

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом
(код и наименование направления подготовки)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка мероприятий по адаптации новых сотрудников организации
(на примере ООО «Виза»)

Обучающийся

Л.В. Кузовкина

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. Наук, доцент, доцент А.Л. Никишина

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

Тольятти 2023

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Л.В. Кузовкина.

Тема работы: Разработка мероприятий по адаптации новых сотрудников организации (на примере ООО «Виза»).

Научный руководитель: к.п.н., доцент А.Л. Никишина.

Актуальность темы бакалаврской работы обусловлена тем, что результаты адаптации сотрудника на новом месте работы непосредственно влияют на результаты деятельности всего предприятия.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по совершенствованию адаптации персонала.

В процессе проведения исследования решены следующие основные задачи: раскрыта сущность и исследованы современные подходы к процессу адаптации персонала; проведена оценка результативности процесса адаптации персонала ООО «Виза»; разработаны мероприятия по совершенствованию адаптации персонала в ООО «Виза».

Структура и объем работы

Бакалаврская работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка литературы из 33 источников, десяти приложений.

Общий объем работы – 68 страниц текста, в том числе 8 таблиц и 10 рисунков.

Во введении обоснована актуальность темы исследования, определены цель, задачи, объект и предмет исследования.

В первом разделе исследованы теоретические аспекты процесса управления адаптацией персонала. Во втором разделе представлена организационно-экономическая характеристика ООО «Виза». В третьем разделе разработаны мероприятия по совершенствованию процесса адаптации персонала ООО «Виза».

В заключении обобщены результаты исследования, сформулированы основные выводы по результатам проведенного исследования.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты адаптации персонала на предприятии	7
1.1 Сущность и методы адаптации персонала	7
1.2 Современные подходы к повышению эффективности адаптации персонала.....	16
2 Организационно-экономическая характеристика ООО «Виза».....	26
2.1 Общая характеристика и экономические показатели деятельности ООО «Виза».....	26
2.2 Оценка результативности процесса адаптации ООО «Виза».....	33
3 Совершенствование процесса адаптации персонала ООО «Виза».....	44
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию процесса адаптации персонала ООО «Виза».....	44
3.2 Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию процесса адаптации персонала ООО «Виза».....	51
Заключение	60
Список используемой литературы и используемых источников.....	64
Приложение А Основные виды деятельности ООО Виза	67
Приложение Б Характеристика основных видов продукции ООО «Виза»	68
Приложение В Организационная структура кадровой службы ООО «Виза»	69
Приложение Г Бухгалтерский баланс ООО «Виза»	70
Приложение Д Отчет о финансовых результатах ООО «Виза».....	71
Приложение Е Оценка и анализ динамики персонала предприятия ООО «Виза».....	72
Приложение Ж Оценка и анализ структуры персонала.....	73
Приложение И Анкета оценки системы адаптации ООО «Виза».....	75
Приложение К Результаты оценки системы адаптации ООО «Виза» новыми сотрудниками.....	76
Приложение Л План адаптации сотрудника в программе Mirapolis Onboarding	77

Введение

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что результаты адаптации сотрудника на новом месте работы непосредственно влияют на результаты деятельности всего предприятия. Именно по результатам адаптации перспективный специалист принимает решение о том, оставаться ли работать на предприятии. Кроме того, от результатов адаптации зависит эффективность выполнения сотрудником своих должностных обязанностей и его лояльность к предприятию и его руководству.

Большинство новых сотрудников ожидают от предприятия помощи в приспособлении к новым условиям, но не все предприятия считают необходимым проводить работу по включению новых сотрудников в рабочий процесс.

Практически все сотрудники сталкиваются на новом месте с одними и теми же проблемами. Прежде всего, они испытывают психологический дискомфорт от требований даже лояльного руководства, поскольку они для них новые. Новые сотрудники часто чувствуют себя не на своем месте, чем обусловлено десантирование от коллег, а иногда и увольнение еще до окончания испытательного срока.

Адаптация является одной из основных составляющих процесса управления персоналом. Организация процесса адаптации и скорость интеграции новых сотрудников в коллектив показывают эффективность управления персоналом на предприятии.

Исследованием проблем адаптации персонала занимались такие отечественные и зарубежные ученые, как: М. Армстронг, Э.И. Аметова, Т.Ю. Базаров, В.Р. Веснин, И.В. Грошев, А.П. Егоршин, О.И. Марченко и другие.

Вопросы адаптации персонала, включая вопросы повышения эффективности этого процесса, исследуются достаточно длительное время, но вопросы совершенствования процесса адаптации персонала на основе

использования современных инструментов адаптации остаются недостаточно изученными.

Цель бакалаврской работы заключается в разработке мероприятий по совершенствованию адаптации новых сотрудников организации (на примере ООО «Виза»).

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд последовательных, логически взаимосвязанных задач:

- раскрыть сущность и исследовать методы адаптации персонала;
- провести анализ современных подходов к повышению эффективности адаптации персонала;
- оценить результативность процесса адаптации персонала ООО «Виза»;
- разработать мероприятия по адаптации новых сотрудников ООО «Виза».

Объектом исследования выступает общество с ограниченной ответственностью «Виза».

Предметом исследования является процесс адаптации персонала общества с ограниченной ответственностью «Виза».

Для решения поставленных задач в работе использовались методы: анализ и синтез, обобщение; сравнительный анализ; методы вертикального и горизонтального анализа, коэффициентные анализ, анкетирование, метод экспертных оценок.

Источниками информации для проведения исследования послужили материалы научных конференций, семинаров, научные публикации, фактические данные предприятия и материалы сети «Интернет» по исследуемой тематике.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования его результатов для решения практических задач управления адаптацией персонала.

Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемых источников и приложений.

Во введении обоснована актуальность темы исследования, определены цель, задачи, объект и предмет исследования.

В первом разделе «Теоретические аспекты адаптации персонала на предприятии» раскрыта сущность и исследованы методы адаптации персонала; исследованы особенности автоматизации процесса адаптации персонала.

Во втором разделе «Организационно-экономическая характеристика ООО «Виза» представлена общая характеристика и проанализированы экономические показатели деятельности ООО «Виза»; проведена оценка результативности процесса адаптации персонала ООО «Виза».

В третьем разделе «Совершенствование процесса адаптации персонала ООО «Виза» разработаны мероприятия по повышению эффективности адаптации персонала, проведена оценка эффективности предлагаемых мероприятий.

В заключении обобщены результаты исследования, сформулированы основные выводы по результатам проведенного исследования.

1 Теоретические аспекты адаптации персонала на предприятии

1.1 Сущность и методы адаптации персонала

Термин «адаптация» появился во второй половине XVIII в., благодаря немецкому физиологу Г. Ауберту, который использовал его для того чтобы охарактеризовать явления, связанных с приспособлением органов чувств человека. Эти явления выражались в повышении либо понижении чувствительности как ответная реакция на действия раздражителя.

Его идеи положили начало исследованиям проблемы адаптации, которая в дальнейшем стала использоваться не только в теории эволюции и биологии, но и в других науках, как, включая физиологию, психологию и социологию [5, С. 121].

Российский ученый-физиолог И.П. Павлов считал адаптацию важной составляющей развития общества. По его мнению «правильно понятая идея о приспособлении или целесообразности представляет собой неисчерпаемый источник для различных научных гипотез, служит постоянной научной темой, дает могучий толчок к дальнейшему изучению вопросов о сущности жизненных явлений» [24, С. 345].

Представители необихевиоризма, среди которых можно выделить Г. Айзенка, предложили рассматривать адаптацию как «потребности человека и требования окружающей среды абсолютно удовлетворены, состояние гармонии между человеком и окружающей средой», а также как «процесс, благодаря которому и достигается состояние гармонии» [1, С. 152].

Доктор экономических наук, профессор Д.А. Аширов рассматривает адаптацию как «взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда» [2, С. 46].

По мнению доктора экономических наук В.Р. Веснина адаптацией персонала является «процесс приспособления нового сотрудника к содержанию и условиям труда, социальной среде». Он считает, что в «рамках этого процесса новый работник знакомится с членами трудового коллектива и новой для себя ситуацией, принятыми в организации нормами и правилами поведения, приспосабливается к условиям внешней и внутренней среды организации. Результатом адаптации является отождествление личных интересов работника с целями организации» [8, С. 240].

Российские исследователи Б.Л. Еремин и Т.Ю. Базаров дают следующее определение адаптации «процесс изменения сотрудника при знакомстве с деятельностью и организацией, трансформация собственного поведения согласно требованиям среды» [5, С. 222]. По мнению исследователей, обязательным результатом успешной адаптации должно быть изменение поведения нового члена коллектива под новые условия осуществления трудовой деятельности.

Российский ученый Е.П. Егоршин определяет адаптацию как «процесс приспособления коллектива к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации». При этом, адаптацию работника он рассматривает как «приспособление индивидуума к рабочему месту и трудовому коллективу» [12, С. 98].

По мнению российского исследователя И.В. Грошева адаптацию следует трактовать как «процесс вхождения новых сотрудников в рабочую среду». [10, С. 109].

Профессор Санкт-Петербургского государственного университета О.И. Марченко, выделила цели адаптации для организации. По ее мнению, для любой организации важно чтобы адаптации нового сотрудника прошла не только успешно, но и быстро, а для этого необходимо решить следующие задачи:

– обеспечить повышение результатов работы нового сотрудника. Выполнить эту задачу можно путем использования эффективных методов адаптации, например, наставничество в совокупности с использованием ИТ-технологий, позволяющих повысить их результативность;

– обеспечить рост эффективности функционирования организации, в части работы с персоналом, например, путем использования передовых методов и технологий, в том числе в сфере адаптации;

– свести к минимуму риск увольнения нового сотрудника. Для выполнения этой задачи необходимо обеспечить формирования благоприятного психологического климата в коллективе, помощь и поддержку новому сотруднику со стороны не только наставника и руководителя, но и других членов коллектива;

– обеспечить удовлетворенность сотрудника выполняемой работой. Для этого необходимо заинтересовать работника, сделав процесс адаптации не только комфортным, но и интересным, а также использовать меры материального и нематериального стимулирования [19, С. 83].

Известный российский специалист в области юридической психологии, доктор психологических наук, профессор В.Н. Смирнов считает, что основная цель адаптации заключается в том, чтобы новый сотрудник максимально быстро и комфортно приспособился к новым условиям работы. Признаками успешной адаптации сотрудника он считает признаки, представленные на рисунке 1.

Эффективно управлять персоналом можно только, выстраивая с сотрудниками взаимовыгодные отношения с помощью грамотного процесса адаптации.

Анализ рассмотренных выше подходов к определению понятию «адаптация персонала» позволяет сделать вывод о том, что основной ее целью является приспособление работника к новым условиям труда.

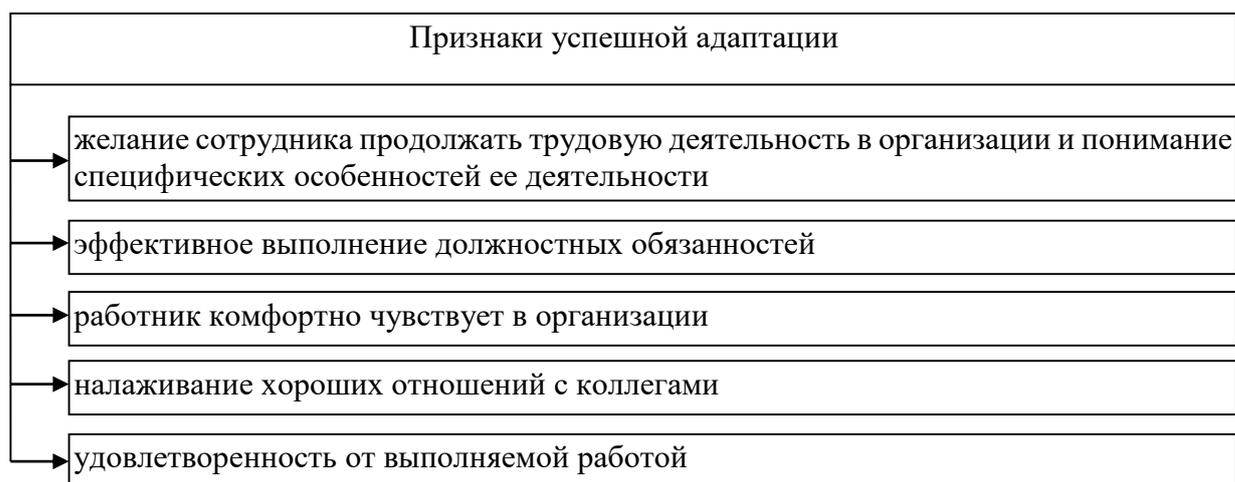


Рисунок 1 – Признаки успешной адаптации согласно В.Н. Смирнову [27, С. 94]

Основным правовым актом, призванным регулировать отношения между работниками и работодателями, является Трудовой кодекс Российской Федерации (далее – ТК РФ). Однако в ТК РФ отсутствуют положения, регулирующие процесс адаптации, а также отсутствует ее определение [30].

Однако в статье 5 ТК РФ указано, что «трудовые отношения и иные непосредственно связанные с ними отношения регулируются коллективными договорами, соглашениями и локальными нормативными актами, содержащими нормы трудового права» [30]. Следовательно, для регулирования трудовых отношений, связанных с адаптацией персонала в организации необходимо разрабатывать и утверждать локальные правовые акты. В статье 8 ТК РФ такие акты определяются, как «акты, содержащие нормы трудового права, принимаемые работодателем в установленном порядке и в пределах своей компетенции в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами» [30].

При этом локальные нормативные акты могут быть обязательными и необязательными. Обязательные локальные нормативные акты указаны в положениях ТК РФ, например, штатное расписание организации (ст. 57 ТК РФ), правила внутреннего трудового распорядка (ст. 189 ТК РФ), график

предоставления ежегодных оплачиваемых отпусков (ст. 123 ТК РФ), локальные акты, определяющие вопросы оплаты труда (ст. 123 ТК РФ), а также локальные акты, определяющие порядок и условия работы с персональными данными сотрудников организации (ст. 86 ТК РФ) [30].

Положения об адаптации персонала или о наставничестве не являются обязательными для организации и принимаются по усмотрению ее руководителя. Так, например, в обществе с ограниченной ответственностью «Виза» действует Положение о наставничестве, утвержденное приказом директора (далее – Положение).

В Положении определен порядок осуществления наставничества, а также критерии выбора наставника. Также в этом документе установлены сроки осуществления наставничества и методика оценки его результатов [21].

Основные виды адаптации персонала представлены в таблице 1. Стоит отметить, что программа по каждому виду адаптации может разрабатываться и применяться, как отдельно, так и в комплексе с другими.

