что указывает на ее взаимовыгодный характер» [5, с. 13].

1.2 Методика оценки эффективности системы адаптации персонала в организации

«Главным инструментом в оценке эффективности системы адаптации персонала в организации является обратная связь от нового сотрудника о проделанной работе. Результаты эффективно выстроенной системы адаптации подразумевают объективные и субъективные показатели» [21, с. 3].

К объективным показателям относятся:

- «минимизация издержек в процессе поиска новых сотрудников для организации;
- сокращение числа уволенных сотрудников на этапе прохождения испытательного срока;
- уменьшение времени на достижение полной включенности работника в профессиональную деятельность и влияние на результаты работы организации;
- сокращение затраченных временных ресурсов других сотрудников хозяйствующего субъекта, что даст возможность больше уделить времени своим непосредственным должностным обязанностям» [16, с. 74].

«В качестве субъективных показателей можно выделить: улучшение

организационного климата в организации, формирование высокого уровня лояльности у нового сотрудника к своему работодателю, удовлетворенность работой и компанией в целом» [15, с. 2].

«Если в результате процесса адаптации организация в короткие сроки получает мотивированных сотрудников, работающих не только в соответствии со своими личными целями (например, денежный фактор), но и с организационными задачами, то можно говорить, что механизм адаптации в данной организации правильно разработан, внедрен, управляем и, следовательно, эффективен» [11, с. 99].

«Как показывает опыт и российских, и зарубежных компаний, эффективность процесса вхождения в коллектив нового работника обеспечивается за счет прописанной и регламентированной системы адаптации, включающей в себя ознакомление не только с профессиональными требованиями и особенностями работы, но и с корпоративными стандартами, нормами и ценностями» [15, с. 47].

«Главной задачей службы по работе с персоналом является не только разработка программ для адаптации отдельных сотрудников, но и формирование системы оценки эффективности прохождения процесса адаптации новыми сотрудниками» [21, с. 3].

«Выделим 3 основных подхода к оценке эффективности системы адаптации на хозяйствующем субъекте, которые наиболее часто используются в практике российских компаний» [5, с. 21].

«Первый подход заключается в оценке эффективности системы адаптации через удовлетворенность работой со стороны нового сотрудника, а также через удовлетворенность организации новым сотрудником. С помощью специальной анкеты можно получить информацию относительно специфических трудностей, возникающих в ходе работы, характера профессиональных интересов работника и темпов их формирования. По результатам ответов на вопросы вычисляются «индекс удовлетворенности работой», «индекс интереса к работе» и «индекс удовлетворенности

профессией». Интегральный показатель адаптированности является неким средним значением всех индексов» [13, с. 4].

«Основным недостатком данного подхода является субъективность показателя удовлетворенности, поскольку ответ на подобные вопросы могут не соответствовать действительности в силу индивидуального восприятия сложившейся ситуации» [26, с. 2].

«Второй подход в оценке адаптации предполагает разработку показателей эффективности выстроенной системы. Отталкиваясь от идеи, что любой организационный процесс целесообразен, если он эффективен, специалисты ввели в практику оценки эффективности адаптационных процессов две группы показателей: объективные и субъективные. К первым относятся те, которые характеризуют эффективность трудовой деятельности, активность участия сотрудников в ее различных сферах. Объективные показатели адаптации подразделяются по принадлежности к одному из ее аспектов: профессиональному (соответствие квалификационных навыков требованиям рабочего места), социально-психологическому (степень соответствия поведения человека нормам и правилам организации), психофизиологическому (степень утомляемости, уровень перегрузок, стресс)» [8, с. 40].

«Субъективные показатели разделяются аналогично объективным по принадлежности к одному из аспектов адаптации, а также определяют собственную оценку работником своего отношения к профессии и квалификации, к взаимоотношениям с коллективом и руководством (взаимодействия «по вертикали» и «по горизонтали»), принятию норм и условий труда, понимание места индивидуальных задач в решении общих задач организации» [12, с. 195].

«Третий подход в оценке системы адаптации заключается в расчете интегрального показателя оценки эффективности используемых программ для адаптации. В данном случае фокус делается не столько на формирование объективных и субъективных критериев оценки эффективности, сколько на

анализ их влияния на организационные процессы компании» [21, с. 3]. То есть, данный подход дает возможность определить взаимосвязь результатов адаптации с результатами функционирования предприятия в целом и ее способности достигать своих стратегических целей.

Учитывая все три вышеуказанных подхода, Петровой Е. А. была предложена собственная система оценки адаптационных мероприятий. Критерии оценки эффективности системы адаптации и их описание представлены в таблице 1.

Таблица 1 — Критерии оценки эффективности системы адаптации и их описание

Наименование критерия	Описание
Наличие специалиста, занимающимся процессом адаптации	«Процесс адаптации новых сотрудников закреплён за специалистом отдела кадров или руководителем подразделения» [1, с. 3].
Наличие Положения об адаптации	«Оценивается наличие в организации Положения о адаптации, его полнота, актуальность, перечень адаптационных мероприятий, ответственный за их реализацию и сроки их исполнения» [5, с. 7].
Наличие программы адаптации	«Наличие самостоятельной или входящей в Положение системы адаптации с указанием адаптационных мероприятий» [6, с. 3].
«Наличие информационного материала о организации, ее корпоративной культуре, ценностей и политики в области управления персоналом» [16, с. 3].	«Наличие указанной информации в корпоративной книге, на корпоративном сайте, правилах внутреннего распорядка, Положениях и т.д.» [11, с. 87].
«Бюджетирование затрат на адаптацию» [21, с. 3].	«Формирование отдельного бюджета на адаптацию новых сотрудников» [21, с. 3].
«Наличие института наставничества» [15, с. 3].	«Оценка системы наставничества, наличия Положения о наставничестве» [13, с. 5].
«Уровень производительности труда нового сотрудника к концу процесса а	Оценивается в диапазоне от 70 до 100%
«Коэффициент текучести новых сотрудников» [1, с. 71].	Оценивается по шкале от 0 до 2% и больше.
«Доля уволенных сотрудников по причинам адаптационного периода» [21, с. 3].	«Оценивается в процентном соотношении количества уволенных сотрудников, по причине непрохождения адаптации к общими количеству выбывших сотрудников» [14, с. 7].

Каждому из предложенных критериев в таблице 1 присваивается коэффициент значимости экспертным методом, исходя из условий функционирования конкретного предприятия. Далее каждому критерию присваивается балльная оценка по результатам функционирования в системе адаптации новых сотрудников.

Заключительным этапом в оценке эффективности системы адаптации на предприятии является расчет интегрального показателя по формуле (1):

$$K = \sum K_i \cdot W_i, \quad (1)$$

где K_i – балльный показатель по критериям оценки, балл;

W_i

i

– показатель значимости критерия. После расчета интегрального показателя необходимо интерпретировать результаты оценки эффективности процесса адаптации в соответствии с таблицей 2.

Таблица 2 – Интерпретация результатов оценки эффективности системы адаптации персонала в организации

Сумма набранных баллов в процентах от максимального значения	Интерпретация полученного результата
Менее 50%	«В организации функционирует несовершенная система адаптации персонала. Процесс не регламентирован, отсутствуют программы адаптации для разной категории работников. Новые сотрудники не удовлетворены процессом адаптации, что отражается на производительности и эффективности их труда» [16, с. 3].
51% - 70%	«В организации присутствуют некоторые элементы нормативно-методического обеспечения адаптационного процесса новых сотрудников. Но перечень существующих мероприятий не большой и существуют проблемы с производительностью труда новых работников и текучестью кадров» [19, с. 14].

Продолжение таблицы 2

Сумма набранных баллов в процентах от максимального значения	Интерпретация полученного результата
71% - 90%	«Существующая система адаптации в организации, в целом эффективна. Процесс адаптации регламентирован. Существует достаточно программ для адаптации разных категорий работников. Большая часть новых сотрудников удовлетворены процессом адаптации. Уровень текучести кадров и производительность труда новых работников находится в пределах нормы» [16, с. 13].
91% - 100%	«Система адаптации персонала на предприятии эффективна. Функции адаптации закреплены за специалистом кадров. В организации используется метод бюджетирования затрат на адаптацию персонала. Работники полностью довольны процессом адаптации и демонстрируют высокий уровень производительности труда и низкий процент текучести кадров» [17, с. 3].

Используя интегральный показатель можно провести анализ действующей системы и сравнить ее с предыдущими показателями или с потенциальной системой и прийти к выводу о динамике процесса и его эффективности.

«Представленная методика включает понятный механизм взаимодействия инструментов управления персоналом (в данном случае адаптации нового персонала) и общеорганизационной эффективности и конкурентоспособности организации» [26, с. 42].

Вывод. Проанализировав теоретические аспекты управления адаптации персонала, можно сделать следующие выводы. Адаптация – один из элементов системы управления персоналом. Адаптация является управляемым процессом и важным этапом в начале функционирования сотрудника в новых рабочих условиях.

Адаптация персонала представляет собой процесс привыкания новых сотрудников к поставленным условиям. В более расширенном понимании, адаптация – двухсторонний процесс приспособления нового работника и организации. В основе процесса адаптации лежит постепенное включение

нового работника в производственных процесс, начиная от знакомства с деятельностью организации, ее корпоративной культурой, особенностей производства, и заканчивая включением в коммуникативные сети компании, работой над изменениями собственного поведения в соответствии с требованием, установленных в хозяйствующем субъекте.

«Главным инструментом в оценке эффективности системы адаптации персонала в организации является обратная связь от нового сотрудника о проделанной работе. Существует три подхода к оценке эффективности системы адаптации персонала в организации» [18, с. 7].

Первый подход заключается в оценке эффективности системы адаптации через удовлетворенность работой со стороны нового сотрудника, а также через удовлетворенность организации новым сотрудником.

Второй подход в оценке адаптации предполагает разработку показателей эффективности выстроенной системы.

«Третий подход в оценке системы адаптации заключается в расчете интегрального показателя эффективности используемых программ для адаптации. В данном случае фокус делается не столько на формирование объективных и субъективных критериев оценки эффективности, сколько на анализ их влияния на организационные процессы компании» [21, с. 3].

2. Анализ управления адаптацией персонала в ООО «Национальная Инициатива»

Организационно-экономическая характеристика ООО «Национальная Инициатива»

Объектом исследования данной работы является ООО «Национальная Инициатива». «Организация является консалтинговым агентством, которое оказывает консультационные услуги по вопросам управления бизнеса. ООО «Национальная Инициатива» функционирует на рынке с 2021 г.» [14].

Основная цель ООО «Национальная Инициатива» — оказывать помощь организациям в достижении стратегических целей и решении возникших проблем.

Перспектива развития ООО «Национальная Инициатива» — стать ведущей консалтинговой компании в Москве со специализации на услугах консультирования, бизнес-анализа, систематизации и оптимизации деятельности объектов хозяйствования малого и среднего бизнеса, занять не только рынок Центрального Федерального округа, но и выйти на международный уровень.

