

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

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки / специальности)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование управления адаптацией персонала организации (на примере
ООО «Океан»)

Обучающийся

Н.В. Орлов

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент Л.Л. Кифа

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

Тольятти 2023

Аннотация

Тема исследования: «Совершенствование управления адаптацией персонала организации (на примере ООО «Океан»)».

Актуальность исследования заключается в том, что в современном быстро меняющемся мире успешность организаций зависит от их способности привлекать, развивать и удерживать квалифицированных сотрудников. Система адаптации и стажировки персонала играет важную роль в этом процессе, обеспечивая эффективную интеграцию новых сотрудников и их профессиональное развитие внутри компании.

Объектом исследования в работе является ООО «Океан».

Предметом исследования является управление адаптацией персонала.

Цель исследования: совершенствовать управление адаптацией персонала организации.

Для достижения поставленной цели определены следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты управления адаптацией персонала организации;
- оценить управление адаптацией персонала в ООО «Океан»
- разработать мероприятия по совершенствованию управления адаптацией персонала ООО «Океан».

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

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты управления адаптацией персонала организации	6
1.1 Понятие, сущность и классификация адаптации персонала организации	6
1.2 Процесс адаптации персонала организации и его этапы.....	11
1.3 Методы управления адаптацией персонала организации	17
2 Оценка управления адаптацией персонала ООО «Океан»	23
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации.....	23
2.3 Анализ управления адаптацией в организации	28
3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления адаптацией персонала ООО «Океан»	36
3.1 Рекомендации по повышению эффективности управления адаптацией персонала организации.....	36
3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий.....	40
Заключение	44
Список используемой литературы и используемых источников.....	48

Введение

В современном быстро меняющемся мире успешность организаций зависит от их способности привлекать, развивать и удерживать квалифицированных сотрудников. Система адаптации и стажировки персонала играет важную роль в этом процессе, обеспечивая эффективную интеграцию новых сотрудников и их профессиональное развитие внутри компании.

Система адаптации и стажировки персонала охватывает процессы, направленные на успешное внедрение новых сотрудников в организацию и их последующее профессиональное развитие. Она предоставляет возможность новым членам команды быстро адаптироваться к корпоративной культуре, ценностям и процессам компании, а также освоить необходимые навыки и знания для выполнения своих рабочих задач.

Важно отметить, что эффективная система адаптации и стажировки персонала не только способствует быстрой интеграции новых сотрудников, но и повышает уровень их мотивации и удовлетворенности работой. Когда компания создает условия для постоянного профессионального роста своих сотрудников, они ощущают себя ценными членами команды и проявляют большую преданность организации.

Исходя из вышесказанного данную тему считаю актуальной для рассмотрения.

Объектом исследования в работе является ООО «Океан».

Предметом исследования является управление адаптацией персонала.

Цель исследования: совершенствовать управление адаптацией персонала организации.

Для достижения поставленной цели определены следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты управления адаптацией персонала организации;
- оценить управление адаптацией персонала в ООО «Океан»

- разработать мероприятия по совершенствованию управления адаптацией персонала ООО «Океан».

Для работы использовались следующие методы исследования.

Анализ литературы: осуществление обзора существующей научной и практической литературы по вопросам адаптации и стажировки персонала. Этот метод поможет получить общее представление о текущем состоянии исследований в данной области, выявить основные тенденции и проблемы, а также изучить предложенные методики и рекомендации.

Сбор и анализ данных: проведение опросов, интервью или фокус-групп с сотрудниками и руководителями компаний, чтобы получить их мнения, опыт и ожидания относительно существующей системы адаптации и стажировки. Анализ этих данных позволит выявить сильные и слабые стороны текущей системы, а также идентифицировать потребности и предпочтения персонала.

Сравнительный анализ: сравнение адаптации и стажировки персонала в организации с аналогичными системами в других компаниях или отраслях. Такой анализ поможет выявить различия и сходства, а также определить потенциальные области для улучшения и инноваций.