Таблица 1 – Виды адаптации персонала

Вид адаптации персонала	Характеристика вида адаптации персонала
Первичная	призвана вовлечь нового члена коллектива организации в рабочий процесс. Этот вид адаптации используется относительно работников, которые еще не имеют опыта работы в организации и навыков взаимодействия с другими ее сотрудниками
Вторичная	призвана интегрировать в коллектив нового работника, который уже имеет определенный опыт работы и умеет выстраивать коммуникации с другими членами коллектива организации

Продолжение таблицы 1

Вид адаптации персонала	Характеристика вида адаптации персонала
Социальная	необходима для того чтобы познакомить нового работника с другими членами коллектива, предполагает активное взаимодействие с ними, а также принятие правил и норм поведения, принятых в коллективе
Производственная	необходима для вовлечения нового работника в производственный процесс, предполагает изучение внутренних документов (порядков, правил, регламентов, технической документации), а также изучение оборудования, инструментов и других производственных факторов
Профессиональная	необходима для того чтобы новый работник освоил навыки и получил знания, необходимые для выполнения должностных обязанностей. Этот вид адаптации позволяет работнику оценить перспективы профессионального роста, а также возможности повышения профессионального мастерства
Физиологическая	необходима для того чтобы новый работник привык к новому графику и условиям работы, а также к объему работ, который ему необходимо выполнять. Такой вид адаптации часто сопровождается изменением распорядка дня, времени сна и отдыха, а также приемов пищи
Психологическая	необходима для того чтобы новый сотрудник наладил отношения с коллегами и руководством организации
Организационная	необходима для того чтобы новый работник ознакомился с должностной инструкцией, осознал свое место в структуре организации и роль, которую он будет играть в процессе производства продукции (услуг)

Принимая на работу нового сотрудника, современные организации обычно используют один из трех подходов к адаптации.

При использовании оптического подхода новый сотрудник немедленно приступает к своим обязанностям, а руководитель оценивает результаты его работы. Этот подход не предусматривает обучение нового сотрудника. После оценки результатов работы нового сотрудника обсуждаются условия труда и его оплата [27, С. 91].

Руководители, использующие такой подход, считают, что на рынке труда достаточно хороших специалистов любой квалификации, поэтому замена специалиста не составит труда. Этот подход сопряжен с некоторыми рисками, поэтому его сложно назвать удачным. Например, есть риск того, что

сотрудник, не получив помощи и поддержки разочаруется в работе, и не, почувствовав свою значимость для организации быстро уволится или будет недостаточно эффективно «без энтузиазма» выполнять свои должностные обязанности [14, С. 536].

При использовании армейского подхода новому сотруднику на специально создаются дополнительные трудности в виде срочных и сложных заданий. Более того, новому сотруднику не оказывают помощи в виде пояснений о том, как выполнить задание, не предоставляют ему доступа к существующим наработкам. Такое испытание выдерживают самые стрессоустойчивые и целеустремленные сотрудники.

Однако при прохождении таких сложных испытаний эффективность сотрудника может значительно снизиться. Снижение эффективности происходит из-за уверенности сотрудника в том, что он уже показал на что способен и доказал свою эффективность. Такая уверенность приводит к тому, что сотрудник расслабляется и хуже выполняет свои должностные обязанности. Встречаются случаи, когда успешно прошедший испытание сотрудник, пытается отомстить руководству и коллегам за несправедливое и неоправданно жесткое к себе отношение. Именно в этом и заключаются негативные последствия армейского подхода, поэтому он не всегда обеспечивает получение желаемого результата [29, С. 177].

При использовании партнерского подхода руководитель и коллеги активно помогают новому сотруднику адаптироваться в новых условиях. Новому сотруднику объясняют его должностные обязанности и оказывают помощь в их выполнении. Обычно при таком подходе за новым сотрудником закрепляется наставник, который не только помогает ему в выполнении работы, но и поддерживает психологически, помогает установить хорошие отношения с коллегами и успешно влиться в новый коллектив [3, С. 107].

Этот метод используют наиболее опытные и адекватные руководители, которые понимают, что идеальных работников не существует, поэтому на

вакантную должность принимают наиболее подходящего по квалификационным требованиям кандидата и обучают его уже в процессе работы [9, С. 58].

В каждой организации используются свои методы для адаптации новых сотрудников, что определяется спецификой должности, особенностями организационной культуры и другими факторами. Однако существуют методы, которые могут использоваться в большей части организаций.

В России достаточно широкое распространение получил такой метод адаптации, как наставничество. Этот метод широко использовался еще в советское время и по сегодняшний день остается популярным. Популярность этого метода объясняется его эффективностью, а также тем, что он не требует серьезных затрат. Сущность этого метода заключается в том, что за новым сотрудником закрепляется наставник, который занимается его обучением непосредственно на рабочем месте (организовывает рабочий процесс, проводит инструктаж, оценивает результаты работы своего подопечного), а также помогает ему наладить отношения с другими сотрудниками [17, С. 93].

Еще одним популярным методом адаптации является участие нового сотрудника в корпоративных мероприятиях, что позволяет познакомить нового сотрудника с коллективом в неформальной обстановке. Таким мероприятием может быть чаепитие или совместный обед [31, С. 27].

Адаптационная беседа является простым, но полезным для новых сотрудников методом адаптации. Специалист по работе с персоналом периодически проводит беседы с новыми сотрудниками на актуальные темы. Такие беседы могут проводиться один раз в неделю в течение первых двух или трех месяцев работы [15, С. 55]. Темами таких бесед могут быть различные вопросы профессиональной деятельности, взаимоотношения с коллегами и руководством, особенности системы поощрений и оплаты труда. Такие беседы позволяют выявить проблемы, с которыми сталкивается новый сотрудник, а также помочь ему справиться с ними [32, С. 27].

Справочник нового сотрудника является достаточно удобным методом адаптации не только нового сотрудника, но и для специалистов по персоналу. При использовании этого метода издается справочник, в котором указываются дресс-код, этические нормы поведения в компании. Его раздают новым сотрудникам организации, что позволяет им ознакомиться с нормами и правилами организации самостоятельно, не прибегая к помощи специалистов по персоналу [14, С. 55].

Также существуют относительно новые, но уже хорошо зарекомендовавшие себя методы, среди которых можно выделить баддинг (buddying) и шедуинг (shadowing).

Слово «buddy» в переводе с английского языка означает «друг». Особенность метода баддинг заключается в том, что за новым сотрудником закрепляется не опытный специалист, а сотрудник, недавно работающий в организации. Такой сотрудник может занимать такую же должность, как и новый сотрудник, и находится в той же возрастной категории. Один из сотрудников, имея немного больше опыта работы в организации, должен будет по-дружески подсказывать новому сотруднику, как действовать в той или иной ситуации, отвечая на любые его вопросы. Общение должно носить непринужденный характер, что позволит новому сотруднику чувствовать себя комфортнее, а, следовательно, он сможет быстрее адаптироваться на новом месте работы [9, С. 59].

«Shadow» в переводе с английского языка означает «тень». Сущность этого метода заключается в том, что новый сотрудник должен стать «тенью» более опытного сотрудника. Новому сотруднику необходимо наблюдать за работой более опытного работника и повторять его приемы на практике. Преимуществом этого метода является то, что наставнику не нужно тратить время на обучение сотрудника, он просто должен выполнять свою работу. Новый сотрудник, следуя за опытным работником, и, наблюдая за ним,

обучается новой работе. Этот метод зачастую оказывается эффективнее множества разъяснений [33, С. 29].

В заключение можно сделать вывод о том, что адаптацией персонала является процесс приспособления работника к новым условиям труда. Одним из наиболее популярных и эффективных методов адаптации является наставничество, которое позволяет помочь новому сотруднику в относительно короткие сроки и с минимальными затратами адаптироваться на новом месте работы. Существуют и новые, не менее эффективные методы адаптации такие, как баддинг и шеудинг, которые являются разновидностью наставничества. Для обеспечения успешной адаптации нового сотрудника в организации можно комбинировать рассмотренные выше методы.

1.2 Современные подходы к повышению эффективности адаптации персонала

Период адаптации является наиболее важным для нового сотрудника. Статистика показывает, что 80% работников, которые уволились в период первых шести месяцев работы, приняли решение об увольнении в первые две недели работы на новом месте [4, С. 6].

Традиционный подход имеет ряд недостатков, затрудняющих адаптацию нового сотрудника на новом рабочем месте. Например, при использовании метода наставничества новый сотрудник попадает в устоявшийся коллектив опытных сотрудников, что сдерживает его инициативу в работе. Первое время работы в новом коллективе новый сотрудник не решается предлагать новые решения, а более опытные сотрудники напоминают ему о его неопытности, еще больше подавляя его инициативу [25, С. 274].

Новые методы адаптации (баддинг, шеудинг) только частично решают рассмотренные выше проблемы. Процесс адаптации можно сделать еще более

простым и технологичным путем использования системы автоматизированной адаптации. Стоит отметить, что автоматизация процесса адаптации не заменяет живого контакта между сотрудником и более опытным работником или работодателем. Однако она позволяет систематизировать и упорядочить процесс знакомства нового сотрудника с организацией, должностными обязанностями и коллективом. Кроме того, автоматизация упрощает получение обратной связи и выстраивание отчетности различного формата для руководства, а также позволяет увидеть реальную ситуацию по новым сотрудникам [11, С. 98].

Одним из популярных готовых решений для автоматизации процесса адаптации является Mirapolis Onboarding, разработанным российской компанией Mirapolis, которая входит в группу компаний 1С [23].

Программное решение Mirapolis Onboarding позволяет контролировать процесс адаптации нового сотрудника, настраивать его под конкретного работника и на основе полученных данных совершенствовать типовые планы адаптации. Программное решение Mirapolis Onboarding позволяет закрепить за новым сотрудником одного или нескольких наставников для решения различных задач на любой период времени [23].

Руководитель в любой момент времени имеет возможность оценить оперативность и успешность выполнения заданий новыми сотрудниками. В свою очередь, мониторинг работы новых сотрудников позволяет выявить риски увольнения и принять необходимые меры. Кроме того, в системе новые сотрудники могут оставлять вопросы и пожелания. Все это позволяет наладить коммуникации между управленческим персоналом и подчиненными: руководители оперативно реагируют на вопросы и пожелания, а подчиненные чувствуют внимание и поддержку со стороны руководства. За счет этого в организации происходит укрепление связей между всеми участниками процесса адаптации [23].

Кроме того, в Mirapolis Onboarding предусмотрена возможность подробного аналитического отчета по выполнению плана адаптации в виде сводных отчетов по отрезкам времени, отделам, филиалам, должностям.

Сотрудники, которые прошли адаптацию или испытательный срок, могут при необходимости повторить пройденный материал и после завершения процесса адаптации.

Преимущество готовых решений для автоматизации процесса адаптации Mirapolis заключается в том, что они легко интегрируются с другими процессами управления персоналом, например, обучением.

Как показывает практика, объединение процессов управления персоналом позволяет добиться отличных результатов:

- сокращаются сроки адаптации;
- снижается количество ошибок, которые совершают новые сотрудники в начале работы;
- повышается заинтересованность в дальнейшем повышении квалификации;
- повышается оперативность и качество работы;
- снижаются затраты времени на однотипные вопросы руководству, поскольку необходимая информация всегда под рукой [20, С 31].

В качестве примера успешного сочетания процесса адаптации с другими процессами управления персоналом можно привести розничную сеть «Ормартек», где успешно применили сочетание адаптации и дистанционного обучения. Используя возможности программного решения Mirapolis Onboarding с электронными курсами, геймификацией и тестированием, в компании «Ормартек» стандартизировали обучение в филиалах, построили устойчивую систему адаптации новых сотрудников, снизили текучесть кадров [7, С. 35].

Также для автоматизации процесса адаптации в российских организациях широко используются такие программные решения, представленные в таблице 2.

Таблица 2 – Программные решения автоматизации процесса адаптации, представленные на российском рынке

Программное решение	Характеристика программного решения
Кит	позволяет создать центральную базу знаний для ориентирования и обучения.
ClearCompany	предоставляет инструмент адаптации в пакетном решении.
Триануал	является базовым решением, позволяющего создавать стандартные операции для автоматизации процесса адаптации, например, обучающих программ и программ, позволяющих инструктировать новых сотрудников по любому аспекту работы организации
PayChex	Программное решение содержит инструменты, позволяющие автоматизировать процесс адаптации, а также автоматизировать процесс начисления заработной платы, включая начисление стимулирующих выплат
Вкус	централизованная платформа, предназначенная для реализации универсальных функций управления персоналом, включая адаптацию новых работников
Workbright	мобильное решения, предназначенное для автоматизации процесса адаптации новых сотрудников. Данное решение больше подходит для организаций крупного и среднего бизнеса
Enboarder	платформа для вовлечения сотрудников, которая помогает предоставлять персонализированный опыт приема и увольнения новых сотрудников.
Sapling	позволяет оцифровать весь процесс адаптации, что позволяет сэкономить время на выполнение административных процедур. Данное программное решение предоставляет пользователям достаточно широкие возможности для адаптации
Silkroad	позволяет создавать рабочие процессы адаптации для экономии времени, и устанавливать напоминания для отслеживания задач.
ApplicantStack	достаточно понятная и удобная в использовании платформа, позволяющая повысить оперативность и комфортность процесса адаптации.

Продолжение таблицы 2

Программное решение	Характеристика программного решения
1С: Зарплата и Управление Персоналом 8 КОРП	программное решение позволяет построить систему, охватывающую все процессы управления персоналом, включая процесс адаптации

Использование IT-технологий в процессе адаптации новых сотрудников позволяет автоматизировать процесс ввода сотрудника в организацию, ее коллектив и новую должность, а также обеспечивает возможность анализа и контроля этого процесса.

В настоящее время для автоматизации процесса адаптации можно приобрести готовое программное решение либо заказать разработку нового.

В каждой организации формируется свой перечень задач и свой подход к процессу адаптации с учетом ее приоритетов. Следовательно, индивидуальной будет и настройка процессов автоматизации. В качестве примера можно привести программное решение российских разработчиков - 1С, в котором предусмотрен весь функционал по управлению персоналом, в том числе автоматическое назначение задач адаптации и контроль их выполнения [13, С. 41]. К настоящему времени группа компаний 1С выпустила на рынок расширенную версию программы «1С: Зарплата и Управление Персоналом 8 КОРП», в которой разработчики предусмотрели возможность работы через web-интерфейс. Такая возможность позволяет подключить к процессу адаптации необходимое количество пользователей [16, С. 407].

В этом случае взаимодействие сотрудников с кадровой службой по всем вопросам, связанным с адаптацией, можно организовать через программу 1С. Пользователи могут завести в программе личный кабинет, где сотрудникам организации могут даваться задания (например, пройти опрос или тест), а

сотрудники через личный кабинет смогут, например, подать заявку на обучение [4, С. 7].

Крупным организациям, с развитой сетью филиалов, взаимодействие в режиме онлайн позволяет обеспечивать связь с сотрудниками территориально удаленных филиалов или предприятий.

Кроме того, для повышения эффективности процесса адаптации сегодня активно используются боты, функцией которых является общение с работниками и взаимодействие с программными решениями по адаптации новых работников. Этот инструмент помогает новым сотрудникам работать с документами и инструкциями. Иногда организации помещают в бот расположение рабочих мест для знакомства новых сотрудников с коллективом [11**Ошибка! Источник ссылки не найден.**, С. 97].

Кроме того, боты позволяют проводить опросы сотрудников и сразу получать оцифрованные результаты. Это позволяет руководству получить оперативную обратную связь от сотрудников, а при возникновении проблем принимает необходимые меры.

Организации часто используют чат-боты для упрощения документооборота, что позволяет сотрудникам запросить необходимые формы документов в два клика без участия специалистов кадровой службы.

Ко всем программам, используемым для автоматизации процесса адаптации, организации предъявляют схожие требования. Одним из важнейших требований к программным решениям является удобный и понятный интерфейс. Кроме того, функционал должен быть простым в использовании, а также предусмотрена возможность внесения изменений в программу в зависимости от конкретных потребностей организации, отсутствие либо допустимый минимум ошибок и сбоев в процессе эксплуатации[32, С. 245].

Кроме того, при реализации процесса адаптации, особенно в период пандемии COVID-19 доказали свою эффективность Digital-инструмента

(цифровые инструменты), например, welcome-фильмы, позволяющие познакомиться с организацией, ее корпоративной культурой и историей создания, миссией и ценностями, спецификой ее деятельности.