Основные данные объекта исследования представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Основные данные ООО «Национальная Инициатива»

«Полное наименование компании	Общество с ограниченной ответственностью «Национальная инициатива»
ИНН	
КПП	
ОГРН	
Место нахождения	115598, г. Москва, ул. Ягодная, д. 6, кв. 194
Статус компании	Коммерческая, действующая
Организационно-правовая форма	Общества с ограниченной ответственностью (код 12300 по ОКОПФ)» [14]

Основной вид деятельности организации: Консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления (код по ОКВЭД 70.22).

Задачи ООО «Национальная Инициатива» заключаются в следующих аспектах:

- аналитика, которая заключается в анализирование текущего состояния бизнеса своего клиента, выявление проблем и ресурсов для их решения, определение закономерностей в деятельности объекта хозяйствования и его финансовых результатов;
- консультирование, оказание практической поддержки в вопросах обеспечения устойчивого развития бизнеса;
- управление организацией, которое заключается в эффективном распределении имеющихся ресурсов и повышении отдачи от них;
- повышение эффективности деятельности организации, предполагающее оптимизацию и систематизацию бизнес-процессов, сокращение операционных расходов, повышение продуктивности работы персонала и т.д.
- непрерывное улучшение деятельности предприятий: внедрения позиций из мировой практики, в том числе ISO 9001.

Некоторые услуги, которые оказывает ООО «Национальная Инициатива» представлены на рисунке 3.

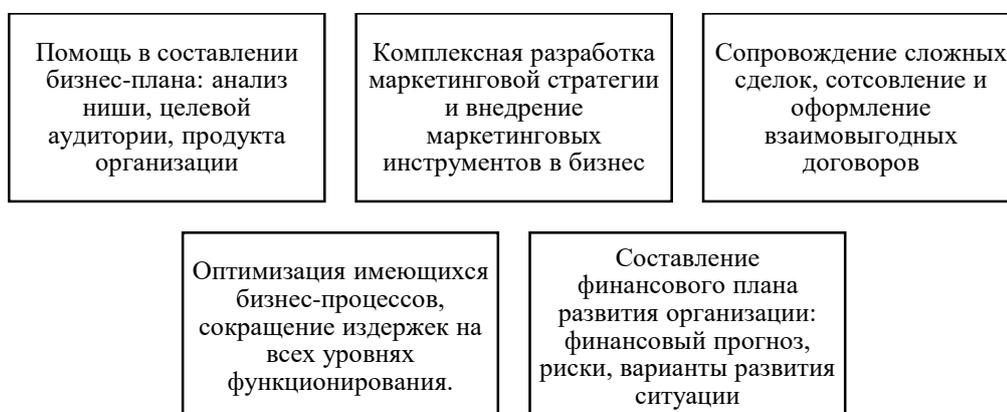


Рисунок 3 – Оказываемые услуги ООО «Национальная Инициатива»

Организационная структура ООО «Национальная Инициатива» представлена на рисунке 4.

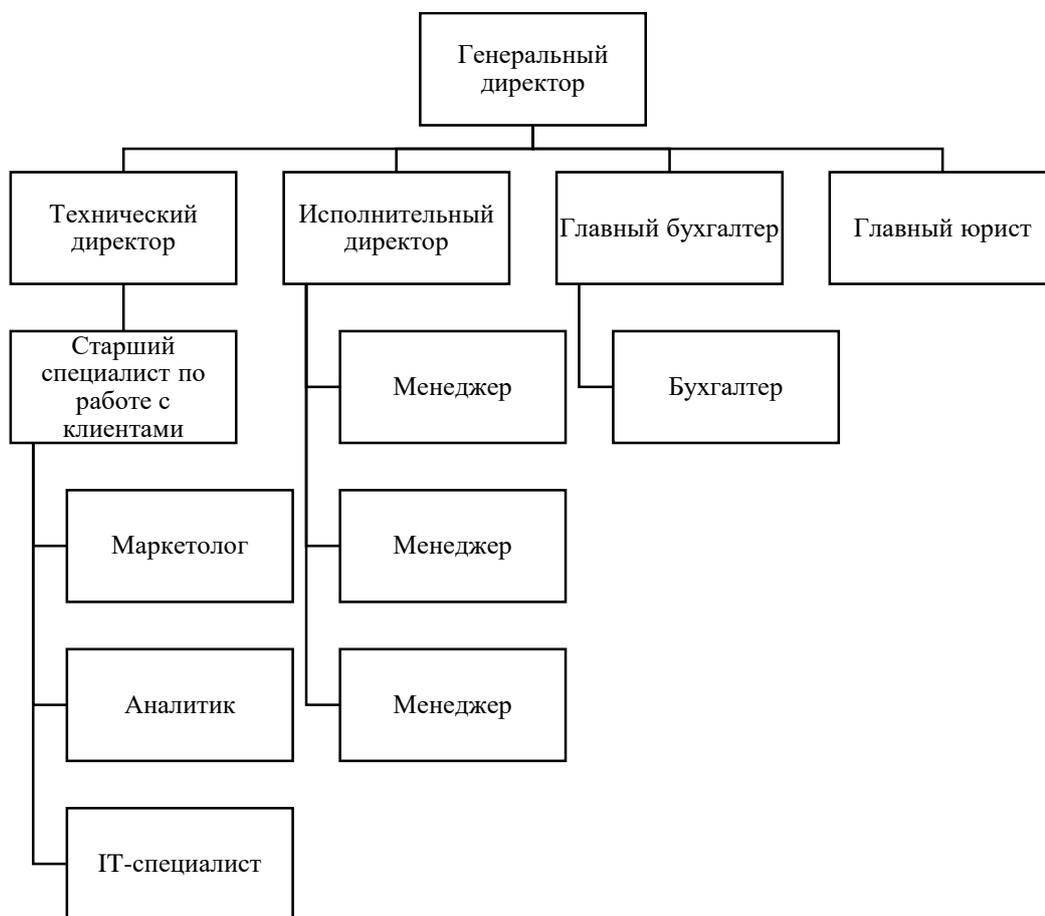


Рисунок 4 – Организационная структура ООО «Национальная Инициатива»

В соответствии с рисунком 4, можно сделать вывод, что организационная структура компании имеет линейно-функциональный характер. В ООО «Национальная Инициатива» функциональные подразделения – отдел по работе с клиентами и отдел продаж. Высший руководитель организации – генеральный директор (Алексеев Юлия Александровна).

На основе отчетной документации бухгалтерского баланса (Приложение А, таблица А.1) и отчетов о финансовых результатах работы ООО «Национальная Инициатива» (Приложение Б, таблица Б.1 и Приложение В, таблица В.1) проведен анализ технико-экономических показателей

деятельности объекта исследования в рамках отчетного периода 2021-2023 гг., который представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «Национальная Инициатива» за 2021–2023 гг.

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение			
				2022 г. к 2021 г.		2023 г. к 2022 г.	
				Абс. изм	Темп роста,	Абс. изм	Темп роста,
Выручка, тыс. руб.							
Себестоимость продаж, тыс. руб.							
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.							
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.							
Основные средства, тыс. руб.							
Оборотные активы, тыс. руб.							
Численность персонала, чел.							
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.							
Среднегодовая выработка работающего, тыс. руб.							
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.							
Фондоотдача, руб.							
Оборачиваемость активов, раз							
Рентабельность продаж, %							
Рентабельность производства, %							
Затраты на рубль выручки, коп.							

В результате расчета экономических показателей в таблице 4, можно сделать вывод, что в целом объект исследования ООО «Национальная Инициатива» имеет положительную динамику по всем экономическим результатам от своей деятельности.

Показатель выручки ООО «Национальная Инициатива» в 2022 г. составил 140970 т. р., что на 62,4 % больше, чем за предыдущий отчетный год. В 2023 г. данный показатель увеличился еще на 23,7% по сравнению с 2022 г.

Себестоимость продаж отражает аналогичную динамику изменений, как и показатель выручки. Себестоимость продаж ООО «Национальная Инициатива» также показала равнозначный с выручкой прирост на 61,0% и 21,9% в 2022 г. и 2023 г. соответственно по сравнению с прошлыми отчетными периодами.

Показатель прибыли от продаж ООО «Национальная Инициатива» в 2022 г. увеличился в 3,1 раза по сравнению с 2021 г. В 2023 г. данный показатель увеличился еще на 50,6% по сравнению с отчетным 2022 г.

Динамика показателей выручки, себестоимости и прибыли от продаж представлены на рисунке 4.

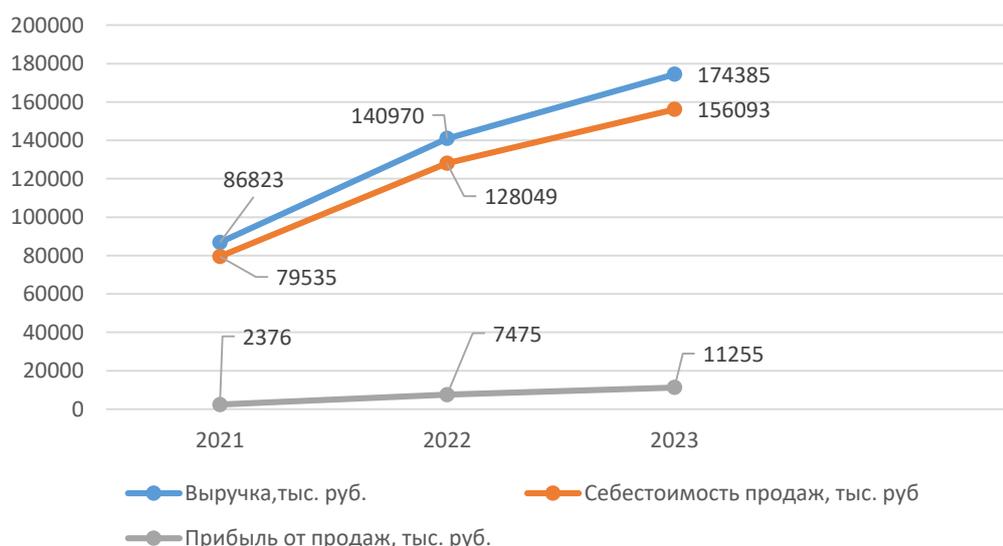


Рисунок 5 – Динамика показателей выручки, себестоимости и прибыли от продаж ООО «Национальная Инициатива» в 2021-2023 гг.

По рисунку 5, видно, что все основные экономические показатели за рассматриваемый период времени имеют стабильные положительные показатели. Можно выделить, резкое увеличение прибыли от продаж в 3,6 раза за весь анализируемый период.

Основные средства ООО «Национальная Инициатива» на протяжении всего отчетного периода имеют примерно равное значение, есть небольшое отклонение в 2022 г. на 0,1% положительного прироста. В 2023 г. объем основных средств сократился на 1,2%.

Размер оборотных средств в 2022 г. составил 1509 т. р., что на 20,5% меньше, чем в 2021 г. В 2023 г. данный показатель увеличился на 54,3% и составил 2328 т. р. «В соответствии с экономическими закономерностями, при увеличении основных оборотных средств можно говорить, что большая часть активов направляется на получение доходов, что может приводить к убыточности организации и инвестиционной непривлекательности для бизнес- партнеров» [12, с. 87].