Исследование по совершенствованию адаптации и стажировки персонала имеет практическую значимость, позволяющую организациям оптимизировать процессы внедрения новых сотрудников, повысить их удовлетворенность и производительность, а также улучшить командную работу и удержание талантов.

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

1 Теоретические аспекты управления адаптацией персонала организации

1.1 Понятие, сущность и классификация адаптации персонала организации

Адаптация сотрудников является важным и неотъемлемым процессом для организаций, особенно в контексте привлечения и удержания талантливых специалистов. Этот процесс обеспечивает плавный переход новых сотрудников из стадии найма в стадию полноценной работы, что способствует ускорению процесса интеграции и достижению высокой производительности.

Адаптация новых сотрудников включает в себя ряд мероприятий, направленных на ознакомление с организационной культурой, ценностями, политиками и процедурами компании. Это может включать организацию вводных презентаций, ознакомительных материалов, встреч с руководством и коллегами, а также обеспечение доступа к информационным ресурсам и системам компании. Целью адаптации является создание комфортной и поддерживающей среды, где новые сотрудники смогут успешно интегрироваться и раскрыть свой потенциал.

С другой стороны, стажировка представляет собой систематический процесс обучения и развития, нацеленный на приобретение конкретных знаний, навыков и компетенций, необходимых для выполнения определенной работы. Она может включать в себя обучение на рабочем месте, участие в тренингах и семинарах, менторство и практическую отработку задач под руководством опытных сотрудников. Целью стажировки является обеспечение новым сотрудникам необходимого инструментария для эффективной работы и развития в организации.

В таблице 1 представлены определения понятия «адаптация персонала», приведенные различными авторами.

Таблица 1 – Определение адаптации персонала различными авторами

Автор	Определение
Е.В. Куприянчук [6]	Адаптация персонала – это процесс приспособления нового сотрудника к новым социальным и производственным условиям работы, который включает в себя знакомство с коллективом, организационной культурой и установлением отношений с коллегами и руководством.
Д.Р. Латыпова [7]	Адаптация персонала – это процесс социализации нового сотрудника в организационной среде, который включает в себя знакомство с организационной культурой, ценностями и нормами поведения, а также обучение должностным обязанностям и требованиям.
А.А. Литвинюк [9]	Адаптация персонала – это процесс приспособления нового сотрудника к новой среде, который включает в себя адаптацию к организационной культуре, обучение новым навыкам и знаниям, а также установление отношений с коллегами и руководством.
В.Н. Тисунова [14]	Адаптация персонала – это процесс взаимодействия между новым сотрудником и организацией, который включает в себя обучение новым навыкам и знаниям, ознакомление с организационной структурой и культурой, а также помощь в интеграции в коллектив.

Организации могут использовать различные методы и формы адаптации. Рассмотрим виды адаптации персонала.

Виды адаптации по пяти классификационным признакам:

- первичная и вторичная;
- формальная, неформальная и психологическая;
- профессиональная, социальная и организационная;
- активная и пассивная;
- индивидуальная и групповая [6].

Можно говорить о двух направлениях профессиональной адаптации: «первичной, под которой подразумевается ориентация молодых сотрудников, еще не имеющих опыта работы (выпускники вузов и т. п.), и вторичной - адаптации к организации работников, которые меняют объект своей трудовой деятельности или профессиональную роль» [8].

Формальная адаптация представляет собой официальный процесс, когда новый сотрудник получает определенные инструкции, задания и обучение по своей должности. Она может включать в себя ориентацию, прохождение тестов и обучающих программ, а также общение с коллегами и руководством.

Формальная адаптация обычно проводится в структурированной форме и может быть частью общей программы адаптации в компании.