Основным трендом сегодня является использование искусственного интеллекта. Сегодня активно используются и развиваются сервисы речевой аналитики. Ранее для контроля качества работы менеджеров по продажам, например, на предмет проверки их знаний о продукции предприятия, использовались тайные покупатели. В соответствии с чек-листом тайные покупатели задавали вопросы менеджерам по продажам и передавали данные на предприятие. При этом регулярность проверок и объективность чек-листов вызывали сомнения [28, С. 26].

При использовании Digital-инструмента в этой ситуации сотрудник в начале рабочего дня запускает программу, установленную на телефоне, и надевает бейджик со встроенным чипом, который записывает диалоги сотрудника и клиента предприятия на протяжении всего рабочего дня. После этого все данные поступают на сервер. При этом руководитель или другой уполномоченный им сотрудник видит в своем личном кабинете все диалоги с клиентами по каждому сотруднику в виде текста и в аудио-формате [26, С. 402].

Система проводит анализ диалогов и формирует графики, которые показывают: насколько четко соблюдает менеджер этапы продаж, на каком этапе им была пропущена важная фраза по сценарию, какие выгоды для клиента им не были озвучены и т.д.

Преимуществом системы является то, что она позволяет зафиксировать фразы и слова, используемые самими успешными сотрудниками с высоким уровнем продаж. После этого успешный опыт транслируется другим сотрудникам. Это позволяет повысить эффективность продаж, а, следовательно, и финансовые результаты работы предприятия. Это поможет

поднять эффективность процесса продаж. Аналогично этот инструмент используется для адаптации нового сотрудника.

Дипфейк представляет собой инструмент искусственного интеллекта, позволяющий записывать материалы для обучения новых сотрудников. В настоящее время все большую популярность набирает дистанционная форма обучения, включающая видеоматериал с экспертом. Ранее видеозапись требовала значительное количество времени и финансовых ресурсов, а также затраты труда соответствующих специалистов: подготовка преподавателя к видеозаписи, непосредственно видеозапись, аренда студии, свет, звук, монтаж. Сегодня достаточно загрузить в систему готовый текст, выбрать фон, яркость и виртуального ведущего. Вебинар можно создать за несколько минут без дополнительных затрат, например, воспользовавшись отечественным сервисом «Диктор Mail.ru».

Дополненная реальность (далее - AR) является достаточно простым инструментом, имеющим легкий формат. При его использовании в процессе адаптации мобильный телефон сотрудника является сканером. Новый сотрудник заходит в офис и наводит телефон на определенный QR-код, например на табличку отдела, и сканирует необходимую информацию: цели и задачи отдела, ФИО и должности специалистов отдела, а также их основные функциональные обязанности. Это дает новому сотруднику информацию о том, к какому сотруднику по какому вопросу можно обратиться.

Виртуальная реальность (VR) больше подходит для крупных предприятий, поскольку требует значительных затрат, в частности, необходимы специальные очки и штат IT-специалистов. Одним из наиболее ярких примеров использования VR является компания KFC. На интернет-площадке KFC для дистанционного обучения, внедрена VR для ввода в должность. Процесс обучения похож на компьютерную игру: новый сотрудник приходит в погреб владельца - полковника Сандерса и учится готовить определенные блюда. Он держит в руках продукты и кухонный

инвентарь, запоминает названия, а также процесс приготовления блюда. По окончании курса новый сотрудник знает технологию приготовления основных блюд и умеет их готовить. Выбор VR для адаптации отличное решение для предприятий, набирающих на работу молодых специалистов, которые при использовании этого инструмента адаптации получают приятное первое впечатление и желание работать на предприятии.

Еще одним примером использования технологии VR в процессе адаптации новых сотрудников является сеть ресторанов «Honeygrow». Использование технологии VR в этой сети ресторанов позволило повысить удельный вес сотрудников, сертифицированных по стандартам обслуживания клиентов на 27% уже в первый месяц.

Технологию VR используют и в компании «Siemens», где с ее помощью имитируется работа на газовых и нефтяных буровых установках. Это позволяет новым сотрудникам понять, как устроен рабочий процесс и, какие действия могут привести к аварии, а также ознакомиться с алгоритмом действий при совершении ошибок. Весь процесс обучения происходит в спокойной для нового сотрудника атмосфере без рисков для него и для компании.

Таким образом, применение современных подходов с использованием цифровых инструментов в процессе адаптации персонала позволяет снизить затраты труда участников этого процесса, облегчить процесс профессионального обучения новых сотрудников, повысить их заинтересованность и вовлеченность в рабочий процесс.

Проведенное исследование позволяет сделать следующие основные выводы.

Адаптацию персонала можно определить, как процесс приспособления работника к новым условиям труда. Наставничество является наиболее популярным и эффективным методом адаптации. Использование этого метода позволяет помочь новому сотруднику в относительно короткие сроки и с

минимальными затратами адаптироваться на новом месте работы. Существуют и новые, не менее эффективные методы адаптации такие, как баддинг и шедуинг, которые можно считать разновидностью наставничества. Преимуществом метода баддинг по сравнению с наставничеством является то, что при его использовании новый сотрудник чувствует себя более комфортно, а, значит, процесс адаптации будет проходить легче и быстрее. Использование метода шедуинг позволяет снизить затраты времени наставника на обучение сотрудника.

Стоит отметить, что для обеспечения успешной адаптации нового сотрудника в организации можно комбинировать рассмотренные выше методы, например, шедуинг можно комбинировать с адаптационными беседами.

Упростить процесс адаптации позволяет внедрение и использование системы современных подходов с использованием цифровых технологий.

Адаптация новых сотрудников с помощью цифровых технологий представляет собой автоматизированный процесс ввода сотрудника в новую должность с возможностью осуществления контроля и анализа прохождения адаптации.

Современные цифровые технологии (сервисы речевой аналитики, дипфейк, дополненная и виртуальная реальность) позволяют создать высокоэффективную и интересную для новых сотрудников систему адаптации персонала. Цифровые инструменты позволяют не только сократить издержки предприятия, связанные с адаптацией персонала, но и снизить количество ошибок, допускаемых новыми сотрудниками, за счет возможности оперативного анализа результатов их работы.

2 Организационно-экономическая характеристика ООО «Виза»

2.1 Общая характеристика и экономические показатели деятельности ООО «Виза»

Общество с ограниченной ответственностью «Виза» (сокращенное наименование – ООО «Виза») зарегистрировано 12.10.2009 года по адресу Самарская область, город Тольятти, ул. Окраинная, д. 9А.

ООО «Виза» имеет двух учредителей, доля каждого из которых составляет 50%.

Миссией предприятия является создание комфортной виброакустической среды для человека. Основной целью деятельности предприятия является выпуск высококонкурентной продукции со стабильным качеством при эффективном функционировании компании.

Основные виды деятельности предприятия представлены на в Приложении А (рисунок А1). ООО «Виза» является поставщиком для семи автопроизводителей, расположенных на территории России [20]. Характеристика основных видов продукции предприятия представлена в Приложении Б (таблица Б1).

Предприятие является обществом с ограниченной ответственностью. В соответствии со статьей 2 Федерального закона от 08.02.1998 №14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» обществом с ограниченной ответственностью является созданное одним или несколькими лицами хозяйственное общество, уставный капитал которого разделен на доли. Участники общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им долей в уставном капитале общества.

Правовой основой деятельности ООО «Виза» наряду с законодательством являются его учредительные документы и ряд других документов, регламентирующих его деятельность.

Устав является основным документом, которым регламентируется порядок создания предприятия, его основные компетенции и виды деятельности, условия его работы и выполняемые.

Содержание Устава ООО «Виза» полностью соответствует требованиям действующего законодательства и включает: наименование и вид предприятия; почтовый адрес предприятия; цель и виды деятельности; порядок образования уставного капитала и распределения прибыли.

Организационная структура ООО «Виза» представлена на рисунке 2.

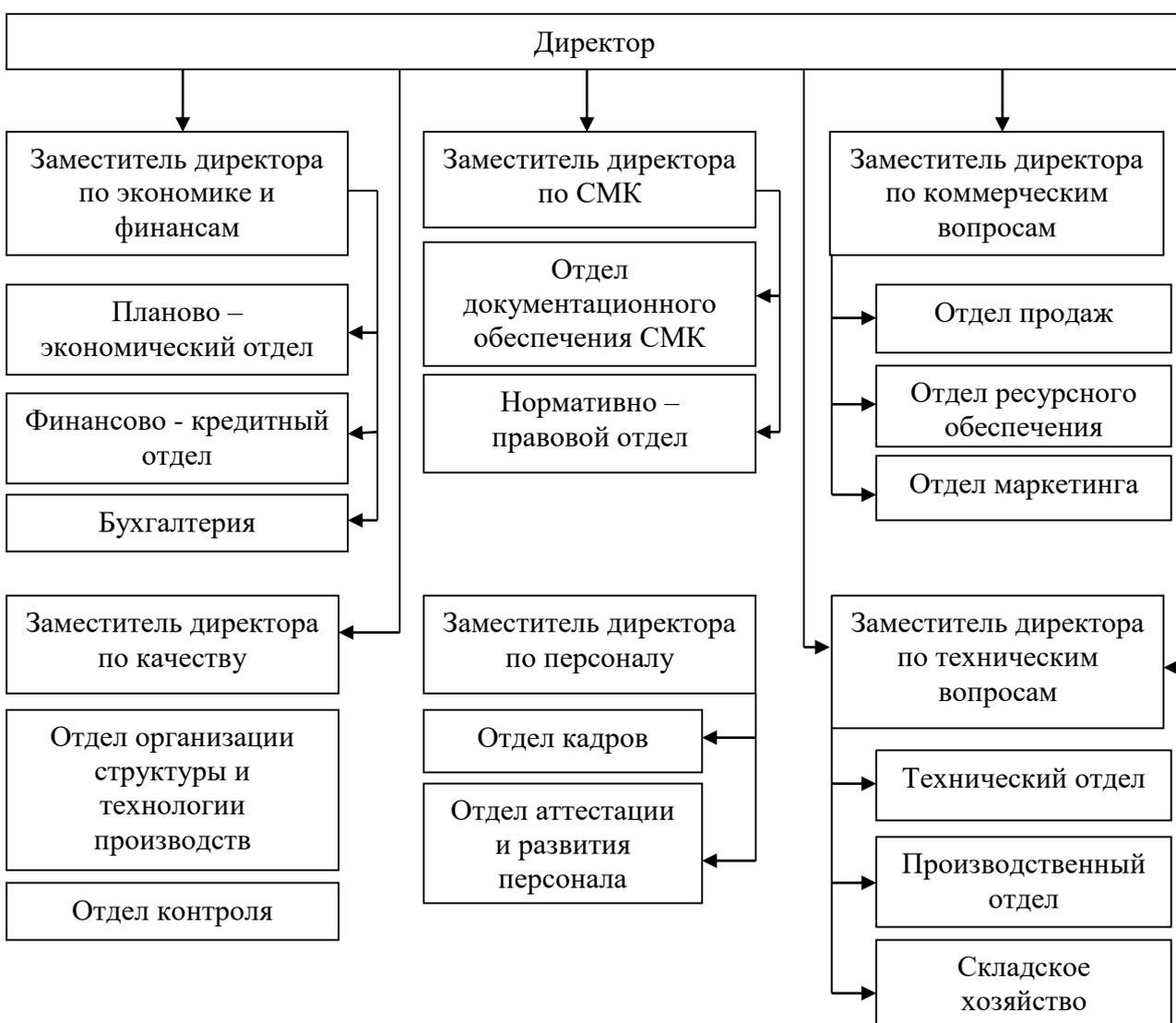


Рисунок 2 - Организационная структура ООО «Виза»

Из данных, представленных на рисунке 2, следует, что организационная структура ООО «Виза» относится к линейно-функциональным структурам, которая считается традиционной (классической). Структурные подразделения предприятия сформированы по видам деятельности (принцип линейной децентрализации). Функциональные подразделения состоят из более мелких структурных подразделений (отделов), которыми выполняется ограниченный комплекс функций. Например, функциональным подразделением анализируемого предприятия является служба заместителя директора по экономике и финансам. В эту службу входят три отдела: планово – экономический отдел; финансово – кредитный отдел; бухгалтерия.

Деятельность структурных подразделений ООО «Виза» регламентируется положениями о структурных подразделениях. Положение о структурном подразделении представляет собой локальный нормативный акт ООО «Виза», определяющий порядок создания структурного подразделения, его правовое и административное положение в структуре ООО «Виза», основное направление деятельности, ответственность структурного подразделения в целом и его руководителя.

Положения о структурных подразделениях ООО «Виза» состоят из четырех разделов: общие положения; цель и задачи структурного подразделения; функции структурного подразделения; ответственность структурного подразделения и его руководителя. Положения о структурных подразделениях разрабатываются с целью разграничения полномочий между структурными подразделениями ООО «Виза», определения компетенции структурных подразделений, регулирования и установления ответственности должностных лиц структурных подразделений ООО «Виза».

Руководить предприятием позволяют линейные связи, которые создаются путем передачи полномочий от руководителя к подчиненному.

Во главе предприятия стоит директор. Директор руководит предприятием в соответствии с действующим законодательством, производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью.

В ООО «Виза» функции по управлению персоналом осуществляются кадровой службой. Основной целью работы этой службы является обеспечение ООО «Виза» необходимыми кадровыми ресурсами и обеспечение эффективности использования потенциала каждого работника. Структура кадровой службы представлена в Приложении В (рисунок В1).

Анализ основных организационно-экономических показателей ООО «Виза» за период 2020-2022 гг. представлены в таблице 3. Источником информации для проведения анализа послужили данные бухгалтерской отчетности ООО «Виза» (Приложение Г, Д).

Таблица 3 – Основные экономические показатели ООО «Виза» за период 2020-2022 гг.

Показатели	2020	2021	2022	Изменение (+, -)		Темп роста, %	
				2021/ 2020	2021/ 2022	2021/ 2020	2021/ 2022
Выручка от продаж, т. р.	339 970	376 011	204 102	36 041	-171 909	10,60	-45,72
Себестоимость продаж, т. р.	231 473	271 984	163 461	40 511	-108 523	17,50	-39,90
Валовая прибыль, т. р.	108 497	104 027	40 641	-4 470	-63 386	-4,12	-60,93
Управленческие расходы, т. р.	31 558	41 981	34 144	10 423	-7 837	33,03	-18,67
Коммерческие расходы, т. р.	8 083	8 608	4 344	525	-4 264	6,50	-49,54
Прибыль от продаж, т. р.	68 856	53 438	2 153	-15 418	-51 285	-22,39	-95,97
Чистая прибыль, т. р.	43 817	40 118	1 472	-3 699	-38 646	-8,44	-96,33
Стоимость основных средств, т. р.	27 136	25 221	22 064	-1 915	-3 157	-7,06	-12,52

Продолжение таблицы 3

Показатели	2020	2021	2022	Изменение (+, -)		Темп роста, %	
				2021/ 2020	2021/ 2022	2021/ 2020	2021/ 2022
Численность работающих, чел.	106	108	66	2	-42	1,89	-38,89
в том числе рабочих, чел.	49	50	38	1	-12	2,04	-24,00
Фонд оплаты труда, т. р.	46 565	53 525	43 402	6 960	- 10 123	14,95	-23,32
Производительность труда работающего, т. р. (стр1/стр.9)	3 207	3 482	3 092	274	-389	8,55	-11,18
Среднегодовая заработная плата работающего, т. р. (стр10/стр 9)	427	496	658	71	162	16,63	32,66
Рентабельность продаж, % (стр7/стр1) ×100%	12,89	10,67	0,72	-2,22	-9,95	-17,22	-93,24

Для наглядности динамика основных экономических показателей ООО «Виза» представлены на рисунке 3, 4.