Численность персонала ООО «Национальная Инициатива», в целом, имеет отрицательную динамику. В 2022 г. количество сотрудников сократилось на 6,7 % по сравнению с 2021 г., а в 2023 г. данный показатель еще сократился на 7,2 % или 1 чел.

Среднегодовая выработка работника ООО «Национальная Инициатива» в 2022 г. составила 10069 т. р., что на 74,0% раз больше, чем в 2021 г., в 2023 г. данный показатель увеличился на 33,2% по сравнению с предыдущим отчетным годом.

Среднегодовая заработная плата работников ООО «Национальная Инициатива» имеет положительную тенденцию к увеличению. Так, в 2022 г. среднегодовая заработная плата была равна 1379 т. р., что на 7,7% больше, чем в 2021 г. В 2023 г. данный показатель увеличился еще на 6,8% и составил 1473 т. р.

Фондоотдача в 2022 г. увеличилась на 62,5% по сравнению с 2021 г., в 2023 г. показатель увеличился еще на 25,2%.

Оборачиваемости активов в 2021 г. составила 45,7 раз, в 2022 г. данный показатель был равен 93,4 раза, что в 2 раза больше, чем за предыдущий год. В 2023 г. оборачиваемость активов сократилась на 19,8% и составила 74,9 раз.

Динамика показателей рентабельности продаж и рентабельности производства ООО «Национальная Инициатива» представлена на рисунке 6.

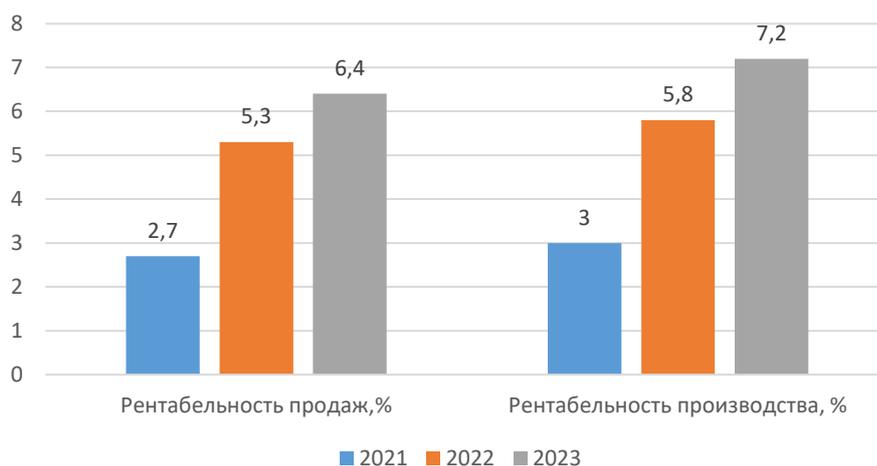


Рисунок 6 – Динамика показателей рентабельности продаж и производства ООО «Национальная Инициатива»

Анализ рисунка 6 показывает, что в 2022 г. рентабельность продаж составила 5,3 %, что говорит о средне рентабельной деятельности организации в этот отчетный период. Данное значение больше в почти 2 раза показателя рентабельности продаж в 2021 г. В 2023 г. данный показатель увеличился на 24,1% и составила 7,2%.

Сформировав организационно-экономическую характеристику объекта исследования, можно сделать заключение, что ООО «Национальная Инициатива» — «коммерческая организация, основная деятельность которой заключается в консультировании по вопросам коммерческой деятельности и управления» [14].

Показатель выручки ООО «Национальная Инициатива» в 2022 г. составил 140970 т. р., что на 62,4 % больше, чем за предыдущий отчетный год. В 2023 г. данный показатель увеличился еще на 23,7% по сравнению с 2022 г.

Показатель прибыли от продаж ООО «Национальная Инициатива» в 2022 г. увеличился в 3,1 раза по сравнению с 2021 г. В 2023 г. данный показатель увеличился еще на 50,6% по сравнению с отчетным 2022 г.

В 2022 г. рентабельность продаж составила 5,3 %, что говорит о средне рентабельной деятельности организации в этот отчетный период. Данное значение больше в почти 2 раза показателя рентабельности продаж в 2021 г. В 2023 г. данный показатель увеличился на 20,7 % и составил 6,4%.

2.2 Оценка эффективности системы адаптации персонала ООО «Национальная Инициатива»

Для оценки эффективности системы адаптации кадров необходимо в первую очередь провести стандартное исследование состава, структуры и движение персонала ООО «Национальная Инициатива».

Анализ состава и структуры персонала ООО «Национальная Инициатива» за 2021-2023 гг. представлен в таблице 5.

Таблица 5 – Анализ состава и структуры персонала ООО «Национальная Инициатива» по категориям работников за 2022-2024 гг.

Категории персонала	2022 г.		2023 г.		2024 г.		Темп роста, %	Измен. удел. веса, %
	чел.	%	чел.	%	чел.	%		
Руководители	5	35,7	5	38,5	5	38,5	100,0	2,8
Специалисты	9	64,3	8	61,5	8	61,5	88,9	- 4,3
Итого:	14	100,0	13	100,0	13	100,0	92,8	-

По данным таблицы 4, можно сказать, общая численность работников за рассматриваемый период сократилась на 1 человека или 7,2%. Данное сокращение произошло за счет уменьшения числа специалистов в штатном расписании (на 11,1 %).

Состав и структура персонала ООО «Национальная Инициатива» по категориям работников за 2024 гг. представлена на рисунке 7.



Рисунок 7 – Состав и структура персонала ООО «Национальная Инициатива» по категориям работников за 2024 гг.

Анализируя структуру кадров ООО «Национальная Инициатива» по рисунку 7, видно, что большую долю персонала в организации занимают специалисты, их доля в 2022 г. составляет 64,3%, а в 2023 г. и 2024 г. – 61,5%. При этом изменение удельного веса специалистов в общей структуре персонала составило 4,3% за весь анализируемый период исследования.

Анализ структуры персонала ООО «Национальная Инициатива» по гендерному признаку представлен в таблице 6.

Таблица 6 – Анализ структуры персонала ООО «Национальная Инициатива» по гендерному признаку за 2020-2022гг.

Категории персонала	2022 г.		2023 г.		2024 г.		Темп роста, %	Измен. удел. веса, %
	чел.	%	чел.	%	чел.	%		
Мужчины	8	57,1	7	53,8	8	61,5	100,0	7,7
Женщины	6	42,9	6	46,2	5	38,5	83,3	- 10,2
Итого:	14	100,0	13	100,0	13	100,0	92,8	-

По таблице 6, можно сказать, что за весь рассматриваемый период удельный вес мужчин в общей структуре персонала преобладает. В 2022 г. данный показатель составил 57,1%, в 2023 г. сократился до 61,5 %. В 2024 г. удельный вес мужчин среди общей численности персонала составила 61,5 %, что на 14,3 % меньше, чем в 2022 г. Доля женщин в общей структуре персонала составляет от 42,9 % в 2022 г. до 38,5% в 2024 г.

Анализ структуры персонала ООО «Национальная Инициатива» по уровню образования представлен в таблице 7.

Таблица 7 – Анализ структуры персонала ООО «Национальная Инициатива» по образовательному уровню за 2022-2024гг.

Уровень образования	2022 г.		2023 г.		2024 г.		Темп роста, %	Измен. удел. веса, %
	чел.	%	чел.	%	чел.	%		
Среднеспециальное	2	14,3	3	23,1	2	15,4	100,0	7,7
Высшее	12	85,7	10	76,9	11	84,6	91,7	- 1,3
Итого:	14	100,0	13	100,0	13	100,0	92,8	-

По данным таблицы 7, можно утверждать, что большая часть сотрудников ООО «Национальная Инициатива» имеют высшее образование. Доля персонала, которые имеют среднеспециальное образование составляет от % в 2022 г. до 15,4% в 2024 г. Доля сотрудников ООО «Национальная Инициатива» с высшим образованием составила 85,7% в 2022 г., 76,9% в 2023 г. и 84,6% в 2024 г.

Изменение удельного веса сотрудников с высшего образования в 2024 г. составила 1,3 % в сторону уменьшения по сравнению с 2022 г.

Анализ структуры персонала ООО «Национальная Инициатива» по возрастным характеристикам представлен в таблице 8.

Таблица 8 – Анализ структуры персонала ООО «Национальная Инициатива» по возрастному критерию за 2022-2024 гг.

Возрастные категории	2022 г.		2023 г.		2024 г.		Темп роста, %	Измен. удел. веса, %
	чел.	%	чел.	%	чел.	%		
20-30 лет	5	35,7	5	38,5	6	46,2	120,0	28,9
30-40 лет	5	35,7	6	46,1	6	46,2	120,0	43,4
40-50 лет	4	28,6	2	15,4	1	7,6	25,0	61,5
Более 50 лет	0	-	0	-	0	-	-	36,1
Итого:	14	100,0	13	100,0	13	100,0	92,8	-

По анализу таблицы 8, можно сказать, что большая доля сотрудников ООО «Национальная Инициатива» в 2024 г. имеют возраст от 20 до 40 лет (общая их доля 92,4%). Самая небольшая доля сотрудников с возрастом 40-50 лет – 7,6%. Сотрудники в возрасте старше 50 лет отсутствуют.

В целом можно отметить, что коллектив в ООО «Национальная Инициатива» достаточно молодой. Основной возраст сотрудников 20-40 лет. Сотрудники в возрасте старше 50 лет отсутствуют.

Анализ движения персонала ООО «Национальная Инициатива» за период 2022-2024 гг. представлен в таблице 9.

Таблица 9 – Анализ движения персонала ООО «Национальная Инициатива» за 2022 — 2024гг.

Показатели	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменение			
				2023-2022гг.		2024 -2023гг.	
				Абс. Изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс.Изм. (+/-)	Темп прироста, %
Плановая численность персонала, чел.	16	16	16	0	0	0	0
Среднесписочная численность персонала, чел.	14	13	13	-1	92,8	0	0
Количество принятых работников, чел.	1	2	2	1	150,0	0	100,0
Количество выбывших работников, чел.	2	3	2	1	150,0	-1	66,7

Продолжение таблицы 9

Показатели	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменение			
				2023-2022гг.		2024 -2023гг.	
				Абс. Изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс.Изм. (+/-)	Темп прироста, %
Уровень обеспеченности организации кадрами, %	87,5	81,2	81,2	- 6,3	92,8	0	100,0
Коэффициент оборота по приему, %	7,1	15,4	15,4	8,3	216,9	0	100,0
Коэффициент оборота по выбытию, %	14,3	23,1	15,4	8,8	161,5	-7,7	66,7
Коэффициент текучести кадров, %	21,4	38,5	30,8	17,1	179,9	-7,7	80,0
Коэффициент постоянства кадрового состава, %	78,6	61,5	69,2	-17,1	78,2	7,7	112,5

По таблице 9, можно сделать вывод, что уровень обеспеченности кадрами объекта исследования колеблется от 87,5% в 2022 г. до 81,2% в 2024г., то есть наблюдается нехватка кадров.

Количество принятых работников ООО «Национальная Инициатива» в 2024 г. составило 2 чел., количество уволенных сотрудников также равно 2 чел. Причина увольнения – увольнение по собственному желанию или из-за нарушения трудовой дисциплины.