Неформальная адаптация, с другой стороны, является менее структурированным процессом, который происходит естественным образом. Она включает в себя неформальное общение с коллегами, получение информации от старших сотрудников и прочее. Неформальная адаптация может происходить вне рабочих часов, в перерывах на обед или кофе-брейки, на совместных мероприятиях и т.д. Она может быть очень эффективной, так как позволяет новому сотруднику быстрее интегрироваться в коллектив и узнать больше о компании, ее культуре и нюансах работы.

Психологическая адаптация – это процесс, в котором новый сотрудник приспосабливается к новым требованиям и нормам в компании, а также устанавливает социальные связи. В процессе психологической адаптации новый сотрудник может испытывать стресс, неуверенность, нервозность и другие эмоциональные проблемы. Психологическая адаптация может включать в себя консультации с психологами, установление целей и ожиданий, а также общение со старшими коллегами и руководством.

Все три типа адаптации – формальная, неформальная и психологическая – важны для успешной адаптации новых сотрудников в компании. Они могут дополнять друг друга и помогать новому сотруднику быстрее приспособиться к новой среде и стать более продуктивным.

В большинстве случаев эффективная адаптация включает в себя как формальные, так и неформальные методы, чтобы обеспечить полноценную и успешную адаптацию нового сотрудника в компании [4].

Также адаптация бывает профессиональной, социальной и организационной.

«Профессиональная адаптация включает в себя освоение профессии, ее специфики и приобретение новыми сотрудниками основных трудовых навыков, приемов, технологий, которые потребуются для эффективной деятельности в данной организации. Для профессиональной адаптации

сотрудников в первые недели испытательного срока специально проводятся лекции, тренинги, деловые игры и т. д.

Социальная адаптация призвана ближе познакомить нового сотрудника с организацией: с ее историей, кадровой и социальной политикой, системой внутренних и внешних коммуникаций, корпоративной культурой компании, целями и ценностями организации, правилами внутреннего распорядка [9].

Профессиональная и социальная адаптация совершается в несколько этапов, масштаб которых зависит от ряда оставляющих:

- период знакомства с организацией (от одного месяца до трех);
- постепенное привыкание, усвоение норм и стереотипов поведения сотрудников в организации, совместимость с коллегами (может длиться до одного года);
- этап идентификации — полной интеграции сотрудника в организацию, когда его личные цели начинают отождествляться с организационными; полное приспособление работника к среде организации» [4].

Организационная адаптация – это процесс изменения организационной структуры, стратегии и процессов, который необходим для адаптации организации к изменяющимся условиям внешней среды. Она может включать в себя такие вещи, как изменение стратегии компании, реорганизация структуры управления, переориентация бизнес-процессов, внедрение новых технологий и т.д.

Организационная адаптация является важным компонентом успешного функционирования компании в условиях быстро меняющегося рынка и конкуренции. Она помогает компании адаптироваться к изменениям внешней среды, выявить новые возможности и снизить риски. Организационная адаптация также может улучшить производительность компании, повысить ее эффективность и укрепить ее конкурентоспособность.

Организационная адаптация может быть проведена путем изменения организационной структуры, стратегии и процессов, а также внедрения новых

технологий и инноваций. Этот процесс может быть инициирован как руководством компании, так и сотрудниками на разных уровнях организации. Он должен быть регулярным и своевременным, чтобы компания могла быстро реагировать на изменения внешней среды и успешно адаптироваться к ним.

Адаптация может быть активной, когда работник стремится воздействовать на окружающую его среду (нормы, ценности, формы взаимодействия и деятельности), чтобы ее изменить, и пассивной, когда новый сотрудник просто принимает все как данность и изменять ничего не собирается. Как вести себя в коллективе, каждый индивид решает сам за себя, но самой эффективной считается активная, а потому осознанная адаптация работника к новым условиям труда [14].

В современных условиях на предприятиях используется термин «онбординг». Онбординг происходит от словосочетания «on board», то есть «на борт». Термин «onboarding» можно перевести как «посадка на борт самолета». В сфере управления персоналом онбординг — это знакомство нового сотрудника с компанией и коллективом, первичное погружение в работу. Онбординг помогает вступить в должность без стресса. Во время онбординга новичок постепенно знакомится с продуктами компании, регламентами и корпоративной культурой. Если знакомство пройдет удачно, сотрудник скорее всего останется в компании надолго [17].