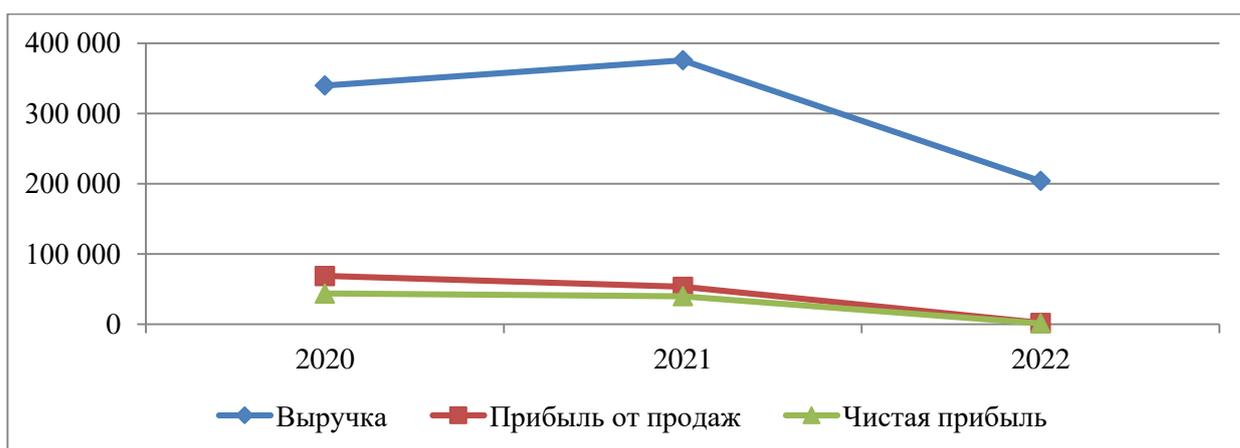


Рисунок 3 – Динамика показателей прибыли ООО «Виза» за период 2020-2022 гг., тыс. руб.

Из данных, представленных на рисунке 3 и в таблице 3, следует, что чистая прибыль предприятия за период 2020-2021 гг. снизилась на 3 699 тыс. руб. или 8,44%, что обусловлено снижением прибыли от продаж на 15 418 тыс. руб. или 22,39%.

В свою очередь, снижение прибыли от продаж обусловлено превышением темпов роста себестоимости над темпами роста выручки. Кроме того, на снижение чистой прибыли повлиял рост управленческих расходов на 10 243 тыс. руб. или 33,03%. Стоимость основных средств снизилась на 1 915 тыс. руб. или 7,06%, что может быть обусловлено их продажей либо моральным и физическим износом. Стоит отметить, что основные средства необходимы предприятию для производства продукции и являются важной частью его производственного потенциала. С другой стороны, наличие у предприятия неиспользуемых основных средств ведет к неоправданным затратам на их содержание и может отрицательно сказаться на финансовых результатах предприятия.

Производительность труда увеличилась на 274 тыс. руб. или 8,55%, что обусловлено ростом выручки предприятия. Численность персонала увеличилась на 2 чел. или 1,89%, рост оплаты труда составил 5,7 тыс. руб. или 16,01%. Снижение рентабельности продаж составило 2,22%, что обусловлено снижением чистой прибыли предприятия.

За период 2021-2022 гг. снижение чистой прибыли составило 38 646 тыс. руб. или 96,33%, что обусловлено снижением прибыли от продаж на 51 285 тыс. руб. или 95,97%. В свою очередь, снижение прибыли от продаж обусловлено снижением выручки на 171 909 тыс. руб. или 45,72%.

Рентабельность продаж на протяжении всего анализируемого периода имеет устойчивую тенденцию к снижению (рисунок 4). За период 2020-2022 гг. снижение рентабельности продаж составило 9,95%. Значительное снижение финансовых результатов ООО «Виза» обусловлено падением объемов продаж, а также увеличение прочих расходов.

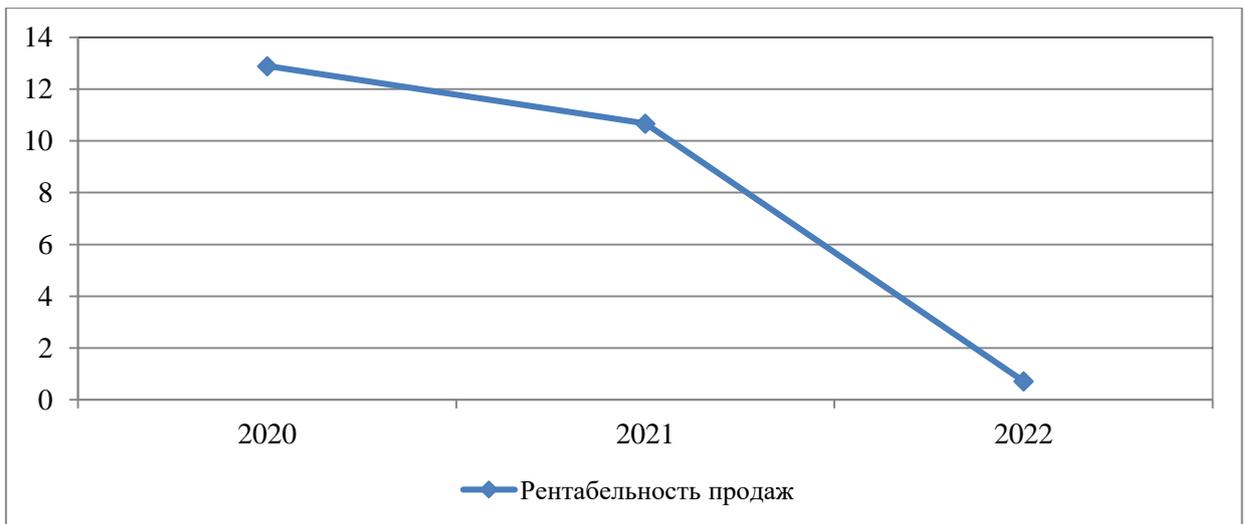


Рисунок 4 – Динамика рентабельности продаж ООО «Виза» за период 2020-2022 гг.

В свою очередь, увеличение прочих расходов вызвано отрицательно курсовой разницей, связанной со снижением курса национальной валюты в 2022 г. Кроме того, на предприятии наблюдается отрицательная тенденция снижения производительности труда на 389 тыс. руб. или 11,18%, что обусловлено падением продаж и снижением объемов производства.

Численность персонала снизилась на 42 чел. или 38,89%. Снижение численности персонала связано в основном со снижением численности производственных рабочих и нехваткой их на рынке труда. Такая ситуация во многом связана с началом специальной военной операции.

Таким образом, ООО «Виза» является прибыльным и рентабельным предприятием. Однако в 2022 г. в связи с напряженной политической и экономической ситуацией в России, а также введением санкций и началом специальной военной операции финансовые результаты ООО «Виза» значительно снизились.

2.2 Оценка результативности процесса адаптации ООО «Виза»

Оценка результатов работы с персоналом проводится путем расчета и анализа показателей его движения и структуры. Проведение такой оценки позволяет выявить динамику и тенденции изменения численности работников, а также тенденции изменения его структуры. Оценка и анализ показателей движения персонала ООО «Виза» представлен в Приложении Е (таблица Е1). Для наглядности динамика коэффициента текучести кадров за период 2020-2022 гг. представлена на рисунке 5.

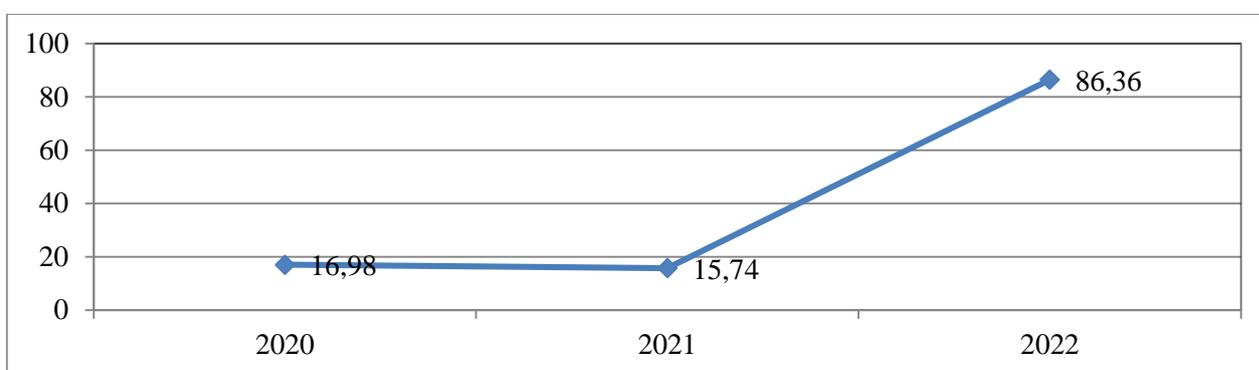


Рисунок 5 – Динамика коэффициента текучести кадров за период 2020-2022 гг., %

Из данных, представленных в таблице Е1 Приложения Е и на рисунке 5, следует, что за период 2020-2021 гг. среднесписочная численность персонала снизилась на 2 чел. или 1,89%. Рост оборота по приему составил 17,51%, а оборот по выбытию, напротив, снизился на 1,24%. Снижение коэффициента оборота по выбытию характеризуется положительно, поскольку свидетельствует о снижении текучести кадров. Этот факт подтверждает динамика коэффициента текучести кадров, снижение которого составило 1,24%, что обусловлено снижением количества увольнений на 1 чел. или 5,56%.

В период 2021-2022 гг. ситуация на предприятии значительно ухудшилась. Снижение численности персонала составило 42 чел. или 38,89%. Всего в 2022 г. уволилось 57 чел. При этом количество принятых работников составило 15 чел.

В 2022 г. кадровой службе ООО «Виза» не удалось обеспечить предприятие необходимым количеством работников, что во многом обусловлено сложной политической и экономической ситуацией в стране, а также специальной военной операцией, которая проводится Россией на Украине.

Все указанные выше события послужили причиной нехватки специалистов на рынке труда, особенно остро стоит проблема с нехваткой специалистов рабочих профессий. Коэффициент текучести кадров увеличился на 70,62%. Все работники уволились с предприятия по собственному желанию. На протяжении всего анализируемого периода значительно превышен показатель естественной текучести кадров, который составляет в среднем 4%. Высокая текучесть кадров отрицательно влияет на производительность труда и его финансовые результаты.

Оценка и анализ показателей структуры персонала по категориям ООО «Виза» за период 2020-2022 гг. представлен в таблице Ж1 Приложения Ж. Для наглядности структура персонала ООО «Виза» за 2022 г. представлена на рисунке 6. Из данных, представленных в таблице Ж1 Приложения Ж и на рисунке 6, следует, что в структуре ООО «Виза» преобладают рабочие. На конец анализируемого периода удельный вес рабочих в общей структуре персонала составляет 54,55%. Второе место в структуре персонала занимают специалисты, удельный вес которых в общей структуре персонала составляет более 35% на протяжении всего анализируемого периода. Удельный вес руководителей в период 2020-2021 гг. составлял более 17%, а на конец анализируемого периода он снизился до 9,09%.

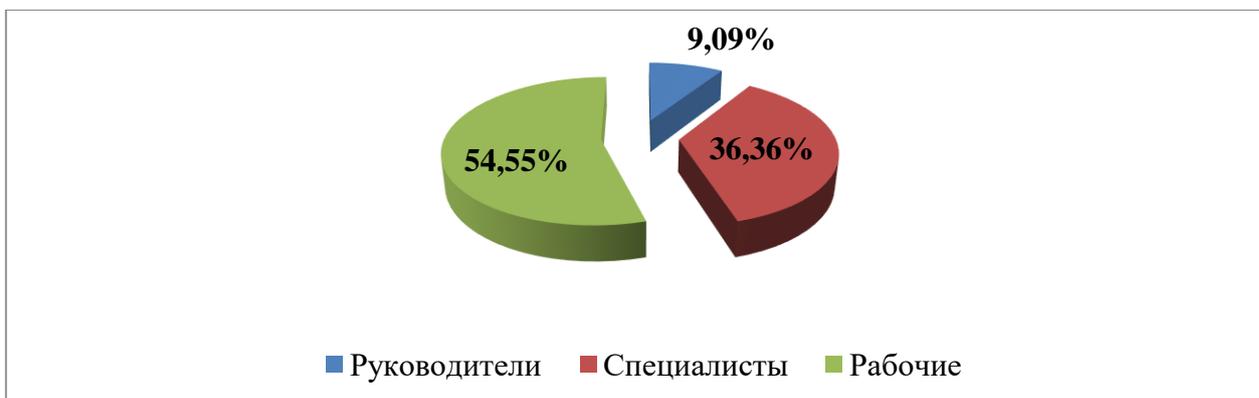


Рисунок 6 – Структура персонала ООО «Виза» по категориям по состоянию на 31.12.2022 г., %

Отрицательным фактом является снижение удельного веса руководителей в структуре персонала, поскольку он обусловлен не ростом количества рабочих и/или специалистов, а снижением количества руководителей. При этом организационная структура предприятия не изменялась, то есть некоторые участки предприятия остались без руководителей, что может негативно повлиять на эффективность их работы. Поэтому сокращение численности управленческого персонала свидетельствует о том, что важные участки работы остались без руководства. Работники, временно замещающие руководителей структурных подразделений, не освобождаются от своих основных обязанностей, то есть, вынуждены выполнять двойной объем работы. Такая ситуация отрицательно сказывается как на качестве руководства структурными подразделениями, так и на качестве основной работы сотрудников, временно исполняющих обязанности руководителей.

Структура персонала ООО «Виза» по возрасту за период 2020-2022 гг. представлена в таблице Ж2 Приложения Ж.

Для наглядности возрастная структура персонала ООО «Виза» по состоянию на 31.12.2022 г. представлена на рисунке 7.

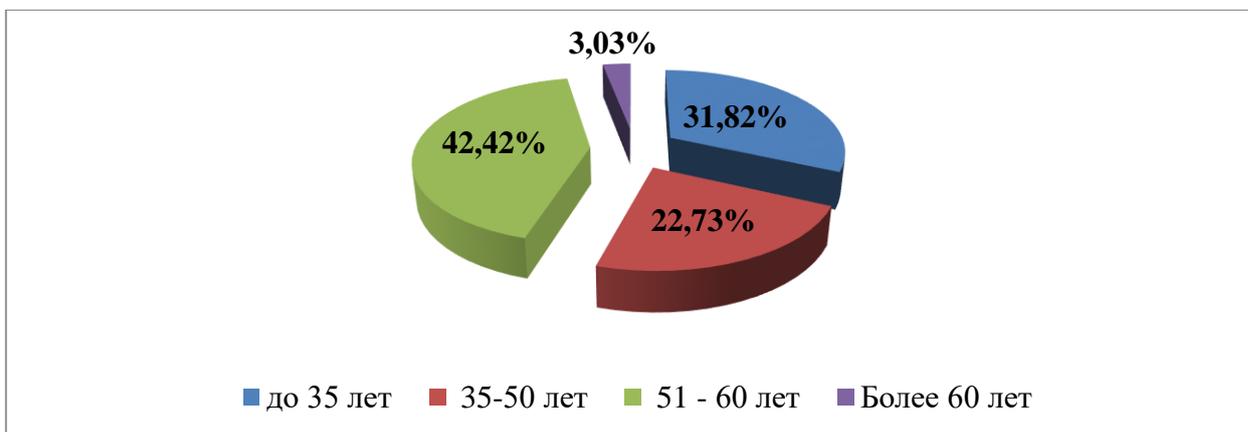


Рисунок 7 – Структура персонала ООО «Виза» по возрасту по состоянию на 31.12.2022 г., %

Из данных, представленных в таблице Ж2 Приложения Ж и на рисунке 7, следует, что в период 2020-2021 гг. в структуре персонала преобладают работники в возрасте 35-50 лет, то есть работники трудоспособного возраста, имеющие значительный опыт работы. В 2022 г. удельный вес работников этой возрастной категории сократился до 22,73%, что обусловлено оттоком из страны трудоспособного населения. При этом удельный вес работников в возрасте 51-60 лет увеличился до 42,42%.