Динамика коэффициентов движения персонала ООО «Национальная Инициатива» за 2022-2024 гг. представлена на рисунке 8.

По рисунку 8, можно сказать, что в целом в 2024 г. движение кадров ООО «Национальная Инициатива» за рассматриваемый период стало менее интенсивно. Если в 2022 г. коэффициент оборота по приему был равен 7,1%, то в 2023 г. и 2024 г. данные коэффициент увеличился до 15,4%.

Коэффициент оборота по выбытию в 2022 г. был равен 14,3%, в 2023 г. данный показатель увеличился до 23,1%, а в 2024 г. сократился до 15,4.

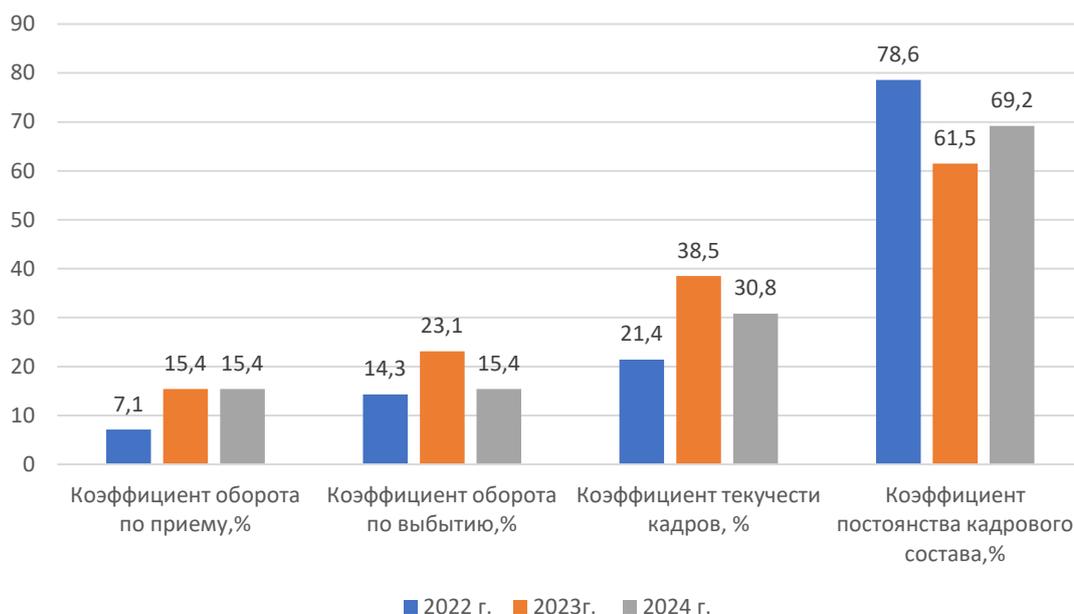


Рисунок 8 – Анализ динамики движения кадров ООО «Национальная Инициатива» за 2022 – 2024 гг.

Коэффициент текучести кадров за рассматриваемый период показал нестабильную ситуацию в данном вопросе. Если в 2022 г. он был равен 21,4%, то в 2023 г. данный показатель увеличился до своего максимального значения в рассматриваемый период - 38,5%. В 2024 г. коэффициент текучести кадров уменьшился и составил 30,8%. Средняя норма текучести кадров на предприятии должна находиться в пределах 7-9%, в ООО «Национальная Инициатива» за весь анализируемый период данная норма превышена в 2-5 раза.

Коэффициент постоянства кадров в 2022 г. составил 78,6%, в 2023 г. данный показатель сократился до 61,5%. В 2024 г. коэффициент постоянства кадров составил 69,2%, что на 12,5% больше, чем в 2023 г.

Кадровая политика ООО «Национальная Инициатива» сформирована на основе положений из Конституции РФ, ГК, ТК РФ и всеобщей декларации прав человека.

Кадровая политика ООО «Национальная Инициатива» отражается в следующих локальных документах организации:

- устав организации;

- штатное расписание сотрудников;
- положение о корпоративной политике организации;
- правила внутреннего распорядка;
- трудовой договор сотрудников;
- положение об аттестации кадров;
- положение об оплате труда.

Процесс адаптации персонала в ООО «Национальная Инициатива» носит неформальный характер, не закреплен в документах. Отсутствует Положение о адаптации персонала» [14].

Принципы управления персоналом, которые используются в ООО «Национальная Инициатива»:

- каждое структурное подразделение организации имеет регламент с целями и задачами, на основе которого осуществляет свою деятельность;
- прогнозирование и планирование потребностей в кадровых ресурсах;
- акцентирование внимания на постоянное улучшение и оптимизацию условий труда сотрудников организации;
- поддержание равных возможностей для всех участников рабочего процесса в организации;
- подчиненность каждого сотрудника общим интересам организации;
- прогнозирование и планирования необходимости в обучении и переобучении кадров.

Учитывая вышеизложенные принципы управления персоналом в ООО «Национальная Инициатива», можно сказать, что работа всего коллектива является открытой, присутствует взаимное уважение. Каждый работник имеет возможности для реализации своих профессиональных и творческих потенциалов.

Учитывая тот факт, что в ООО «Национальная Инициатива» отсутствует Положение о адаптации персонала, можно отметить, что весь процесс адаптации построен на интуитивном уровне.

Присутствует внутренняя и внешняя программа адаптации персонала ООО «Национальная Инициатива». Внешняя затрагивает все организационные процессы компании и заключается в обязательном освоении общих норм и правил, в соответствии с которыми функционирует организация. Внутренняя программа отличается узкоспециализированным процессам адаптации уже на рабочем месте нового сотрудника, изучение своих должностных инструкций, изучений документации по подразделению, принципы и методы работы и взаимодействие с персоналом и руководством организации.

За внешнюю программу адаптации ответственен руководитель подразделения ООО «Национальная Инициатива», за внутреннюю адаптацию отвечает старший специалист структурного подразделения или руководитель подразделения.

Таким образом, программа адаптации персонала в ООО «Национальная Инициатива» состоит из двух этапов:

- новый сотрудник с помощью руководителя организации знакомится с предприятием, ее историей, принципов работы, стратегий развития, действующих норм и правил;
- новый сотрудник организации знакомится с сотрудниками своего подразделения, своей должностной инструкцией, принятых принципов и методов работы.

Используемая программа адаптации в ООО «Национальная Инициатива» дает возможность новому сотруднику быстрее включиться в работу, не чувствуя обособленность от коллектива организации.

Новый сотрудник ООО «Национальная Инициатива» проходит испытательный срок в течение 1 месяца. На этот период за новым работников закрепляется наставник, который помогает ускорить процесс адаптации новых

сотрудников. При этом денежные вознаграждения за дополнительные функции наставнику не положены.

По окончании испытательного срока, новый сотрудник проходит собеседование с руководителем подразделения и генеральным директором, которыми принимается решение о зачисления работника в штат организации.

Официально в локальных документах не прописаны критерии оценки результатов работы стажеров, то есть решение основывается на субъективной оценке руководителей.

Проанализируем процесс адаптации новых сотрудников в ООО «Национальная Инициатива» интегральным методом. Установленным критерием присвоим коэффициенту значимости с помощью экспертного метода. И далее каждому критерию присваивается бальная оценка (по 10 бальной шкале) по результатам функционирования в системе адаптации новых сотрудников в соответствии с таблицей 1.

В таблице 10 представлены анализ оценки эффективности процесса адаптации новых сотрудников.

Таблица 10 – Анализ оценки эффективности процесса адаптации новых сотрудников ООО «Национальная Инициатива»

Критерии	Коэффициент значимости	Бальная оценка	Итоговая оценка с учетом коэффициента значимости
Наличие специалиста, занимающимся процессом адаптации			
Наличие Положения об адаптации			
Наличие программы адаптации			
Наличие дифференциации программы адаптации по категориям персонала» [7, с. 15]			

Продолжение таблицы 10

Критерии	Коэффициент значимости	Бальная оценка	Итоговая оценка с учетом коэффициента значимости
Наличие информационного материала о организации, ее корпоративной культуре, ценностей и политики в области управления персоналом» [7, с. 15]			
Бюджетирование затрат на адаптацию» [7, с. 15]			
Наличие института наставничества» [7, с. 15]			
Коэффициент текучести новых сотрудников» [7, с. 15]			
Итого			

По таблице 10, можно сказать, что интегральный показатель эффективности процесса адаптации в ООО «Национальная Инициатива» равен 5,0. При этом максимальное значение, которое возможно набрать равно 10. То есть сумма набранных баллов с учетом показателя значимости равна 50% от возможного максимального значения.

Интерпретация результатов оценки эффективности системы адаптации персонала объекта исследования проводится в соответствии с таблицей 2, по которой можно следующие выводы: «в организации функционирует несовершенная система адаптации персонала. Процесс не регламентирован, отсутствуют бюджетирование затрат на адаптацию. Новые сотрудники не удовлетворены процессом адаптации, что отражается на коэффициенте текучести новых сотрудников» [12, с. 9].

Диаграмма анализа эффективности процесса адаптации новых сотрудников ООО «Национальная Инициатива» на основе утвержденных критериев представлена на рисунке 9.

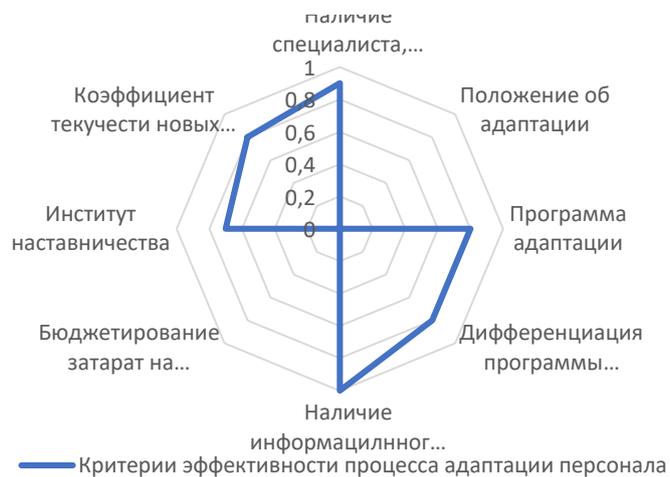


Рисунок 9 – Диаграмма анализа эффективности процесса адаптации новых сотрудников ООО «Национальная Инициатива»

На основе таблицы 9 в процессе анализа эффективности действующего процесса адаптации новых сотрудников ООО «Национальная Инициатива» можно выделить следующие недостатки системы:

- отсутствие Положения об адаптации новых сотрудников организации;
- отсутствие системы бюджетирования затрат на адаптацию персонала;
- несовершенная система наставничества новых сотрудников.

Представленные проблемы требуют разработки организационных мероприятий для возможности повышения эффективности системы адаптации новых сотрудников анализируемой организации.

Вывод. Сформировав организационно-экономическую характеристику объекта исследования, можно сделать заключение, что ООО «Национальная Инициатива» – «коммерческая организация, основная деятельность которой заключается в консультировании по вопросам коммерческой деятельности и управления» [14]. В целом объект исследования ООО «Национальная Инициатива» имеет положительную динамику по всем экономическим результатам от своей деятельности. Показатель прибыли от продаж ООО «Национальная Инициатива» в 2022 г. увеличился в 3,1 раза по сравнению с

2021 г. В 2023 г. данный показатель увеличился еще на 50,6% по сравнению с отчетным 2022 г.