Адаптация — понятие более широкое. Она включает в себя три этапа: онбординг, индукция (процесс привлечения нового сотрудника к работе) и собственно, адаптация. То есть это понятие может употребляться в широком смысле (как синоним), так и частно. Онбординг — часть адаптационной системы, которая помогает [17]:

- понять, насколько четко сотрудник усвоил корпоративные стандарты и нормы, следует ли он принятым в компании правилам и алгоритмам работы;
- подтвердить, что у сотрудника есть навыки и компетенции, которые он указал в резюме. Некритичное отклонение от корпоративного

идеала — не повод расторгнуть трудовой договор. Скорее, это основа для разработки индивидуального плана развития сотрудника;

- определить, удалось ли новичку выполнить поставленные перед ним задачи в полном объеме. Как правило, это фиксирует наставник или руководитель в первые дни работы и вносит в индивидуальный план адаптации.

Арсенал приемов и методов онбординга различается в разных компаниях. Обычно онбординг начинается в момент предложения о работе, продолжается во время введения в должность и после него [24].

Таким образом, адаптация персонала – это процесс, который позволяет новым сотрудникам освоиться в организации и стать частью коллектива. В ходе адаптации новый сотрудник знакомится с организационной культурой, ценностями и принятыми нормами поведения, а также получает информацию об организационной структуре, процедурах и политиках компании. Адаптация может быть организована как формально, так и неформально, и может включать в себя мероприятия, такие как вводные лекции, знакомство с руководством и коллегами, проведение обзора важных документов и т.д.

1.2 Процесс адаптации персонала организации и его этапы

Процесс адаптации – это период, в течение которого новый сотрудник осваивает рабочую среду, знакомится с коллегами, обучается выполнению задач и начинает устанавливать профессиональные и социальные связи в организации. Процесс адаптации должен помочь новому сотруднику быстрее и более эффективно войти в рабочую среду, установить отношения с коллегами и начать работать над задачами.

В процессе адаптации каждый работник проходит несколько стадий.

Общее ознакомление с новой средой. Новый сотрудник знакомится с организацией, ее структурой, миссией и ценностями. Ему объясняют правила

и процедуры, а также дается информация о его рабочих обязанностях и ожиданиях от него.

Приспособление (привыкание, усвоение стереотипов, характерных для данной организации). Это помогает сотруднику быстрее войти в коллектив и наладить коммуникацию.

Ассимиляция (полное приспособление). Новый сотрудник осваивает рабочее место и инструменты, которые необходимы для работы. Он также изучает процессы работы и узнает, как он может внести свой вклад в достижение целей организации [1].

Идентификация (отождествление личных целей с целями коллектива). Новый сотрудник начинает работать над задачами и обучаться выполнению своих обязанностей. Он также получает обратную связь от своего наставника и коллег, что помогает ему улучшить свою производительность и эффективность [1].

Для того, чтобы обеспечить эффективную адаптацию, необходимо иметь хорошо структурированную систему, которая будет персонализированной и учитывать индивидуальные потребности каждого сотрудника. Такой подход позволит ускорить освоение бизнес-процессов, улучшить командную работу, повысить удовлетворенность сотрудников и удержание их в компании.

Однако, система адаптации может иметь определенные недостатки. Например, недостаточная персонализация может привести к тому, что новые сотрудники не получают достаточной поддержки и не смогут эффективно интегрироваться в команду. Кроме того, ограниченный период адаптации может оказаться недостаточным для полного освоения всех необходимых навыков и знаний. Еще одним недостатком может быть отсутствие должной поддержки со стороны руководства, что может создавать преграды для успешной адаптации новых сотрудников.