Стоит отметить, что руководство предприятия в настоящее время стремится набирать работников именно этой категории. Это обусловлено, нехваткой специалистов в возрасте 35-50 лет. Кроме того, по мнению руководства у работников в возрасте 51-60 лет есть достоинства, которыми не обладают молодые специалисты, а именно способность следовать нормам, правилам, стандартам. Удельный вес работников в возрасте до 35 лет увеличился до 31,82%, что сложно оценить положительно, поскольку рост связан не с ростом численности молодых специалистов, а со снижением численности работников других возрастных категорий.

Структура персонала ООО «Виза» по уровню образования за период 2020-2022 гг. представлена в таблице Ж3 Приложения Ж.

Для наглядности образовательная структура персонала ООО «Виза» представлена на рисунке 8.



Рисунок 8 – Образовательная структура персонала ООО «Виза» по состоянию на 31.12.2022 г., %

Из данных, представленных в таблице ЖЗ Приложения Ж и на рисунке 8, следует, что в период 2020-2021 гг. в образовательной структуре персонала преобладали работники с начальным средним образованием, что свидетельствовало о недостатке в ООО «Виза» квалифицированных рабочих.

В 2022 г. прием в ООО «Виза» составил 15 чел. Все работники, принятые на предприятие, являются рабочими цехов со средним профессиональным образованием, в результате удельный вес работников со средним профессиональным образованием в образовательной структуре персонала увеличился на 45,12%.

Снижение удельного веса и численности работников с высшим образованием обусловлено в основном увольнением руководителей структурных подразделений ООО «Виза» и их заместителей. Увольнение представителей управленческого персонала связано в основном со сменой места жительства.

Структура персонала ООО «Виза» по стажу работы на предприятии за период 2020-2022 гг. представлена в таблице Ж4 Приложения Ж. Для наглядности структура персонала по стажу работы в ООО «Виза» по состоянию на 31.12.2022 представлена на рисунке 9.

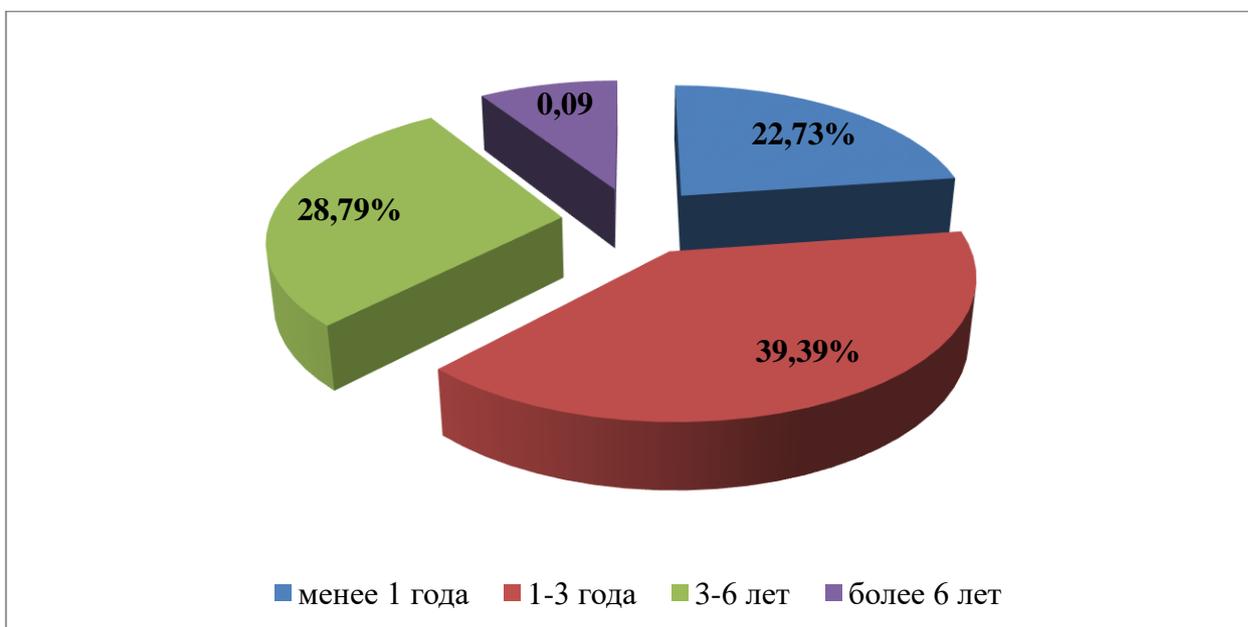


Рисунок 9 – Структура персонала по стажу работы в ООО «Виза» по состоянию на 31.12.2022 г., %

Из данных, представленных в таблице Ж4 Приложения Ж и на рисунке 9, следует, что в 2020 г. в структуре персонала преобладали работники, проработавшие в ООО «Виза» 3-6 лет. То есть, большую часть персонала ООО «Виза» составляют работники, имеющие необходимый опыт работы на предприятии.

В период 2021-2022 гг. наблюдается негативная тенденция снижения в структуре предприятия удельного веса работников, имеющих необходимый опыт работы в ООО «Виза», и успешно адаптировавшихся на предприятии. При этом удельный вес работников, проработавших на предприятии менее года, продолжает расти. Стоит отметить, что большой процент новых работников в структуре персонала может негативно сказаться на работе всего

предприятия и его финансовых результатах, поскольку они не смогут сразу полноценно выполнять обязанности на новом месте работе. Им необходимо время, как для социальной, так и для профессиональной адаптации в новых условиях труда.

Для выяснения причин увольнения работников была изучена информация, предоставленная кадровой службой, и проведен опрос ее сотрудников. Причины увольнений работников ООО «Виза» за 2022 г. представлены на рисунке 10.

Из данных, представленных на рисунке 10, следует, что большая часть работников уволились с предприятия в связи отсутствием возможности профессионального развития. Удельный вес работников, уволившихся по этой причине, составляет 39% в общей структуре увольнений. Работники, уволившиеся в связи со сменой места жительства, составляют 30% в общей структуре увольнений, что во многом обусловлено напряженной политической и экономической ситуацией в стране.

Работники, уволившиеся в связи с возникновением конфликтных ситуаций в коллективе, отсутствием взаимопонимания с коллегами и руководством, отсутствием взаимовыручки и взаимопомощи в коллективе.



Рисунок 10 – Причины увольнения работников из ООО «Виза» в 2022 г., %

Работники, уволившиеся по этой причине, составляют 26% в общей структуре увольнений. Наименьший удельный вес в структуре увольнений (5%) составляют работники, неудовлетворенные предлагаемым на предприятии уровнем оплаты труда.

В ООО «Виза» из методов адаптации используется наставничество, но в основном в отношении рабочих производственных цехов. На предприятии действует положение о наставничестве, в соответствии с которым за вновь принятым работником закрепляется наставник. Период наставничества составляет от трех до шести месяцев в зависимости от квалификации и опыта нового работника. Наставником назначается непосредственный руководитель или другой опытный квалифицированный работник ООО «Виза». Назначение наставника осуществляется приказом директора ООО «Виза». Наставнику устанавливается выплата в размере 30% должностного оклада на весь период наставничества. Наставник не освобождается при этом от выполнения своих должностных обязанностей.

Работники организации, которые выступают в роли наставников, назначаются по усмотрению руководителей соответствующего структурного подразделения с обязательного их согласия. Для всех категорий работников при приеме на предприятие используется вводный инструктаж для ознакомления с требованиями безопасности и охраны труда. Обычная его продолжительность составляет два академических часа.

Для оценки результативности системы адаптации в ООО «Виза» был проведен опрос работников, проработавших на предприятии менее одного года, которым было предложено ответить на вопросы анкеты, представленной в Приложении И.

В опросе приняли участие 15 человек. Средний балл по каждому вопросу анкеты был определен путем деления общей суммы баллов по каждому вопросу на количество участников опроса. Результаты опроса представлены в таблице К1 Приложения К. Из данных, представленных в

Приложении Д, следует, что работники ООО «Виза» низко оценили социально-психологический климат в коллективе (3,8 баллов из 10). Работники отметили отсутствие в коллективе взаимопомощи и взаимовыручки, частые конфликты. Также работники низко оценили возможность обратиться за помощью к коллегам и руководителю (4,1 баллов из 10). Участники опроса отметили, что работники, которые давно работают на предприятии, часто отказывают в помощи, ссылаясь на загруженность и нехватку времени.

С должностными обязанностями новых работников знакомят только при приеме на работу путем ознакомления с должностной инструкцией под личную подпись. Работники отметили отсутствие возможности получить более подробные разъяснения от руководителя и коллег.

Кроме того, Положение по оплате труда не размещено на внутреннем портале ООО «Виза», что лишает работников предприятия возможности подробно изучить его. Для этого нужно обратиться в бухгалтерию. При этом работники бухгалтерии не всегда охотно предоставляют возможность ознакомиться с документом или снять с него копию.

Многие участники опроса, проработав на предприятии более трех месяцев, оценивают свои навыки выполнения производственных задач ниже среднего.

Результаты проведенного исследования позволили выявить следующие основные проблемы в процессе адаптации новых сотрудников ООО «Виза»:

- на предприятии не используются прогрессивные методы адаптации персонала;
- наставничество используется только для рабочих цехов, для остальных работников используется только вводный инструктаж;
- деятельность наставников сводится только к оказанию помощи в освоении профессии и предоставлению советов относительно выполняемой работы. При этом наставники не знакомят новых работников с другими

членами коллектива и корпоративной культурой, то есть не помогают новым работникам освоиться в новом коллективе;

- не проводится оценка результативности процесса адаптации;
- отсутствует обратная связь руководства с новыми работниками, которые проходят период адаптации, что снижает возможности оценки эффективности и достаточности используемых на предприятии методов адаптации, а также лишает руководство возможности своевременно выявить риск увольнения и принять соответствующие меры;
- работники, проработавшие на предприятии несколько месяцев, плохо усвоили информацию, необходимую им для выполнения должностных обязанностей, а свои навыки выполнения производственных задач оценили ниже среднего.

По результатам проведенного исследования можно сделать следующие выводы.

ООО «Виза» на конец анализируемого периода является прибыльным и рентабельным предприятием. Однако в 2022 г. в связи с напряженной политической и экономической ситуацией в России, а также введением санкций и началом специальной военной операции финансовые результаты предприятия значительно снизились.

Результаты проведенного анализа позволяют сделать вывод о том, что работу с персоналом в ООО «Виза» нельзя признать эффективной. В 2022 г. кадровой службе ООО «Виза» не удалось обеспечить предприятие необходимым количеством работников, что во многом обусловлено сложной политической и экономической ситуацией в стране, а также специальной военной операцией, которая проводится Россией на Украине. Все эти события послужили причиной оттока трудоспособного населения из страны и нехватки специалистов на рынке труда. Особенно остро стоит проблема, связанная с нехваткой специалистов рабочих профессий.

На предприятии наблюдается отрицательная тенденция роста текучести кадров. При этом все работники уволились с предприятия по собственному желанию. Стоит отметить, что в данном случае, причиной ухудшения результатов работы с персоналом, является по большей части внешнеполитическая ситуация. Высокая текучесть кадров отрицательно повлияла на результаты работы предприятия.

Анализ структуры персонала показал, что в ней преобладают рабочие, которые непосредственно осуществляют процесс производства продукции, и специалисты, которые обеспечивают эффективность работы всего предприятия. Однако возрастная структура персонала ООО «Виза» на конец анализируемого периода сформирована неудовлетворительно: на предприятии наблюдается недостаток в возрасте 35-50 лет и молодых специалистов. Кроме того, в ООО «Виза» наблюдается недостаток квалифицированных специалистов с высшим образованием, о чем свидетельствуют результаты анализа образовательной структуры персонала. Также на предприятии наблюдается негативная тенденция роста удельного веса работников, проработавших в ООО «Виза» менее года. Высокий процент таких работников может отрицательно сказаться на производительности труда и финансовых результатах предприятия.

Результаты анализа процесса адаптации персонала ООО «Виза» позволяют сделать вывод о низкой эффективности процесса адаптации персонала, что подтверждается ростом показателей текучести кадров и снижением результатов работы предприятия.

3 Совершенствование процесса адаптации персонала ООО «Виза»

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию процесса адаптации персонала ООО «Виза»

Анализ существующей в ООО «Виза» системы адаптации персонала позволил выявить следующие проблемы:

в ООО «Виза» используются только наставничество и вводный инструктаж. При этом наставничество используется только для рабочего персонала. Для специалистов и руководителей среднего звена наставничество не используется;

– оценка результативности процесса адаптации в ООО «Виза» никогда не проводилась;

– работники ООО «Виза» не удовлетворены существующей на предприятии системой адаптации;

– работники, проработавшие в ООО «Виза» несколько месяцев, плохо усвоили информацию, необходимую им для выполнения должностных обязанностей, а свои навыки выполнения производственных задач оценивают ниже среднего;

– вновь принятые работники некомфортно чувствуют себя в новом коллективе, не получают помощи и поддержки от своих коллег и руководства.

Для решения выявленных проблем в ООО «Виза» рекомендуется реализация следующих мероприятий.

Мероприятие 1 - автоматизация процесса адаптации персонала с помощью решения Mirapolis Onboarding, разработанным российской компанией Mirapolis, которая входит в группу компаний 1С.

Целью предлагаемого мероприятия является повышение качества организации процесса адаптации и снижение затрат времени на интеграцию новых сотрудников в коллектив предприятия.

Автоматизация процесса адаптации позволит систематизировать и упорядочить знакомство нового сотрудника с предприятием, должностными обязанностями и коллективом. Решение Mirapolis Onboarding помогает со сбором обратной связи и выстраиванием отчетности различного формата для руководителей, отражает реальную картину по новым кадрам [23].

Основные возможности решения Mirapolis Onboarding представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Основные возможности решения Mirapolis Onboarding

Разделы	Возможности
план адаптации	<ul style="list-style-type: none"> – задачи со сроками, оценками и контролем исполнения, которые нужно решить сотруднику; – наставники для каждой задачи; – учебные материалы и инструкции; – доступы; – регламенты, шаблоны и бланки
типовые планы	<ul style="list-style-type: none"> – заранее настроенные типовые планы по должностям: менеджеры по продажам, инженеры, экономисты; – создание типовых задач; – создание планов адаптации
роли участников	<ul style="list-style-type: none"> – новый сотрудник - проходит план адаптации, получает обратную связь от наставников и руководителя; – руководитель - участвует в формировании плана адаптации, следит за успехами нового сотрудника, дает обратную связь; – наставник - помогает новому сотруднику, оценивать свои успехи; – специалист по адаптации - формирует план адаптации, следит за прохождением адаптации на предприятии в целом и с каждым конкретным сотрудником
аналитика и контроль	<ul style="list-style-type: none"> – сводные отчеты по прохождению адаптации по подразделениям, типам сотрудников и т.д.; – контроль работы руководителей и наставников с новыми сотрудниками; – оперативный сбор обратной связи от руководителей и новых сотрудников.