Большую долю персонала в организации занимают специалисты, их доля в 2022 г. составляет 64,3%, а в 2023 г. и 2024 г. – 61,5%. Общая численность работников за рассматриваемый период сократилась на 1 человека или 7,2%.

Доля сотрудников ООО «Национальная Инициатива» с высшим образованием составила 85,7% в 2022 г., 76,9% в 2023 г. и 84,6% в 2024 г. Коэффициент текучести кадров за рассматриваемый период показал нестабильную ситуацию в данном вопросе. Если в 2022 г. он был равен 21,4%, то в 2023 г. данный показатель увеличился до своего максимального значения в рассматриваемый период - 38,5%. В 2024 г. коэффициент текучести кадров уменьшился и составил 30,8%.

В процессе анализа эффективности действующего процесса адаптации новых сотрудников ООО «Национальная Инициатива» были выделены следующие недостатки системы: отсутствие Положения об адаптации новых сотрудников организации; отсутствие системы бюджетирования затрат на адаптацию персонала; несовершенная система наставничества.

3. Совершенствование управления адаптацией персонала ООО «Национальная инициатива»

3.1 Мероприятия по оптимизации управления адаптацией персонала ООО «Национальная инициатива»

На основе проведенного исследования по выявлению проблем в действующей системе адаптации персонала ООО «Национальная Инициатива» было выявлено, что в организации отсутствует официальная документация по адаптации сотрудников, весь процесс носит не формальный характер.

Несмотря на то, что присутствует наставничество новых сотрудников, есть недостаток в виде отсутствия дополнительной оплаты за наставничество, что снижает мотивацию опытных сотрудников к передаче опыта новым работникам. Также отсутствует практика бюджетирования на адаптацию новых сотрудников. Данные недостатки требуют принятия управленческих решений со стороны руководства ООО «Национальная Инициатива».

Проектные мероприятия, которые помогут совершенствовать систему адаптации новых сотрудников на ООО «Национальная Инициатива», представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Проектные мероприятия по совершенствованию системы адаптации персонала ООО «Национальная Инициатива»

Проблема, требующая решения	Мероприятие по устранению недостатка
Отсутствии официальной документации по адаптации персонала ООО «Национальная Инициатива»	Разработка Положения об адаптации новых сотрудников
Отсутствие системы мотивации наставников	Включение в пункт «О наставничестве» в Положении об адаптации персонала систему мотивации наставников
Отсутствие бюджета на адаптацию персонала	Формирование годового бюджета на адаптацию новых сотрудников.

По таблице 11, можно отметить, что основным проектным мероприятием по совершенствованию системы адаптации персонала ООО «Национальная Инициатива» является разработка Положения об адаптации новых сотрудников организации.

Разработанное Положение об адаптации персонала ООО «Национальная Инициатива» представлено в Приложении Г, на рисунках Г.1-Г.5.

Составленное Положение об адаптации персонала ООО «Национальная Инициатива» содержит 8 разделов. Структура Положения об адаптации персонала представлена в таблице 12.

Таблица 12 – Структура Положения об адаптации персонала ООО «Национальная Инициатива»

Раздел Положения об адаптации персонала ООО «Национальная Инициатива»	Содержание раздела
1. Общие положения	Раздел содержит информацию о целях настоящего Положения, для кого предназначен документ и определяется ответственный за адаптацию персонала и поддержания Положения в актуальном состоянии.
2. Цели и задачи адаптации	Отражены главные цели и задачи процесса адаптации на ООО «Национальная Инициатива»
3. Сроки адаптации	Раздел включает обозначение конкретных сроков адаптации, а также алгоритм проведения промежуточных итогов процесса адаптации.
4. Структура адаптации	Содержит поэтапный алгоритм проведения адаптации нового сотрудника
5. Ответственность за адаптацию	Обозначены зоны ответственности генерального директора и непосредственного руководителя нового сотрудника за адаптацию
6. Мероприятия первой адаптационной недели	Содержит алгоритм проведения первой вводной недели адаптации.
7. Организация наставничества	Прописаны цель и задачи наставничества, алгоритм организации наставничества за новым сотрудником и новым руководителем, показатели эффективности работы наставника, размер доплаты за наставничество.
8. Завершение адаптации	Отражены завершающие действия после завершения процесса адаптации, заполнение необходимой документации и формирование отчета о результатах процесса адаптации.

Разработанное Положение об адаптации персонала ООО «Национальная Инициатива» содержать следующие важные позиции:

- положение разработано для подробного описания порядка и процедуры процесса адаптации нового сотрудника ООО «Национальная Инициатива»;
- положение предназначено для генерального директора ООО «Национальная Инициатива», непосредственного руководителя нового сотрудника и специалиста отдела кадров;
- срок адаптации в ООО «Национальная Инициатива» составляет 2 месяца, необходимо составление индивидуального плана адаптации, присутствуют 3 промежуточные интервью с новым сотрудником о прохождении адаптации;
- структура адаптации в ООО «Национальная Инициатива» включает: подготовку рабочего места, выделение наставника, ознакомление нового работника с должностной инструкцией, составление индивидуального плана прохождения адаптации;
- генеральный директор ООО «Национальная Инициатива» отвечает за понимание новым сотрудником места своего подразделения в общей организационной структуре организации;
- непосредственный руководитель нового сотрудника должен: четко ставить цели перед новым работником, сроки исполнения выданного задания, фиксировать инициативность и лидерские качества;
- по завершению адаптации в ООО «Национальная Инициатива» заполняются следующие документы: лист оценки нового сотрудника, отчет о прохождении адаптации, анкета об адаптации для нового сотрудника, форма опроса коллег.

В Положении об адаптации новых сотрудников в ООО «Национальная Инициатива» в разделе «Организация наставничества» отражены основные позиции по проведению процесса наставничества в организации, которые представлены на рисунке 10.



Рисунок 10 – Основные позиции раздела «Организация наставничества» в Положении об адаптации персонала ООО «Национальная Инициатива»

В разработанном Положении об адаптации персонала обозначено, что главными целями наставничества являются: ускорение процесса адаптации новым сотрудником, развитие самостоятельности и способности выполнять свои должностные обязанности, успешное прохождения тестирования по итогам процесса адаптации.

Наставничество устанавливается над следующими сотрудниками:

- над вновь принятым сотрудником после окончания учебного заведения без опыта работы;
- над вновь принятым сотрудником без опыта работы на подобной должности;
- над вновь принятым сотрудником с опытом работы, если непосредственный руководитель видит в этом необходимость.

Наставничество осуществляется в форме шедуинга. Данный метод предполагает, что «обучаемый сотрудник следует «как тень» за более опытным работником и наблюдает за тем, как тот выполняет свои обязанности. При этом новый сотрудник, как правило, ничего не делает, не комментирует происходящее, не задает вопросы и вообще практически не вмешивается в процесс» [12. с. 45].

В качестве еще одного мероприятия для повышения эффективности адаптации персонала в ООО «Национальная Инициатива» предложено бюджетирование процесса адаптации.

Бюджетирование процесса адаптации представляет собой формирование бюджета всех затрат на адаптацию персонала.

Среди факторов, которые влияют на адаптационные затраты можно выделить:

- «степень развития процесса профориентации профессионального образования;
- правильность проведения процедуры найма;
- размер предприятия, его организационная и функционально-штатная структура;
- морально-психологический климат на предприятии (в трудовых коллективах);
- характер работы, функции и обязанности (должностные), зоны ответственности;
- социально-демографические характеристики и свойства личности» [8. с. 13].

Пример бюджета на адаптационные мероприятия ООО «Национальная Инициатива» на 2025 г. представлен в таблице 13.

Таблица 13 – Бюджет ООО «Национальная Инициатива» на адаптационные мероприятия на 2025 г.

Мероприятия по адаптации персонала	Затраты, тыс. руб.				
	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	Всего
Изготовление информационного мероприятия	36	25	0	0	61
Первичное обучение	58	52	32	51	193
Оплата труда наставников	36	59	67	16	178
Итого	130	136	99	67	432

По таблице 13 видно, что форма бюджета включает в себе графы по планируемым мероприятиям адаптационного процесса, а также затраты на них в разрезе каждого квартала.

На представленном примере составления бюджета на адаптационные мероприятия общие планируемые расходы на 2025 г. составляют 432 т. р.

Качественно составленный бюджет на адаптационные мероприятия дает возможность добиться конкретности в формулировании целей и задач процесса адаптации, а также повысить его эффективность за счет грамотного распределения средств и мотивации наставников в помощи новым сотрудникам на этапе адаптации.

3.2 Расчет эффективности предложенных мероприятий

По результатам исследования эффективности действующей системы адаптационного процесса ООО «Национальная Инициатива» были выявлены недостатки данной системы и предложены следующие мероприятия:

- разработка Положения об адаптации;
- совершенствования процесса наставничества новых сотрудников путем включения в пункт «О наставничестве» в Положении об адаптации персонала;
- внедрения бюджетирования адаптационных мероприятий.

Затраты на предложенные мероприятия по совершенствованию системы адаптации персонала ООО «Национальная Инициатива» представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Затраты на предложенные мероприятия по совершенствованию системы адаптации персонала ООО «Национальная Инициатива»

Наименование мероприятия	Затраты на реализацию мероприятия, тыс. руб.
1.Разработка Положения об адаптации	0
2.Совершенствования процесса наставничества (доплата за наставничество 15% от оклада)	178
3.Внедрения бюджетирования адаптационных мероприятий	0
Всего	178

По таблице 14, можно сказать, что фактические затраты на реализацию предложенных мероприятий составят 178 т. р.

Далее проведем анализ предложенных мероприятий для совершенствования системы адаптации сотрудников ООО «Национальная Инициатива» с помощью интегрального метода и сравним полученные значения с показателями, которые были рассчитаны до внедрения мероприятий.

Оценка выставляется на базе экспертных оценок. В качестве экспертов выступают генеральный директор организации, технический и исполнительный директор.

В таблице 15 представлен анализ оценки эффективности процесса адаптации новых сотрудников после внедрения предложенных мероприятий.

По таблице 15, можно сказать, что интегральный показатель эффективности процесса адаптации в ООО «Национальная Инициатива» после реализации мероприятия равен 9,1. При этом максимальное значение, которое возможно набрать равно 10,0. То есть сумма набранных баллов с учетом показателя значимости равна 91% от возможного максимального значения.

Таблица 15 – Анализ оценки эффективности процесса адаптации новых сотрудников ООО «Национальная Инициатива» после внедрения предложенных мероприятий

Критерии	Коэффициент значимости	Бальная оценка	Итоговая оценка с учетом коэффициента значимости
Наличие специалиста, занимающимся процессом адаптации			
Наличие Положения об адаптации			
Наличие программы адаптации			
Наличие дифференциации программы адаптации по категориям персонала			
Наличие информационного материала о организации, ее корпоративной культуре, ценностей и политики в области управления персоналом			
Бюджетирование затрат на адаптацию			
Наличие института наставничества			
Коэффициент текучести новых сотрудников			
Итого			

Интерпретация результатов оценки эффективности системы адаптации персонала объекта исследования проводится в соответствии с таблицей 2, по которой можно следующие выводы: система адаптации персонала на предприятии эффективна. Функции адаптации закреплены за специалистом кадров. В организации используется метод бюджетирования затрат на адаптацию персонала. Работники полностью довольны процессом адаптации и демонстрируют высокий уровень производительности труда и низкий процент текучести кадров.

Диаграмма анализа эффективности процесса адаптации новых сотрудников ООО «Национальная Инициатива» до и после предложенных мероприятий представлена на рисунке 11.

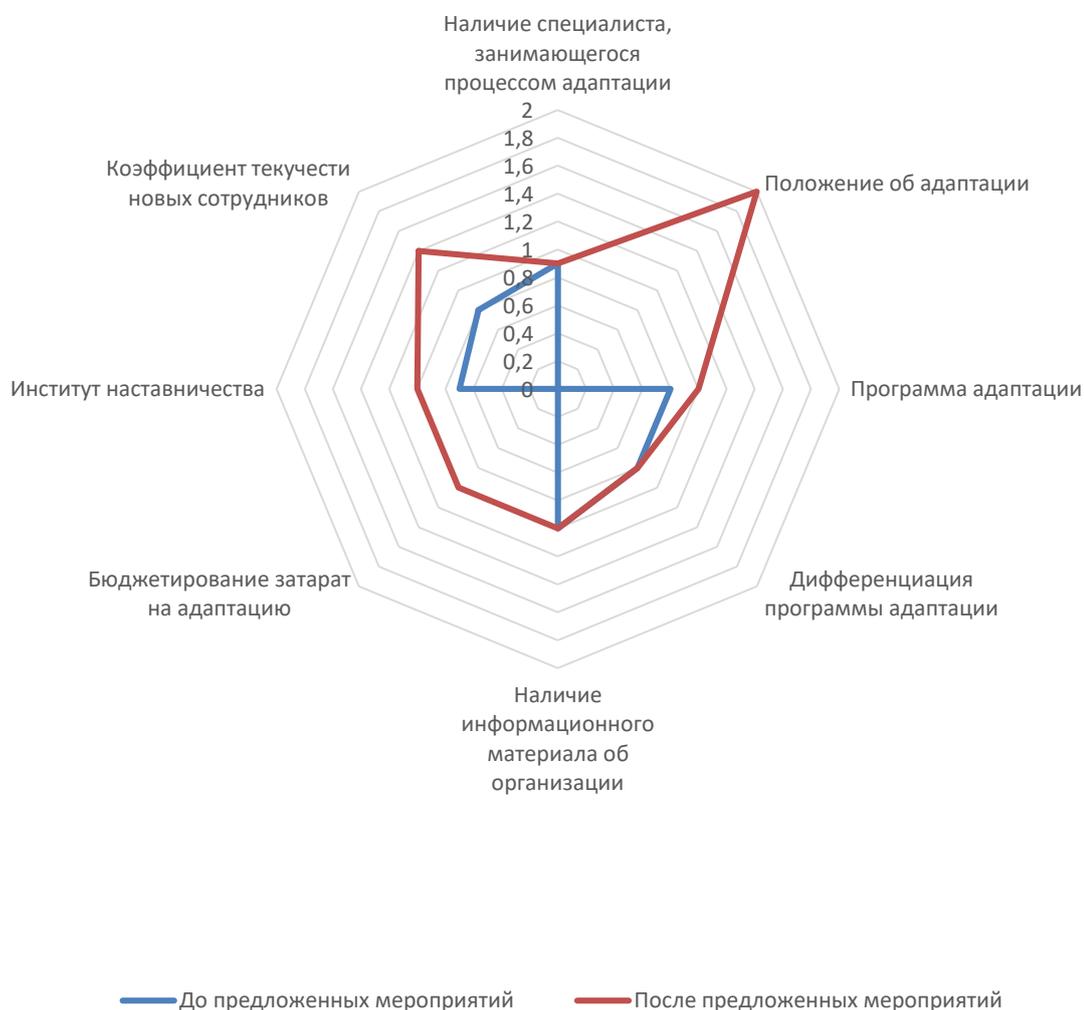


Рисунок 11 – Диаграмма анализа эффективности процесса адаптации новых сотрудников ООО «Национальная Инициатива»

По рисунку 11, можно сказать, что повышение эффективности процесса адаптации новых сотрудников ООО «Национальная Инициатива» удалось добиться за счет повышения балльной оценки по критериям наличия Положения об адаптации, наличие института наставничества и бюджетирования затрат на адаптацию.

Также для определения эффективности процесса адаптации в ООО «Национальная Инициатива» после внедрения предложенных мероприятий

сравним коэффициент текучести кадров новых сотрудников до и после реализации предложенных мероприятий (таблица 16).

Таблица 16 – Коэффициент текучести кадров новых сотрудников ООО «Национальная Инициатива» до и после реализации предложенных мероприятий

Показатели	До внедрения мероприятий	После внедрения предложенных мероприятий	Изменение	
			Абс. Изм (+/-)	Темп прироста, %
Среднесписочная численность новых сотрудников, чел.	3	3	0	100,0
Количество принятых новых работников, чел.	3	3	0	100,0
Количество выбывших новых сотрудников, чел.	2	1	-1	50,0
Коэффициент текучести новых кадров, %	66,6	33,3	-33,3	50,0

По таблице 16, можно сказать, что коэффициент текучести новых сотрудников ООО «Национальная Инициатива» после реализации предложенных мероприятий сократился на 50% по сравнению с предшествующими показателями.

На рисунке 12 показано изменение коэффициента текучести новых сотрудников ООО «Национальная Инициатива» до и после внедрения предложенных мероприятий.

По рисунку 12 наглядно видно, что после реализации предложенных мероприятий коэффициент текучести новых сотрудников ООО «Национальная Инициатива» уменьшился в 2 раза, что говорит об эффективности предложенных мероприятий и целесообразности их внедрения.

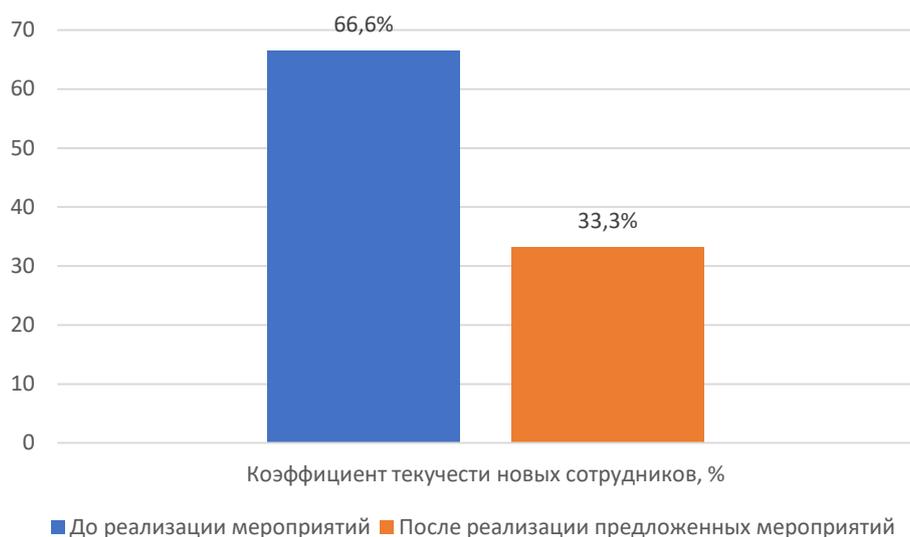


Рисунок 12 – Изменение коэффициента текучести новых сотрудников ООО «Национальная Инициатива» до и после внедрения предложенных мероприятий

Подводя итоги подраздела, можно отметить, что на основе выявленных проблем в системе адаптации новых сотрудников ООО «Национальная Инициатива» были предложены три мероприятия:

- разработка Положения об адаптации персонала организации;
- совершенствование института наставничества, которое заключается в фиксации основных позиций в Положении и внедрение практики дополнительной оплаты за наставничество;
- внедрение бюджетирования адаптационных мероприятий, которое дает возможность добиться конкретности в формулировании целей и задач процесса адаптации.

Интегральный показатель эффективности процесса адаптации в ООО «Национальная Инициатива» увеличился с 5,0 до 9,1 балла после реализации предложенных мероприятий.

Вывод. Основным проектным мероприятием по совершенствованию системы адаптации персонала ООО «Национальная Инициатива» является разработка Положения об адаптации новых сотрудников организации, которое

содержит 8 разделов: общие положения, цели и задачи адаптации, сроки адаптации, структура адаптации, ответственность за адаптацию, мероприятия первой адаптационной недели, организация наставничества и завершения адаптации.

Вторым мероприятием по улучшению системы адаптации персонала ООО «Национальная Инициатива» является совершенствование процесса наставничества над новыми сотрудниками.

В Положении об адаптации новых сотрудников в ООО «Национальная Инициатива» в разделе «Организация наставничества» отражены основные позиции по проведению процесса наставничества в организации. Основные преобразования заключается в том, что теперь наставничество носит официальный характер, осуществляется на основании Приказа о назначении наставника и предполагается вознаграждение для наставников в размере 15% от основного оклада.

В качестве еще одного мероприятия для повышения эффективности адаптации персонала в ООО «Национальная Инициатива» предложено бюджетирование процесса адаптации. Бюджетирование представляет собой формирование бюджета всех затрат на адаптацию персонала.

Интегральный показатель эффективности процесса адаптации в ООО «Национальная Инициатива» после реализации мероприятия равен 9,1 вместо 5,0, что говорит о том, система адаптации персонала на предприятии стала более эффективна. Также коэффициент текучести новых сотрудников ООО «Национальная Инициатива» после реализации предложенных мероприятий сократился на 50% по сравнению с предшествующими показателями.

Заключение

Проанализировав теоретические аспекты управления адаптации персонала, можно сделать выводы, что адаптация – один из элементов системы управления персоналом. Адаптация является управляемым процессом и важным этапом в начале функционирования сотрудника в новых рабочих условиях.

Сформировав организационно-экономическую характеристику объекта исследования, было сделано заключение, что ООО «Национальная Инициатива» — коммерческая организация, основная деятельность которой заключается в консультировании по вопросам коммерческой деятельности и управления. Организационная структура компании имеет линейно-функциональный характер. В целом объект исследования ООО «Национальная Инициатива» имеет положительную динамику по всем экономическим результатам от своей деятельности. Показатель прибыли от продаж ООО «Национальная Инициатива» в 2022 г. увеличился в 3,1 раза по сравнению с 2021 г. В 2023 г. данный показатель увеличился еще на 50,6% по сравнению с отчетным 2022 г.

Анализ состава и структуры персонала ООО «Национальная Инициатива» показал, что большую долю персонала в организации занимают специалисты, их доля в 2022 г. составляет 64,3%, а в 2023 г. и 2024 г. – 61,5%. Общая численность работников за рассматриваемый период сократилась на 1 человека или 7,2%.