Продолжение таблицы 4

Разделы	Возможности
справочник сотрудника	<ul style="list-style-type: none"> – справочник нового сотрудника доступен на мобильном телефоне; – красочные удобные страницы для информационных разделов (например, разделы «о компании», «миссия», «ценности» и т.д.); – раздел FAQ для частых вопросов; – возможность давать ссылки на внешние ресурсы (например, на справочник сотрудников или корпоративный портал)
наставничество	<ul style="list-style-type: none"> – наставники по всему процессу и по каждой задаче; – возможность корректировать план адаптации для руководителей и наставников; – возможность контролировать выполнение и давать оценки задач наставником
оценка процесса адаптации	<ul style="list-style-type: none"> – оценка качества прохождения адаптации; – контроль сроков выполнения задач адаптации и всего плана; – возможность для сотрудников оценивать свои успехи; – возможность собирать с сотрудников обратную связь по прохождению плана

Аналитика в Mirapolis Onboarding позволяет контролировать прохождение профессиональной адаптации сотрудника, настроить ее процесс под конкретного работника и на основе полученных данных совершенствовать типовые планы. План адаптации сотрудника в программе Mirapolis Onboarding представлен в Приложении Л (рисунок Л1).

Справочник сотрудника с информацией о предприятии, его ценностях, правилах поведения, с указанием должностей и контактов всех специалистов для оперативной коммуникации, и решения профессиональных задач. Справочник содержит раздел с часто задаваемыми вопросами. Логин и пароль от рабочих программ в соответствии с должностными обязанностями. Например, менеджер по продажам получит доступ к базе клиентов, а логист – к системе управления складом.

В Mirapolis Onboarding предусмотрена возможность назначения одного или нескольких наставников под разные задачи на весь период адаптации или

на более короткий период. По согласованию с руководителем наставник может корректировать план адаптации: изменить очередность и сроки выполнения задач, дополнить план новыми задачами.

Программа позволяет руководителю в любой момент оценить динамику выполнения новыми сотрудниками стартовых заданий.

Кроме того, программа обеспечивает возможность своевременно выявить риски увольнения и принять необходимые меры. Кроме того, новые сотрудники могут задавать вопросы и оставлять пожелания. Так налаживается связь между руководством и подчиненными: первые оперативно реагируют на замечания, а вторые видят, что им уделяется внимание и чувствуют себя более уверенно. Все это способствует укреплению связи между всеми участниками процесса адаптации.

Mirapolis Onboarding выдает подробную аналитику по прохождению плана адаптации в виде сводных отчетов по периодам времени, структурным подразделениям, должностям. Такая информация достаточно актуальна для высшего руководства предприятия [23].

Для сотрудника, который успешно прошел процесс адаптации, предусмотрена возможность при необходимости вернуться к пройденным материалам и после завершения этого процесса.

Решение Mirapolis Onboarding позволит руководству и специалистам по работе с персоналом ООО «Виза»:

- управлять планами адаптации;
- загружать в программу учебные материалы и инструкции;
- разместить в программе информацию о предприятии и часто задаваемые вопросы;
- осуществлять мониторинг динамики и сроков прохождения плана адаптации;
- напоминать и получать обратную связь;

– оптимизировать все рутинные операции, связанные с обучением и вовлечением в работу новых сотрудников.

Мероприятие 2 – развитие наставничества как эффективного способа адаптации новых сотрудников.

Целью предлагаемого мероприятия является сокращение сроков подготовки новых сотрудников к самостоятельному выполнению своих должностных обязанностей и налаживания взаимосвязи с другими членами коллектива.

Для развития наставничества в ООО «Виза» рекомендуется закреплять наставника за каждым новым работником. Для стимулирования опытных работников к выполнению обязанностей наставника в Положении об оплате труда ООО «Виза» рекомендуется предусмотреть установление надбавки на весь период осуществления наставничества в размере 40% должностного оклада.

Кроме того, в Положении о предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска ООО «Виза» рекомендуется предусмотреть предоставление ежегодного дополнительного оплачиваемого отпуска наставникам за профессиональную адаптацию новых сотрудников.

Продолжительность ежегодного дополнительного оплачиваемого отпуска рекомендуется устанавливать с учетом периода осуществления наставничества. За каждый месяц осуществления наставничества рекомендуется предоставлять ежегодный дополнительный отпуск на период 1 календарный день, следовательно, за шесть месяцев осуществления наставничества дополнительный оплачиваемый отпуск составит шесть календарных дней.

Отбор сотрудников ООО «Виза» для наставничества рекомендуется осуществлять с помощью устной и письменной форм аттестации. Правильный выбор наставника во многом определяет успех прохождения процесса адаптации новым сотрудником. Аттестация наставников будет проводиться

сотрудниками отдела аттестации и развития персонала в рамках выполнения своих должностных обязанностей.

Расчет затрат на совершенствование процесса адаптации новых сотрудников ООО «Виза» представлен в таблице 5. Определение суммы затрат на совершенствование процесса адаптации осуществлялось исходя из расценок на необходимые услуги на 01.09.2023. Расчет затрат на стимулирующие выплаты наставникам произведен с учетом размера среднего должностного оклада работников ООО «Виза», который составляет 25 000 руб. Расчет затрат на предоставление дополнительных оплачиваемых отпусков произведен с учетом размера среднемесячной оплаты труда работников ООО «Виза», который составляет 54 800 руб.

Таблица 5 – Расчет затрат на совершенствование процесса адаптации новых сотрудников ООО «Виза»

Статья затрат	Сумма затрат, руб.
1 Подключение готовых модулей	
1.1 DocFlow (СЭД процесса адаптации)	260 700
1.2 Digital HR (автоматизация HR- процессов)	200 700
1.3 ServiceDesk (сервис регистрации и обработки заявок, поступающих в IT-службу)	200 700
2 Обучение работе в системе	
2.1 Для администраторов	96 000
2.2 Для пользователей	48 000
3 Общие услуги	
3.1 Подключение	6 000
3.2 Обучающие ролики	20 000
3.3 Документация к системе и модулям	10 000
4 Стимулирующие выплаты наставникам	720 000
5 Предоставление ежегодного дополнительного оплачиваемого отпуска наставникам	131 520
Итого	1 693 620

Из данных, представленных в таблице 5, следует, что затраты на автоматизацию процесса адаптации составят 1 693 620 руб. На обучение планируется направить всех руководителей структурных подразделений и сотрудников, которых планируется назначать наставниками, а также двух

сотрудников технического отдела. При этом сумма затрат на обучение не зависит от количества специалистов, поскольку обучение будет осуществляться в режиме онлайн.

План финансирования мероприятий по совершенствованию процесса адаптации представлен в таблице 6.

Таблица 6 – План финансирования мероприятий по совершенствованию процесса адаптации

Наименование проектных работ	Статья расходов	Сумма, руб.	Основание для выплаты
Выбор работников для обучения	не требует затрат	-	-
Заключение договора на обучение	не требует затрат	-	-
Заключение договора на установку программы	не требует затрат	-	-
Реализация учебной программы	оплата обучения	144 000	договор и счет
Установка и настройка ПО	оплата установки и настройки ПО	698 100	договор и счет
Составление и утверждение сметы затрат	не требует затрат	-	-
Отбор и назначение наставников	не требует затрат		
Внесение изменений в локальные нормативные акты ООО «Виза»	не требует затрат		
Стимулирующие выплаты наставникам	оплата труда	720 000	приказ директора
Предоставление дополнительного отпуска наставникам	оплата труда	131 520	приказ директора

Из данных, представленных в таблице 6, следует, что основные работы по совершенствованию процесса адаптации будут проводиться сотрудниками компании Mirapolis в рамках исполнения обязательств по заключенным договорам с ООО «Виза».

Все затраты по реализации указанных выше мероприятий состоят из затрат на обучение сотрудников (144 000 руб.), затрат на установку и настройку программного обеспечения (698 100 руб.), стимулирующие выплаты наставникам (720 000 руб.), предоставление дополнительного

отпуска наставникам (131 520 руб.), что в совокупности составляет 1 693 620 руб.

Из опыта внедрения программного обеспечения Mirapolis Onboarding следует, что совершенствование процесса адаптации путем его автоматизации позволяет:

- обеспечить рост производительности труда на 11%;
- увеличить удержание новых сотрудников в два раза;
- обеспечить увеличение шансов на сохранение каждого сотрудника в компании до трех лет до 69%;
- обеспечить экономию затрат на адаптацию до 50%.

Развитие наставничества обеспечат ООО «Виза» следующие преимущества:

- поддержка новых сотрудников в процессе обучения и работы;
- вовлеченность опытных сотрудников в обучение и развитие новых сотрудников;
- дополнительная мотивация опытных сотрудников.

Наставничество способствует личностному развитию опытных сотрудников;

- наставник обеспечивает дополнительный контроль за новым сотрудником, включая контроль соблюдения трудовой дисциплины и контроль результатов труда;
- наставничество значительно снижает риск увольнения новых сотрудников.

3.2 Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию процесса адаптации персонала ООО «Виза»

Для расчета эффективности автоматизации процесса адаптации будет использован показатель текучести кадров, поскольку предлагаемые мероприятия направлены, в том числе, на его снижение.

Увольнение работников отрицательно сказывается на результатах работы любого предприятия, препятствует созданию устойчивого коллектива и формированию благоприятного психологического климата.

Кроме того, текучесть кадров отрицательно влияет на психологическое состояние работников предприятия, снижает их мотивацию к эффективному выполнению своих должностных обязанностей, снижает лояльность к предприятию и его руководству, что в итоге приводит к поиску новой работы и последующему увольнению.

Прежде всего, необходимо рассчитать затраты ООО «Виза», связанные с увольнением работников (таблица 7).

Эффективность работника первые 4 недели рассчитывается по формуле (1):

$$\mathcal{E}_1 = 0,25 \times Z_{\text{п.ср}} \times T_1 \quad (1)$$

где \mathcal{E}_1 – эффективность нового работника в течение первых 4-х недель, руб.;

$Z_{\text{п.ср}}$ – среднемесячная заработная плата работника предприятия, руб.;

T_1 – продолжительность первой части периода адаптации, недель;

0,25 – коэффициент эффективности нового работника в течение первых 4-х недель [22].

Эффективность работника с 5 по 8 неделю включительно рассчитывается по формуле (2)

$$\mathcal{E}_2 = 0,5 \times Z_{\text{п.ср}} \times T_2 \quad (2)$$

где \mathcal{E}_2 – эффективность нового работника в течение первых с 5 по 8 неделю включительно, руб.;

T_2 – продолжительность второй части периода адаптации, недель;

0,5 – коэффициент эффективности нового работника с 5 по 8 неделю включительно [22].

Эффективность работника с 9 по 12 неделю включительно рассчитывается по формуле (3)

$$\mathcal{E}_3 = 0,75 \times 3\pi_{\text{ср}} \times T_3 \quad (3)$$

где \mathcal{E}_3 – эффективность нового работника в течение первых с 5 по 8 неделю включительно, руб.;

T_3 – продолжительность третьей части периода адаптации, недель;

0,75 – коэффициент эффективности нового работника с 9 по 12 неделю включительно [22].

Неполная отдача нового сотрудника на период адаптации рассчитывается по формуле (4):

$$\mathcal{E}_{\text{общ}} = \frac{\mathcal{E}_1 + \mathcal{E}_2 + \mathcal{E}_3}{T_n} \quad (4)$$

где $\mathcal{E}_{\text{общ}}$ – неполная отдача сотрудника на период адаптации, руб.;

T_n – общая продолжительность периода адаптации нового сотрудника, недель.

Расчет затрат ООО «Виза», связанных с увольнением сотрудников представлен в таблице 7.

Таблица 7 – Расчет затрат ООО «Виза», связанных с увольнением сотрудников

Наименование показателя	Допущение, %	Значение показателя
1 Количество уволившихся сотрудников чел.	-	42
2 Среднегодовая оплата труда, руб.	-	657 600
3 Среднемесячная оплата труда, руб.	-	54 800
4 Неявные скрытые расходы	85% оплаты труда уволившегося сотрудника	558 960
5 Прямые расходы, руб.	123% годового оклада уволившегося сотрудника	$474\,472 + 249\,888 + 85\,488 = 809\,848$
5.1 Выплаты за замещение уволившегося сотрудника	72% годового оклада уволившегося сотрудника	474 472
5.2 Затраты на поиск и подбор нового сотрудника, руб.	38% оплаты труда уволившегося сотрудника	249 888
5.3 Обучение нового сотрудника, руб.	13% оплаты труда уволившегося сотрудника	85 488
6 Неполная отдача нового сотрудника на период адаптации, руб.	$((25\% \times 4) + (50\% \times 4) + (75\% \times 4)) / 12 = 50\%$ оплаты труда уволившегося сотрудника	$58\,400 + 116\,800 + 164\,400 = 336\,000$
6.1 Эффективность работника первые 4 недели, руб.	25%	$(58\,400 \times 0,25) \times 4 = 58\,400$
6.2 Эффективность работника с 5 по 8 неделю включительно, руб.	50%	$(58\,400 \times 0,50) \times 4 = 116\,800$
6.3 Эффективность работника с 9 по 12 неделю включительно, руб.	75%	$(58\,400 \times 0,75) \times 4 = 164\,400$
Итого затраты 2022 г., руб.	258% или 2,58 раза	$42 \times 657\,600 \times 2,58 = 71\,257\,536$

По результатам исследования, проведенного специалистами Центра бизнес-образования и корпоративного обучения «ПрофРазвитие», сумма затрат предприятия, связанных с увольнением сотрудника, следующие виды затрат.

Косвенные (неявные) расходы, а именно:

– после принятие решения об увольнении снижение качества выполнения должностных обязанностей = снижение производительности труда;

– выполнение оставшимися работниками повышенного объема работы, доплата за совмещение или ущерб качеству выполнения обязанностей.

– утечка информации (например, клиентская база).

Общие косвенные (неявные) расходы предприятия, связанные с увольнением, составляют до 85% годового оклада увольняющегося сотрудника.

Выплаты за замещение уволившегося сотрудника до 72%.

Затраты на поиск и подбор работников:

– время на поиск и проведение интервью (в часах занятых в процессе сотрудников);

– выплаты рекрутинговому агентству, объявления.

Общие затраты предприятия на поиск и подбор новых работников составят 38% годового оклада увольняющегося сотрудника.

Обучение нового сотрудника:

– оплата образовательных программ;

– время опытных сотрудников на передачу дел и наставничество

Общие затраты предприятия на обучение нового сотрудника составляют 13% годового оклада увольняющегося сотрудника.

Неполная отдача нового сотрудника на период адаптации:

для рядовых позиций в течение первых 4-х недель эффективность работника = 25%, с 5 по 8 неделю - 50%, с 9 по 12 неделю - 75% [22].

Следовательно, стоимость увольнения одного сотрудника для предприятия составляет 258% или 2,58 годовых заработных плат сотрудника:

$$C_{ув} = ((H_p) + П_p + Э_{общ}) \quad (5)$$

где, $C_{ув}$ – стоимость увольнения работника в % от оплаты труда уволившегося работника;

H_p – неявные (косвенные) расходы в % от оплаты труда уволившегося работника;

$П_p$ – прямые расходы в % от оплаты труда уволившегося работника;

$Э_{общ}$ – неполная отдача нового сотрудника на период адаптации в % от должностного оклада уволившегося работника.