Доля сотрудников ООО «Национальная Инициатива» с высшим образованием составила 85,7% в 2022 г., 76,9% в 2023 г. и 84,6% в 2024 г. Коэффициент текучести кадров за рассматриваемый период показал нестабильную ситуацию в данном вопросе. Если в 2022 г. он был равен 21,4%, то в 2023 г. данный показатель увеличился до своего максимального значения в рассматриваемый период - 38,5%. В 2024 г. коэффициент текучести кадров уменьшился и составил 30,8%. В процессе анализа эффективности

действующего процесса адаптации новых сотрудников ООО «Национальная Инициатива» были выделены следующие недостатки системы: отсутствие Положения об адаптации новых сотрудников организации; отсутствие системы бюджетирования затрат на адаптацию персонала; несовершенная система наставничества новых сотрудников.

Основным проектным мероприятием по совершенствованию системы адаптации персонала ООО «Национальная Инициатива» является разработка Положения об адаптации новых сотрудников организации, которое содержит 8 разделов: общие положения, цели и задачи адаптации, сроки адаптации, структура адаптации, ответственность за адаптацию, мероприятия первой адаптационной недели, организация наставничества и завершения адаптации.

Вторым мероприятием по улучшению системы адаптации персонала ООО «Национальная Инициатива» является совершенствование процесса наставничества над новыми сотрудниками. Основные преобразования заключается в том, что теперь наставничество носит официальный характер, осуществляется на основании Приказа о назначении наставника и предполагается вознаграждение для наставников в размере 15% от основного оклада.

В качестве еще одного мероприятия для повышения эффективности адаптации персонала в ООО «Национальная Инициатива» предложено бюджетирование процесса адаптации. Бюджетирование представляет собой формирование бюджета всех затрат на адаптацию персонала.

Интегральный показатель эффективности процесса адаптации в ООО «Национальная Инициатива» после реализации мероприятия равен 9,1 вместо 5,0, что говорит о том, система адаптации персонала на предприятии стала более эффективна. Также коэффициент текучести новых сотрудников ООО «Национальная Инициатива» после реализации предложенных мероприятий сократился на 50% по сравнению с предшествующими показателями.

Список используемой литературы и используемых источников

Алексеева, Г. Е. Междисциплинарный подход к анализу понятия социальная адаптация / Г.Е. Алексеева, Б.Б. Табитуев // NovaInfo. Электронный научный журнал «вектор экономики». 2022. №1. № 60-2. С. 517-524.

Андурин, Д. А. Правовые аспекты регулирования адаптации персонала // Вопросы российской юстиции. 2022. №21. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/pravovye-aspekty-regulirovaniya-adaptatsii-personala> (дата обращения: 30.01.2025).

Огданова, М. А. Психологическое обеспечение адаптации молодых сотрудников на предприятии (в организации) // Universum: психология и образование. 2021. №12 (90). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/psihologicheskoe-obespechenie-adaptatsii-molodyh-sotrudnikov-na-predpriyatii-v-organizatsii> (дата обращения:

Алина, А. Э., Григорьева А.В., Илларионов И. В. Социально-психологические факторы успешности трудовой адаптации и карьерного продвижения персонала // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2022. № 1 (163). С. 101-106.

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

Главатских, О. Б. Цифровая трансформация процессов повышения квалификации персонала АО «Омутнинский металлургический завод» / О. Б. Главатских, А. И. Троянская, М. И. Прасолов, Е. В. Царева // Глобальный научный потенциал. 2021. №1(118). С.109–111

Гражданинова, Е. Г. Персонал: проблемы управления подбором и наймом сотрудников на предприятии / Е.Г. Гражданинова // Новая наука: опыт, традиции. Инновации. 2021. №6 (89). С. 91-93.

ебзеева, В. А. Процесс адаптации вновь принятых сотрудников // Eoipso. 2022. № 6. С. 40-43.

гуменов, И. А. Управление адаптацией персонала как фактор конкурентоспособности организации // Вестник науки. 2024. №8 (77). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-adaptatsiey-personala-kak-faktor-konkurentosposobnosti-organizatsii> (дата обращения: 30.01.2025).

ибанов, А. Я., Дуракова И. Б. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации. М.: КНОРУС, 2021. 360 с. 15.

овальжина, Л. С. Технологии управления развитием персонала: учебное пособие. Тюмень: ТИУ, 2021. 99 с.

овальжина, Л. С. Трудовая адаптация персонала компании в контексте цифровой трансформации // Социальные и экономические системы. 2022. № 5 (29). С. 352-363.

ондакова, А. А. Геймификация как современная технология управления персоналом. Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. 2022. № 1. С. 143-148.

онтрагент ООО «Национальная Инициатива» досье №1207700285473 от

орниенко, Е. В. Современное понятие и организационные механизмы управления адаптацией персонала // Вестник ТИУиЭ. 2021. №2 (34). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennoe-ponyatie-i-organizatsionnye-mehanizmu-upravleniya-adaptatsiey-personala> (дата обращения: 30.01.2025).

орозова, Н. Ю. Адаптация персонала в организациях сферы услуг // Вестник науки. 2024. №5 (74). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/adaptatsiya-personala-v-organizatsiyah-sfery-uslug> (дата обращения: 30.01.2025).

устафаева, К. Ф. Особенности совершенствования системы адаптации персонала // Экономика и социум. 2023. №3-1 (106). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-sovershenstvovaniya-sistemy-adaptatsii-personala> (дата обращения: 30.01.2025).

арахина, Л. В., Мусаева Б. М. Управление адаптацией персонала в

организациях // Деловой вестник предпринимателя. 2023. №1 (11). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-adaptatsiey-personala-v-organizatsiyah> (дата обращения: 30.01.2025).

етренко, Б. В. Адаптация работников как важнейший элемент управления человеческими ресурсами производственной организации // УПИРР. 2021. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/adaptatsiya-rabotnikov-kak-vazhneyshiy-element-upravleniya-chelovecheskimi-resursami-proizvodstvennoy-organizatsii> (дата обращения: 30.01.2025).

опов, Ю. А. Адаптация персонала как одна из ключевых задач кадрового менеджмента организации // Вектор экономики. 2022. № 1 (67). С. 67.

афиуллин, И Р., Попова, Е В. Сущность и виды процесса адаптации персонала в организации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. №11-3 (105). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-i-vidy-protsesssa-adaptatsii-personala-v-organizatsii> (дата обращения: 30.01.2025).

имонова, Н. Ю. Основные проблемы адаптации работников как повышение эффективности использования трудового потенциала региона // Экономика и управление: опыт и новые решения в эпоху трансформаций. 2023. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-problemy-adaptatsii-rabotnikov-kak-povysheniye-effektivnosti-ispolzovaniya-trudovogo-potentsiala-regiona> (дата обращения: 30.01.2025).

метанина, Н. Н. Совершенствование системы адаптации как инструмента вовлечения и удержания персонала // Вестник науки. 2024. №11 (80). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/instrumenta-vovlecheniya-i-uderzhaniya-personala> (дата обращения: 30.01.2025).

ерехов, Д. С. Психологические особенности адаптации персонала в современной организации // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2024. №3-2 (90). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/psihologicheskie-osobennosti-adaptatsii-personala-v-sovremennoy-organizatsii> (дата обращения: 30.01.2025).

рудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от

25.02.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2022) [Электронный ресурс] // Режим доступа: www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения – 06.06.2022 г.).

упина, И. П., Симачкова, Н. Н. Понятие «адаптация персонала»: научный дискурс // Столыпинский вестник. 2023. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-adaptatsiya-personala-nauchnyy-diskurs> (дата обращения: 30.01.2025).

Приложение А

Бухгалтерский баланс ООО «Национальная Инициатива» за 2021-2023 гг.

Таблица А.1. Бухгалтерский баланс ООО «Национальная Инициатива» за 2021-2023 гг.

<i>Информация из Государственного информационного ресурса</i>	
«Дата формирования информации	06.02.2025
Полное наименование юридического лица	ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ ООО «НАЦИОНАЛЬНАЯ ИНИЦИАТИВА»
ИНН	9724019010
КПП	772401001
Код по ОКПО	75998022
Форма собственности (по ОКФС)	16
Организационно-правовая форма (по ОКОПФ)	12300
Вид экономической деятельности по ОКВЭД 2	70.22
Местонахождение (адрес)	115598, г. Москва, ул. Ягодная, д. 6, кв. 194
Единица измерения	Тыс. руб.» [14].

Бухгалтерский баланс

<i>Пояснение¹</i>	<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>На 31 декабря 2023 года</i>	<i>На 31 декабря 2022 год</i>	<i>На 31 декабря 2021 года</i>
АКТИВ					
	Нематериальные активы	1110	5	2	1
	Основные средства	1130	9725	9847	9833
	Материальные внеоборотные активы ²	1150	13	13	0
	Отложенные налоговые активы	1160	208	195	52

Продолжение Приложения А

Продолжение таблицы А.1

<i>«Пояснения»¹</i>	<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>На 31 декабря 2023 года</i>	<i>На 31 декабря 2022 год</i>	<i>На 31 декабря 2021 года</i>
	Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные	1170	4517	3722	321
	Запасы	1210	626	750	824
	Денежные средства и денежные	1250	116	2	7
	Финансовые и другие оборотные активы ⁴	1230	1 586	757	1 068
	БАЛАНС	1600	16796	15288	12105
ПАССИВ					
	Капитал и резервы ⁵	1300	3 780	2 088	1258
	Целевые средства	1350	-	-	-
	Фонд недвижимого и особо ценного движимого	1360	-	-	-
	Долгосрочные заемные средства	1410	-	-	-
	Другие долгосрочные обязательства	1450	-	-	-
	Краткосрочные заемные средства	1510	4 833	2 561	1 070
	Кредиторская задолженность	1520	8183	10639	9777
	Другие краткосрочные	1550	-	-	-
	БАЛАНС	1700	16796	15288	12105» [14].

Приложение Б

Отчет о финансовых результатах ООО «Национальная Инициатива» за

Таблица Б.1. Отчет о финансовых результатах ООО «Национальная Инициатива» за 2021-2022 гг.

<i>Информация из Государственного информационного ресурса</i>	
«Дата формирования	06.02.2025
Полное наименование юридического лица	ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ ООО «НАЦИОНАЛЬНАЯ ИНИЦИАТИВА»
ИНН	9724019010
КПП	772401001
Код по ОКПО	75998022
Форма собственности (по	16
Организационно-правовая форма (по ОКОПФ)	12300
Вид экономической деятельности по ОКВЭД 2	70.22
Местонахождение (адрес)	115598, г. Москва, ул. Ягодная, д. 6, кв. 194
Единица измерения	Тыс. руб.» [14].

Отчет о финансовых результатах

<i>«Пояснения»¹</i>	<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>На 31 декабря 2022 года.</i>	<i>На 31 декабря 2021 года.</i>
	Выручка ²	2110	140970	
	Расходы по обычной деятельности ³	2120	(128049)	
	Управленческие расходы	2220	(5446)	
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	7475	
	Проценты по уплате	2330	(1365)	
	Прочие доходы	2340	70577	
	Прочие расходы	2350	(70857)	
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	5846	
	Налоги и прибыль (доходы) ⁴	2410	(1253)	
	Чистая прибыль (убыток)	2400	4496	

Приложение В

Отчет о финансовых результатах ООО «Национальная Инициатива» за 2021-2023 гг.

Таблица В.1. Отчет о финансовых результатах ООО «Национальная Инициатива» за 2021-2023 гг.

<i>Информация из Государственного информационного ресурса</i>	
«Дата формирования	06.02.2025
Полное наименование юридического лица	ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ ООО «НАЦИОНАЛЬНАЯ ИНИЦИАТИВА»
ИНН	9724019010
КПП	772401001
Код по ОКПО	75998022
Форма собственности (по	16
Организационно-правовая форма (по ОКОПФ)	12300
Вид экономической деятельности по ОКВЭД 2	70.22
Местонахождение (адрес)	115598, г. Москва, ул. Ягодная, д. 6, кв. 194
Единица измерения	Т

Отчет о финансовых результатах

<i>«Пояснения»¹</i>	<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>На 31 декабря 2023</i>	<i>На 31 декабря 2022 года.</i>
	Выручка ²	2110	174385	140970
	Расходы по обычной деятельности ³	2120	(156093)	(128049)
	Управленческие расходы	2220	(7037)	(5446)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	11255	7475
	Проценты к получению	2320	27	16
	Проценты по уплате	2330	(2664)	(1365)
	Прочие доходы	2340	81000	70577
	Прочие расходы	2350	80949	(70857)
	Прибыль (убыток) до	2300	8669	5846
	Налоги и прибыль (доходы) ⁴	2410	(2001)	(1253)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	6667	4496» [14].

Приложение Г

Положение об адаптации персонала ООО «Национальная Инициатива»

УТВЕРЖДЕНО
приказом генерального
директора ООО
«Национальная
Инициатива»
от « 01 » марта 2025 г.
№ 123

ПОЛОЖЕНИЕ об адаптации

Москва 2025 г.

Рисунок Г.1 — Положение об адаптации персонала ООО «Национальная Инициатива»

Продолжение Приложения Г

1. Общие положения

- 1.1. Настоящее Положение определяет процедуру и порядок адаптации новых сотрудников или сотрудников, приступивших к работе на новом рабочем месте либо в измененных условиях труда, в ООО «Национальная Инициатива»
- 1.2. Данное Положение должны знать и использовать в своей работе:
 - руководство ООО «Национальная Инициатива»;
 - руководители структурных подразделений;
 - сотрудники отдела по персоналу.
- 1.3. Функция управления адаптацией работников ООО «Национальная Инициатива» возлагается на генерального директора организации
- 1.4. Ответственность за поддержание настоящего Положения в актуальном состоянии возлагается на генерального директора ООО «Национальная Инициатива».

2. Цели и задачи адаптации

2.1. Цели адаптации

- 2.1.1. Повышение эффективности использования трудовых ресурсов.
- 2.1.2. Уменьшение количества возможных ошибок, связанных с вхождением сотрудников в производственный процесс.
- 2.1.3. Сокращение «текучести кадров».

2.2. Задачи адаптации

- 2.2.1. Ознакомление сотрудников с условиями труда и их должностными обязанностями.
- 2.2.2. Формирование у вновь поступивших сотрудников профессиональных навыков, необходимых для выполнения или своих должностных обязанностей.
- 2.2.3. Получение сотрудником полной информации, требуемой для эффективной трудовой деятельности.
- 2.2.4. Формирование правильного понимания сотрудником своих задач и должностных обязанностей.
- 2.2.5. Освоение сотрудником основных норм корпоративной культуры, правил внутреннего распорядка и принятого в Корпорации поведения.
- 2.2.6. Формирование у руководителя структурного подразделения представлений о профессиональной пригодности и личных качествах вновь поступившего сотрудника путем получения соответствующей информации от его наставника.
- 2.2.7. Развитие у сотрудника позитивного отношения к Корпорации в целом и повышение удовлетворенности работой.
- 2.2.8. Снижение уровня неопределенности и беспокойства.
- 2.2.9. Выстраивание взаимоотношений с коллективом.
- 2.2.10. Развитие системы наставничества.
- 2.2.11. Формирование базы для принятия кадровых решений.
- 2.2.12. Повышение лояльности сотрудников к своему работодателю.

3. Сроки адаптации

- 3.1. Период адаптации для новых сотрудников составляет два месяца.
- 3.2. На это время составляется Индивидуальный план работы нового сотрудника.

Рисунок Г.2 — Положение об адаптации персонала ООО «Национальная Инициатива»

Продолжение Приложения Г

- 3.3. Непосредственный руководитель проводит три промежуточных оценочных интервью с новичком – раз в две недели, а в конце срока организуется итоговая оценка процесса адаптации.
- 3.4. Период адаптации для вновь трудоустроившихся сотрудников составляет два месяца.
- 3.5. Сотрудники, назначенные на руководящую должность из исполнителей, а также управленцы, принятые в Корпорацию со стороны, проходят один и тот же курс адаптации, который длится два месяца.

4. Структура адаптации

- 4.1. В отделе непосредственным руководителем производится
 - 4.1.1. Подготовка рабочего места сотрудника.
 - 4.1.2. Выделение наставника.
 - 4.1.3. Ознакомление сотрудника с его должностной инструкцией (под роспись), положениями, стандартами и иными нормативными документами в части, касающейся сотрудника.
 - 4.1.4. Совместный с непосредственным наставником подробный анализ должностных обязанностей.
 - 4.1.5. Составление индивидуального плана работы на адаптационный период, утверждаемого Директором по персоналу и определяющего порядок и сроки подготовки и последующий допуск сотрудника к самостоятельной работе.

5. Ответственность HR и непосредственного руководителя

- 5.1. Непосредственный руководитель нового сотрудника и HR-менеджер понимают зоны своей ответственности за адаптацию.
 - 5.1.1. Руководитель отвечает:
 - за формирование специальных навыков и знаний (профессиональная адаптация).Ответственность за это несет также наставник, если им является отдельное лицо, а не руководитель;
 - понимание сотрудником места своего подразделения в общей структуре организации (организационная адаптация).
- 5.1.2. Менеджер по персоналу отвечает:
 - за адаптацию к режиму работы и отдыха;
 - правильное понимание сотрудником корпоративной культуры компании, правил работы и поведения;
 - межличностные отношения новичка с коллективом (психофизиологическая адаптация).
- 5.1.3. Непосредственный руководитель нового сотрудника действует в период его адаптации следующим образом:
 - четко формулирует задания;
 - объясняет суть каждого задания и дает рекомендации, как его лучше выполнить, какие инструменты задействовать;
 - четко обозначает сроки, в которые требуется выполнить задание;
 - проверяет, как выполняется задание, при необходимости помогает и поддерживает новичка;
 - когда задание выполнено, оценивает качество и дает обратную связь: поясняет, что удалось, а что нет, какие ошибки допустил новый сотрудник и как их можно избежать в будущем, над чем поработать в дальнейшем;
 - проводит беседы с новичком – не реже одного раза в неделю;
 - фиксирует, проявляет ли новый сотрудник такие качества, как инициативность, дисциплинированность, коммуникабельность, владение компьютером.

Рисунок Г.3 — Положение об адаптации персонала ООО «Национальная Инициатива»

Продолжение Приложения Г

6 Мероприятия первой адаптационной недели

6.1 В департаменте по персоналу менеджером по персоналу производится

1.1.1. Оформление сотрудника в отделе кадров и бюро пропусков.

1.1.2. Ознакомление сотрудника с действующими в ООО «Национальная Инициатива» внутренними нормативными документами, регулирующими трудовые отношения: Положением об оплате труда, Правилами внутреннего трудового распорядка, Должностной инструкцией и пр.

1.1.3. Прохождение инструктажа по технике безопасности и пожарной безопасности.

1.1.4. Welcome-тренинг: ознакомление с историей, социальной политикой, условиями работы, существующими традициями и принятыми в ООО «Национальная Инициатива» нормами, экскурсия по организации.

1.1.5. Вручение «Книги сотрудника».

7 Организация наставничества

1.2. Цели и задачи наставничества

1.2.1. Целью наставничества является оказание помощи сотрудникам в их профессиональном становлении.

Основными задачами наставничества являются:

– ускорение процесса обучения основным навыкам профессии, развитие способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на него задачи по занимаемой должности;

– адаптация к корпоративной культуре, усвоение традиций и правил поведения в данном подразделении;

– успешное прохождение испытания и положительная оценка на квалификационном экзамене по окончании периода адаптации.

1.3. Организация наставничества над новыми сотрудниками

1.3.1. Приказ о назначении наставника подготавливается департаментом по персоналу на основании служебной записки начальника подразделения, в которое принимается новый работник.

1.3.2. Наставничество устанавливается над новыми сотрудниками на период испытательного срока. Наставничество устанавливается над следующими категориями сотрудников:

– сотрудники, принятые после окончания учебного заведения без опыта работы;

– сотрудники без опыта работы по специальности;

– сотрудники с опытом работы, если непосредственный руководитель видит в этом необходимость.

1.3.3. Наставники подбираются из наиболее подготовленных сотрудников, обладающих высокими профессиональными качествами, имеющих стабильные показатели в работе, имеющих способность и готовность делиться своим опытом, имеющих системное представление о своем участке работы и работе подразделения, преданных делу Корпорации, поддерживающих его стандарты и правила работы, обладающих коммуникативными навыками и гибкостью в общении.

1.3.4. Утверждение сотрудника (специалиста) в качестве наставника осуществляется приказом по личному составу.

1.3.5. За одним наставником может быть закреплено одновременно не более трех новых сотрудников.

1.4. Организация наставничества над новыми руководителями

1.4.1. Наставничество проходит в форме **шелуинга** (от английского слова **shadow**, что в переводе на русский язык означает «тень»).

1.4.2. Каждому новому управленцу назначается один наставник из числа вышестоящих опытных руководителей. Он помогает принимать решения в сложных управленческих и бизнес-решениях.

1.4.3. Продолжительность наставничества – две недели (по 2–3 рабочих дня в неделю).

Рисунок Г. 4 — Положение об адаптации персонала ООО «Национальная Инициатива»

Продолжение Приложения Г

1.5. Показатели оценки эффективности работы наставника

1.5.1. Для наставников устанавливается КРІ «Обучение и адаптация начинающих управленцев. Этот показатель влияет на оценку работы топов.

1.5.2. Организацию, координацию и оценку работы наставников осуществляют руководитель структурного подразделения и Директор по персоналу.

1.5.3. За выполнение дополнительной работы в форме наставничества без освобождения от работы, определенной трудовым договором, работнику производится доплата в размере 15% тарифной ставки (оклада) по основной работе.

1.5.4.

8. Завершение адаптации

1.6. По завершении адаптации все участники заполняют отчетные документы.

1.7. Непосредственный руководитель заполняет Лист оценки нового сотрудника

1.8. Новый сотрудник заполняет Отчет о прохождении адаптации и Анкету сотрудника, прошедшего адаптацию.

1.9. Коллеги по отделу нового сотрудника заполняют Форму опроса коллег.

1.10. Менеджер по персоналу собирает заполненные Формы опроса и делает анализ, насколько новичок вписался в коллектив.

Рисунок Г. 5 — Положение об адаптации персонала ООО «Национальная Инициатива»