Расчеты, представленные в таблице 7, показывают, что в 2022 г. затраты ООО «Виза», связанные с увольнением работников составили 71 257 536 руб. или 71 258 тыс. руб. (6):

$$P_{ув} = \frac{(C_{ув} \times З_{пср} \times Ц)}{100\%} \quad (6)$$

где $C_{ув}$ – количество уволенных сотрудников, чел;

$З_{пср}$ – среднегодовая оплата труда работника, руб.

Расчет экономического эффекта от реализации мероприятий по автоматизации процесса адаптации (таблица 8) осуществляется по формуле (7):

$$Э = (З_y \times K_{тп}) - З_m \quad (7)$$

где, $Э$ – экономический эффект от реализации предлагаемых мероприятий, тыс. руб.;

Z_y – затраты предприятия, связанные с увольнением работников, тыс. руб.

$K_{тп}$ – ожидаемый уровень текучести кадров, %;

Z_m – затраты на реализацию предлагаемых мероприятий.

Результаты расчёта экономического эффекта от реализации мероприятий по автоматизации процесса адаптации представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Результаты расчёта экономического эффекта от реализации мероприятий по автоматизации процесса адаптации

Наименование показателя	Значение показателя
Затраты, связанные с увольнением сотрудников, тыс. руб.	71 258
Уровень текучести кадров, %	86,36
Ожидаемый уровень текучести кадров, %	43,18
Затраты на автоматизацию процесса адаптации, тыс. руб.	1 694
Экономический эффект, тыс. руб.	$(71\,258 \times 43,18\%) - 1\,694 = 29\,075$

Предполагается, что реализация предлагаемых мероприятий обеспечит снижение количества увольнений на 50%, что позволит предприятию сэкономить 30 769 тыс. руб., при этом, расходы на внедрение мероприятий составят 1 694 тыс. руб., следовательно, ООО «Виза» получит экономический эффект в размере 29 075 тыс. руб.

Рассчитать срок окупаемости затрат на реализацию предлагаемых мероприятий можно двумя способами: простым и дисконтированным. Критерием разделения является учет изменения ценности финансовых затрат.

Чаще всего используется простой способ. Использовать этот способ можно при выполнении следующих условий:

– вложение средств осуществляется один раз в самом начале реализации мероприятий;

– прибыль от вложений планируется получать примерно равными долями.

То есть, в данном случае, для расчета срока окупаемости можно использовать простой способ, поскольку средства будут вложены один раз в самом начале реализации мероприятий по автоматизации процесса адаптации и составят 1 693 620 руб., прибыль от реализации мероприятий будет поступать примерно равными долями. Минимальный размер прибыли (без учета влияния реализации проекта на производительность труда) составит 29 075 000 руб.

Таким образом, для расчета срока окупаемости простым способом необходимо размер вложений разделить на годовую прибыль. То есть, срок окупаемости составит (8):

$$T_{\text{ок}} = \frac{Z_{\text{м}}}{\mathcal{E}_{\text{м}}} \quad (8)$$

где, $T_{\text{ок}}$ – срок окупаемости затрат на реализацию мероприятий, месяцев;

$Z_{\text{м}}$ – затраты на реализацию мероприятий, руб.

$\mathcal{E}_{\text{м}}$ – экономический эффект от реализации мероприятий, руб.

Таким образом, срок окупаемости затрат на реализацию мероприятий составит 1 694 620 руб./29 075 000 руб. = 0,058 или 211,7 дней

Следовательно, при реализации предлагаемых мероприятий ООО «Виза» полностью возместит вложенные средства за 7 месяцев и получит экономический эффект, который составит 29 075 тыс. руб.

В заключение можно сделать следующие выводы.

Для решения выявленных проблем в ООО «Виза» предложено реализовать мероприятия по совершенствованию процесса адаптации персонала путем его автоматизации с помощью решения Mirapolis Onboarding,

разработанным российской компанией Mirapolis, которая входит в группу компаний 1С, а также по развитию системы наставничества.

Автоматизация процесса адаптации позволит систематизировать и упорядочить знакомство нового сотрудника с предприятием, должностными обязанностями и коллективом. Решение Mirapolis Onboarding помогает со сбором обратной связи и выстраиванием отчетности различного формата для руководителей, отражает реальную картину по новым кадрам.

Наставничество позволит сократить сроки подготовки новых сотрудников к самостоятельному выполнению своих должностных обязанностей и наладить взаимосвязи с другими членами коллектива.

Предполагается, что реализация предлагаемых мероприятий по совершенствованию процесса адаптации позволит обеспечить рост производительности труда, увеличить удержание новых сотрудников, обеспечить экономию затрат на адаптацию, а также снизить количество увольнений на 50%.

Произведенные расчеты показали, что реализация предлагаемых мероприятий позволит ООО «Виза» возместить затраты за семь месяцев и получить экономический эффект в размере 29 075 тыс. руб.

Социальная эффективность предлагаемых мероприятий заключается в улучшении психологического климата в коллективе, создании тесных связей между сотрудниками предприятия, повышении уровня профессионального мастерства, удовлетворенности выполняемой работой, а также лояльности к предприятию и его руководству.

Заключение

В работе проведено исследование на тему: «Совершенствование адаптации новых сотрудников на основе автоматизации процесса (на примере ООО «Виза»)». В процессе проведения исследования решены следующие основные задачи: раскрыта сущность и исследованы методы адаптации персонала; исследованы особенности автоматизации процесса адаптации персонала; проведена оценка результативности процесса адаптации персонала ООО «Виза»; разработаны мероприятия по совершенствованию адаптации персонала в ООО «Виза».

По результатам проведенного исследования были сделаны следующие основные выводы. Адаптацию персонала можно определить, как процесс приспособления работника к новым условиям труда. Наставничество является наиболее популярным и эффективным методом адаптации. Использование этого метода позволяет помочь новому сотруднику в относительно короткие сроки и с минимальными затратами адаптироваться на новом месте работы. Существуют и новые, не менее эффективные методы адаптации такие, как баддинг и шедуинг, которые можно считать разновидностью наставничества.

Стоит отметить, что для обеспечения успешной адаптации нового сотрудника в организации можно комбинировать рассмотренные выше методы, например, шеудинг можно комбинировать с адаптационными беседами.

Упростить процесс адаптации позволяет внедрение и использование системы современных подходов с использованием цифровых технологий.

Адаптация новых сотрудников с помощью цифровых технологий представляет собой автоматизированный процесс ввода сотрудника в новую должность с возможностью осуществления контроля и анализа прохождения адаптации.

Для повышения эффективности адаптации в российских организациях широко используются такие программные решения, как: Mirapolis Onboarding,

1С, TMS, Workbright, Enboarder, Sapling, и другие. Кроме того, активно используются чат-боты.

Современные цифровые технологии позволяют создать высокоэффективную и интересную для новых сотрудников систему адаптации персонала. Цифровые инструменты позволяют не только сократить издержки предприятия, связанные с адаптацией персонала, но и снизить количество ошибок, допускаемых новыми сотрудниками, за счет возможности оперативного анализа результатов их работы.

В 2022 г. кадровой службе ООО «Виза» не удалось обеспечить предприятие необходимым количеством работников, что во многом обусловлено сложной политической и экономической ситуацией в стране, а также специальной военной операцией, которая проводится Россией на Украине. Все эти события послужили причиной нехватки специалистов на рынке труда, особенно остро стоит проблема с нехваткой специалистов рабочих профессий. Коэффициент оборота по выбытию на конец анализируемого периода значительно увеличился, что послужило причиной роста коэффициента текучести. Количество работников, проработавших на предприятии более года, сократилось. Все работники уволились с предприятия по собственному желанию. Стоит отметить, что в данном случае, ухудшения результатов работы с персоналом, является по большей части внешнеполитическая ситуация. Высокая текучесть кадров отрицательно влияет на производительность труда и его финансовые результаты.

В структуре персонала по категориям преобладают рабочие, которые непосредственно осуществляют процесс производства продукции, и специалисты, которые обеспечивают эффективность работы всего предприятия. Возрастную структуру персонала ООО «Виза» на конец анализируемого сформирована неудовлетворительно, поскольку в ней преобладают работники в возрасте 51-60 лет и наблюдается недостаток работников наиболее востребованной возрастной категории - 35-50 лет. При

этом работа в цехах требует значительных физических усилий, и, соответственно, хорошей физической формы и состояния здоровья, что, к сожалению, не свойственно большинству работников после 50 лет. Однако руководство предприятия придерживается достаточно предвзятого мнения о молодых специалистах и не стремится нанимать их на работу. Несмотря на рост удельного веса работников в возрасте до 35 лет, их численность в общей численности персонала имеет тенденцию к снижению. Образовательная структура персонала сформирована неудовлетворительно, поскольку на предприятии наблюдается острый недостаток квалифицированных специалистов с высшим образованием. В структуре персонала ООО «Виза» преобладают работники, имеющие опыт работы на предприятии, и успешно прошедшие период адаптации. Однако на предприятии наблюдается негативная тенденция роста удельного веса работников, проработавших в ООО «Виза» менее года. Высокий процент таких работников может отрицательно сказаться на производительности труда и финансовых результатах предприятия.

На анализируемом предприятии используются только наставничество и вводный инструктаж. При этом наставничество используется только для рабочего персонала. Для специалистов и руководителей среднего звена наставничество не используется. Оценка эффективности процесса управления персоналом проводится только на основании показателей текучести персонала, которые не дают однозначной оценки эффективности. Оценка результативности процесса адаптации на предприятии никогда не проводилась. Результаты опроса работников ООО «Виза» на предмет удовлетворенности системой адаптации показали низкие результаты. Работники, проработавшие на предприятии несколько месяцев, плохо усвоили информацию, необходимую им для выполнения должностных обязанностей, а свои навыки выполнения производственных задач оценивают ниже среднего.

Кроме того, работники некомфортно чувствуют себя в новом коллективе, не получают помощи и поддержки от своих коллег и руководства.

Для решения выявленных проблем в ООО «Виза» предложено реализовать мероприятия по совершенствованию процесса адаптации персонала с помощью решения Mirapolis Onboarding, разработанным российской компанией Mirapolis, которая входит в группу компаний 1С, а также по развитию системы наставничества.

Предполагается, что мероприятия по совершенствованию процесса адаптации позволят обеспечить рост производительности труда, удержать новых сотрудников, обеспечить экономию адаптацию, а также снизит количество увольнений на 50%.

Произведенные расчеты показали, что реализация мероприятий по совершенствованию процесса адаптации позволит ООО «Виза» возместить затраты за семь месяцев и получить экономический эффект в размере 29 075 тыс. руб.

Социальная эффективность предлагаемых мероприятий заключается в улучшении психологического климата в коллективе, создании тесных связей между сотрудниками предприятия, повышении уровня профессионального мастерства, удовлетворенности выполняемой работой, а также лояльности к предприятию и его руководству.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Айзенк Г. Структура личности /Г. Айзенк. – М.: Ювента, 1999. – 464 с.
2. Аширов Д.А., Управление персоналом /Д.А. Аширов. – М.: МЭСИ, 2003. – 136 с.
3. Армстронг М. Главный учебник HR в мире / М. Армстронг. – М.: Бомбора, 2022. – 384 с.
4. Аскарова Ч.Т. Автоматизированные системы управления персоналом // Наука и инновационные технологии, 2021. - № 2 (19). - С. 5-11.
5. Афанасьева М.Р. Система адаптации персонала в компании: теория и практика // Нормирование и оплата труда в промышленности, 2021. - №7.- С. 52-66.
6. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учебник /Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин. – М.: Юнити-Дана, 2017. – 560 с.
7. Бобровская Е.В. Адаптация как важный этап становления нового сотрудника // Экономические исследования и разработки, 2021. - №6. - С. 32-39.
8. Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами: учебник /В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2019. – 704 с.
9. Волошинова Н.А. Совершенствование процесса адаптации персонала в системе управления // Вестник Луганского национального университета имени Владимира Даля, 2019. - №9 (27). - С. 56-60.
10. Грошев И.В. Менеджмент организационной культуры / И.В. Грошев, В.М. Юрьев. – Якутск: Palmarium academic publishing, 2013. – 640 с.
11. Горюнова Н.А. Автоматизированные системы управления персоналом: анализ, перспективы развития / Проблемы экономики, финансов и управления производством: сборник научных трудов вузов России, 2020. - № 47. - С. 95-100.

12. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: учебное пособие /А.П. Егоршин. – М.: Инфра-М, 2023. – 352 с.
13. Жукова К.Д. Автоматизированные системы управления персоналом //Энигма, 2020. - № 21-3. - С. 40-42.
14. Зубарева Е.М. Исследование мотивации и адаптации персонала в процессе развития корпоративной культуры организации //Современное образование: содержание, технологии, качество, 2021. - Т. 1. - С. 535-538.
15. Зайнетдинова Д.В. Совершенствование системы адаптации персонала // Студенческий, 2020. - № 21-2 (107). - С. 55-56.
16. Колесниченко Е.А. Совершенствование процесса адаптации новых сотрудников на промышленном предприятии //Экономика промышленности, 2018. - Т. 11. - №4.- С. 403-411.
17. Куйдин Д.И. Совершенствование процесса адаптации персонала на предприятии // Вестник Иркутского университета: сборник статей. Редколлегия: Н.В. Амбросов [и др.]. Иркутск, 2023. - С. 92-94.
18. Ломоносова Н.В. Состояние и перспективы использования цифровых HR-инструментов российскими компаниями //Открытое образование, 2020. - Т. 24. - № 4. - С. 47-55.
19. Марченко О.И. Управление персоналом: учебное пособие / О.И. Марченко [и др.]; под ред. О.И. Марченко. – М.: Ось-89, 2004. - 221 с.
20. Ощепков В.А. Автоматизация процессов адаптации персонала в компании // Вестник ГГНТУ. Гуманитарные и социально-экономические науки, 2023. - Т. 19. - №1(31) - С. 27-34.
21. Официальный сайт ООО «Виза» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.vizagroup.ru/>
22. Официальный сайт Центра бизнес-образования и корпоративного обучения «ПрофРазвитие» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://obuchenie.shop>

23. Официальный сайт компании Mirapolis [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.mirapolis.ru>
24. Павлов И.П. Академик Павлов. Избранные сочинения /И.П. Павлов. – М.: Эксмо, 2015. – 736 с.
25. Просвирина Н.В. Особенности автоматизации процесса адаптации персонала в организации //Вестник Академии знаний, 2020. - № 37 (2). - С. 273-279.
26. Петрова Е.А. Оценка эффективности адаптации персонала в производственной компании // Экономика труда, 2019. - Т. 6. - №1. - С. 399-406.
27. Смирнов В.Н. Психология управления персоналом в экстремальных условиях: учебное пособие /В.Н. Смирнов. – М.: Академия, 2007. – 256 с.
28. Самоукина Н.В. Адаптация персонала: проблемы и возможности // Управление развитием персонала, 2020. - №1. - С. 22-30.
29. Субботин А.В. Организация управления профориентацией и адаптацией персонала // Путеводитель предпринимателя, 2020. - Т. 13. - №2 - С. 176-183.
30. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 # 197-ФЗ (ред. от 04.08.2023) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2023) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.consultant.ru>
31. Филатова М.Н. Подходы к формированию системы адаптации на предприятиях, Щербакова Н.С. //Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право, 2022. - №3-2. - С. 159-169.
32. Шобонов Н.А. Совершенствование процесса адаптации персонала в организации // Экономика и управление: проблемы, решения, 2023. - Т. 3. - № 7 (139). - С. 243-249.
33. Штанько А. Подготовка и адаптация персонала на предприятии // Управление качеством, 2020. - № 1. - С. 24-29.

Приложение А
Основные виды деятельности ООО Виза

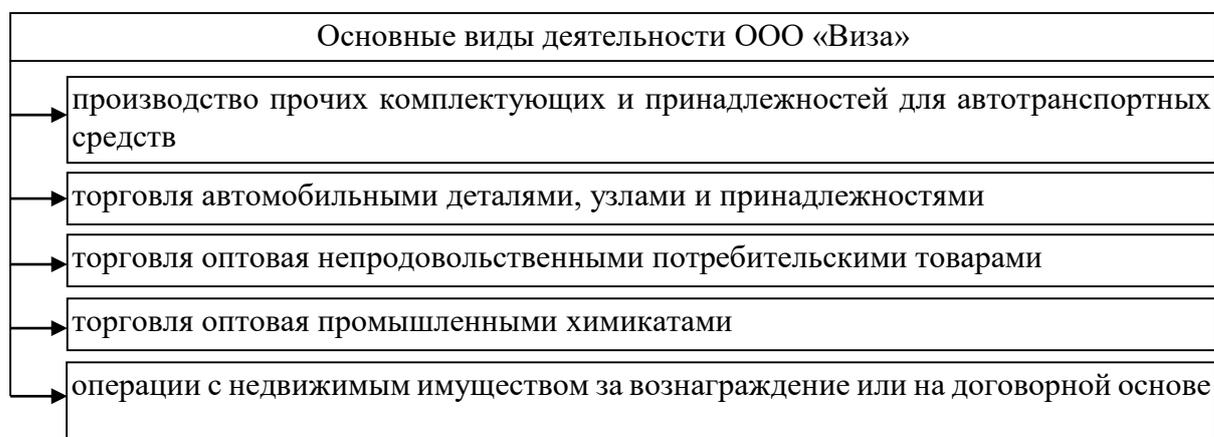


Рисунок А.1 - Основные виды деятельности ООО «Виза»

Приложение Б

Характеристика основных видов продукции ООО «Виза»

Таблица Б.1 – Характеристика основных видов продукции ООО «Виза»

Вид продукции	Характеристика
Битумный материал	изготавливается на основе битума с минеральными или органическими добавками. Применяется для вибродемпфирования
Детали на основе битума	используются для вибродемпфирования: крыши, моторного отсека, багажника, ниши запасного колеса, панели полки багажника, арки переднего колеса, пола, двери, арки заднего колеса автомобиля
Полимерный материал	материал, состоящий из полимеров и добавок. В качестве добавок применяются: наполнители, пластификаторы, стабилизаторы и т.д., которые вводятся для придания материалу требуемых свойств и облегчения дальнейшей переработки и применения. Применяется для звукоизоляции, снижает звуковую вибрацию. Может быть использован для дальнейшего формования.
Детали из полимера	Детали на основе композиционного полимера используются для шумоизоляции: багажника, моторного отсека, щитка передка, тоннеля пола, пола автомобиля

Приложение В

Организационная структура кадровой службы ООО «Виза»

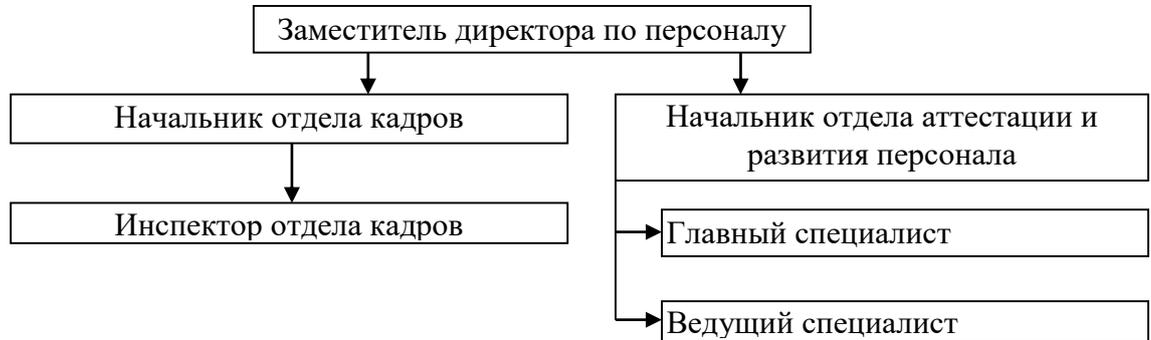


Рисунок В.1 - Организационная структура кадровой службы ООО «Виза»

Приложение Г
Бухгалтерский баланс ООО «Виза»

Таблица Г.1 - Бухгалтерский баланс ООО «Виза»

Код	Показатель		2022	2021	2020
Ф1.1110	Нематериальные активы	тыс.	0	0	0
Ф1.1120	Результаты исследований и разработок	тыс.	0	0	0
Ф1.1130	Нематериальные поисковые активы	тыс.	0	0	0
Ф1.1140	Материальные поисковые активы	тыс.	0	0	0
Ф1.1150	Основные средства	тыс.	22064	25221	27136
Ф1.1160	Доходные вложения в материальные ценности	тыс.	0	0	0
Ф1.1170	Финансовые вложения	тыс.	0	0	0
Ф1.1180	Отложенные налоговые активы	тыс.	0	0	0
Ф1.1190	Прочие внеоборотные активы	тыс.	2803	3146	4005
Ф1.1100	Итого по разделу I - Внеоборотные активы	тыс.	24867	28367	31141
Ф1.1210	Запасы	тыс.	35363	35866	26099
Ф1.1220	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	тыс.	0	90	92
Ф1.1230	Дебиторская задолженность	тыс.	77371	80008	78041
Ф1.1240	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	тыс.	3870	3870	3870
Ф1.1250	Денежные средства и денежные эквиваленты	тыс.	567	6719	2386
Ф1.1260	Прочие оборотные активы	тыс.	3	91	65
Ф1.1200	Итого по разделу II - Оборотные активы	тыс.	117174	126644	110553
Ф1.1600	БАЛАНС (актив)	тыс.	142041	155011	141694
Ф1.1310	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	тыс.	14679	14679	14679
Ф1.1370	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	тыс.	76525	80053	58193
Ф1.1300	Итого по разделу III	тыс.	91204	94732	72872
Ф1.1410	Заемные средства	тыс.	22026	7000	16172
Ф1.1400	Итого по разделу IV	тыс.	22026	7000	16172
Ф1.1510	Заемные средства	тыс.	12485	12865	22797
Ф1.1520	Кредиторская задолженность	тыс.	16326	40414	29853
Ф1.1500	Итого по разделу V	тыс.	28811	53279	52650
Ф1.1700	БАЛАНС (пассив)	тыс.	142041	155011	141694

Приложение Д

Отчет о финансовых результатах ООО «Виза»

Таблица Д.1 - Отчет о финансовых результатах ООО «Виза»

Код	Показатель		2022	2021	2020
Ф2.2110	Выручка	тыс.	204102	376011	339970
Ф2.2120	Себестоимость продаж	тыс.	163461	271984	231473
Ф2.2100	Валовая прибыль (убыток)	тыс.	40641	104027	108497
Ф2.2210	Коммерческие расходы	тыс.	4344	8608	8083
Ф2.2220	Управленческие расходы	тыс.	34144	41981	31558
Ф2.2200	Прибыль (убыток) от продаж	тыс.	2153	53438	68856
Ф2.2310	Доходы от участия в других организациях	тыс.	0	0	0
Ф2.2320	Проценты к получению	тыс.	720	153	11
Ф2.2330	Проценты к уплате	тыс.	1253	2663	4698
Ф2.2340	Прочие доходы	тыс.	10518	4136	3912
Ф2.2350	Прочие расходы	тыс.	10114	4384	12716
Ф2.2300	Прибыль (убыток) до налогообложения	тыс.	2024	50680	55365
Ф2.2410	Текущий налог на прибыль	тыс.	-552	-10556	-11410
Ф2.2421	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	тыс.	0	0	0
Ф2.2430	Изменение отложенных налоговых обязательств	тыс.	0	0	0
Ф2.2450	Изменение отложенных налоговых активов	тыс.	0	0	0
Ф2.2460	Прочее	тыс.	0	-6	-138
Ф2.2400	Чистая прибыль (убыток)	тыс.	1472	40118	43817

Приложение Е

Оценка и анализ динамики персонала предприятия ООО «Виза»

Таблица Е.1 – Оценка и анализ динамики персонала предприятия ООО «Виза» за период 2020 – 2022 гг.

Наименование показателей	2020	2021	2022	Изменение за период 2020 -2021 гг.		Изменение за период 2021-2022 гг.	
				чел.	%	чел.	%
Среднесписочная численность персонала, чел.	106	108	66	2	1,89	-42	-38,89
Количество принятых работников, чел.	9	19	15	10	111,11	-4	-21,05
Количество уволенных работников (чел.),	18	17	57	-1	-5,56	40	235,29
из них по собственному желанию, чел.	18	17	57	-1	-5,56	40	235,29
Численность работников проработавших на предприятии в течение всего года, чел.	88	91	9	3	3,41	-82	-90,11
Коэффициент оборота по приему, %	0,08	17,59	22,73	17,51	-	5,13	-
Коэффициент оборота по выбытию, %	16,98	15,74	86,36	-1,24	-	70,62	-
Коэффициент текучести кадров, %	16,98	15,74	86,36	-1,24	-	70,62	-
Коэффициент постоянства кадров, %	83,02	84,26	13,64	1,24	-	-70,62	-

Приложение Ж

Оценка и анализ структуры персонала

Таблица Ж.1 – Оценка и анализ структуры персонала по категориям ООО «Виза» за период 2020-2022 гг.

Категории персонала	2020		2021		2022	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Рабочие	49	46,23	50	46,30	36	54,55
Руководители	19	17,92	19	17,59	6	9,09
Специалисты	38	35,85	39	36,11	24	36,36
Численность персонала, всего	106	100	108	100	66	100

Таблица Ж.2 – Оценка и анализ структуры персонала по возрасту ООО «Виза» за период 2020-2022 гг.

Возрастные категории персонала	2020		2021		2022	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Работники в возрасте до 35 лет	22	20,75	19	17,59	21	31,82
Работники в возрасте 35-50 лет	68	64,15	71	65,74	15	22,73
Работники в возрасте 51 - 60 лет	11	10,38	12	11,11	28	42,42
Более 60 лет	5	4,72	6	5,56	2	3,03
Численность персонала, всего	106	100	108	100	66	100

Таблица Ж.3 – Оценка и анализ структуры персонала по уровню образования ООО «Виза» за период 2020-2022 гг.

Уровень образования	2020		2021		2022	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Высшее образование	29	27,36	30	27,78	10	15,15
Среднее профессиональное образование	37	34,91	38	35,19	53	80,30
Начальное среднее образование	40	37,74	40	37,04	3	4,55
Численность персонала, всего	106	100	108	100	66	100

Продолжение Приложения Ж

Таблица Ж.4 – Оценка и анализ структуры персонала по стажу работы в ООО «Виза» за период 2020-2022 гг.

Стаж работы в ООО «Виза»	2020		2021		2022	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
менее 1 года	9	8,49	19	17,59	15	22,73
1-3 года	40	37,74	39	36,11	26	39,39
3-6 лет	43	40,57	37	34,26	19	28,79
более 6 лет	14	13,21	13	12,04	6	9,09
Численность персонала, всего	106	100	108	100	66	100

Приложение И

Анкета оценки системы адаптации ООО «Виза»

Уважаемый коллега, Вы не так давно стали сотрудником ООО «Виза». Для улучшения условий труда просим Вас оценить каждый пункт анкеты в баллах по шкале от 1 до 10 (1 – минимальное значение, 10 – максимальное значение).

ФИО _____

Структурное подразделение _____

Должность _____

Дата начала работы в ООО «Виза» _____

Характеристика	Оценка в баллах
1. Ознакомление с историей создания ООО «Виза» и организационной культурой предприятия	
2. Ознакомление с должностными обязанностями перед началом трудовой деятельности в ООО «Виза»	
3. Понимание общих требований к выполняемой работе в ООО «Виза»	
4. Ознакомление с правилами внутреннего трудового распорядка	
5. Наличие возможности обратиться за помощью к коллегам или руководителю	
6. Понимание производственных задач и наличие навыков их выполнения	
7. Удовлетворенность социально-психологическим климатом в коллективе	
8. Удовлетворенность стилем руководства непосредственного начальника	
9. Удовлетворенность общим стилем руководства на предприятии	
10. Понимание правил исчисления заработной платы	
11. Удовлетворенность оплатой труда	
12. Удовлетворенность работой в ООО «Виза»	

Спасибо за участие!

Приложение К

Результаты оценки системы адаптации ООО «Виза» новыми сотрудниками

Таблица К.1 - Результаты оценки системы адаптации ООО «Виза» новыми сотрудниками

Характеристика	Оценка в баллах
1. Ознакомление с историей создания ООО «Виза» и организационной культурой предприятия	5,7
2. Ознакомление с должностными обязанностями перед началом трудовой деятельности в ООО «Виза»	5,4
3. Понимание общих требований к выполняемой работе в ООО «Виза»	7,1
4. Ознакомление с правилами внутреннего трудового распорядка	6,7
5. Наличие возможности обратиться за помощью к коллегам или руководителю	4,1
6. Понимание производственных задач и наличие навыков их выполнения	4,5
7. Удовлетворенность социально-психологическим климатом в коллективе	3,8
8. Удовлетворенность стилем руководства непосредственного начальника	6,8
9. Удовлетворенность общим стилем руководства на предприятии	7,3
10. Понимание правил исчисления заработной платы	5,7
11. Удовлетворенность оплатой труда	8,4
12. Удовлетворенность работой в ООО «Виза»	7,5

Приложение Л

План адаптации сотрудника в программе Mirapolis Onboarding

The screenshot displays the Mirapolis Onboarding interface for a user named Иггорь Петрович Смирнов. The main heading is "План адаптации аналитика: Николаева Алла Петровна". The interface includes a navigation bar with "Мои планы развития", "Телефонный справочник", "FAQ", and "Сервисы". Below the heading, there are buttons for "План адаптации пройден", "Сохранить изменения", "План адаптации не пройден", "Отменить план адаптации", "Руководитель", and "Отменить". The "Программа развития" tab is active, showing a list of tasks. The tasks are:

- Выполнено** (Completed): "Встретьтесь с вашим HR менеджером". Recommended date: 09.04.2019 - 09.04.2019. Status: Подтвержден (Confirmed). Factually completed: 09.04.2019. Mentor: Прокофьев Анатолий Петрович.
- Выполнено** (Completed): "Познакомьтесь с руководителем и коллегами". Recommended date: 09.04.2019. Status: Подтвержден (Confirmed). Factually completed: 09.04.2019. Mentor: Прокофьев Анатолий Петрович. A comment is visible: "Новый комментарий" by Николаева Алла Петровна on 09.04.2019 09:16.
- Выполнено** (Completed): "Познакомьтесь с наставником". Recommended date: 09.04.2019 - 09.04.2019. Status: Подтвержден (Confirmed). Factually completed: 09.04.2019. Mentor: Прокофьев Анатолий Петрович.

Рисунок Л.1 - План адаптации сотрудника в программе Mirapolis Onboarding