Примерный порядок адаптации можно представить следующим образом:

- знакомство с фирмой, ее особенностями, внутренним трудовым распорядком и т. д.;
- представление коллективу, ознакомление с рабочим местом, беседа с руководителем;
- получение информации о социальных льготах и стимулах; инструктаж по пожарной безопасности и технике безопасности;
- обучение по специальной программе; работа на своем рабочем месте.

Первичное обучение вновь пришедшего сотрудника преследует цель ознакомить его со спецификой бизнеса компании, особенностями продуктов, правилами взаимодействия и т. д. В зависимости от числа принятых сотрудников, их должностей и возможностей самой компании обучение может быть построено по-разному: учебные фильмы, лекции, практические занятия типа однодневных семинаров и т. д.

Этапы процесса адаптации следующие.

«Этап 1. Оценка уровня подготовленности новичка. При наличии у сотрудника опыта работы в других организациях период его адаптации будет минимальным. Однако следует учитывать, что технология деятельности, внешняя инфраструктура и персонал новой компании могут существенно отличаться от предыдущего места работы. Адаптация должна предполагать как знакомство с производственными особенностями организации, так и включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, корпоративными особенностями коммуникации, правилами поведения.

Этап 2. Ориентация. Ориентация - практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. Программа ориентации включает ряд небольших лекций, экскурсии, практикумы, в рамках которых работник получает знания о работе отделов, подразделений, пользовании оборудованием» [2].

«Часто в ходе проведения общей программы ориентации затрагиваются следующие вопросы:

- общее представление о компании: цели, приоритеты, проблемы; традиции, нормы, стандарты; продукция и ее потребители, стадии доведения продукции до потребителя; разнообразие видов деятельности; организация, структура, связи компании; информация о руководителях;
- политика организации: принципы кадровой политики; принципы подбора персонала; направления профессиональной подготовки и повышения квалификации; содействие работникам в случае привлечения их к судебной ответственности; правила пользования телефоном внутри предприятия; правила использования различных режимов рабочего времени; правила охраны коммерческой тайны и технической документации» [4];
- «оплата труда: нормы и формы оплаты труда и ранжирование работников; оплата выходных, сверхурочных;
- дополнительные льготы: страхование, учет стажа работы; пособия по временной нетрудоспособности, выходные пособия, пособия по болезням в семье, в случае тяжелых утрат, пособия по материнству; поддержка в случае увольнения или ухода на пенсию; возможности обучения на работе; наличие столовой, буфетов; другие услуги организации для своих сотрудников» [4];
- «охрана труда и соблюдение техники безопасности: внутренние правила поведения; инструкции по защите конфиденциальной информации; требования пропускных режимов; правила взаимодействия с охраной (сдача-прием помещений, опечатывание, использование ключей, сейфов и пр.); правила использования технических средств охраны и сигнализации; порядок коллективных и индивидуальных действий в экстренных ситуациях (в случаях пожаров, нападений, угроз взрыва, при сбоях в работе программного обеспечения, отключении электроэнергии и т. д.); правила поведения при обнаружении правонарушений сотрудников и внешних

субъектов по отношению к собственности и интересам предприятия; схема каналов экстренной связи безопасности и «горячих линий»; порядок приобретения продукции и услуг предприятия ее сотрудниками; правила применения оборудования обеспечения безопасности, находящегося поблизости с рабочим местом и (или) в зоне ответственности сотрудника (огнетушители, средства сигнализации и оповещения и пр.); иные специфические требования, правила и процедуры, имеющие отношение к безопасности компании» [4];

- «работник и его отношения с профсоюзом: сроки и условия найма; назначения, перемещения, продвижения; испытательный срок; руководство работой; информирование о неудачах на работе и опозданиях на работу; права и обязанности работника; права непосредственного руководителя; организации рабочих; постановления профсоюзов и политика компании; руководство и оценка исполнения работы; дисциплина и взыскания, оформление жалоб; коммуникация: каналы коммуникации, почтовые материалы, распространение новых идей» [4];
- служба быта: организация питания; наличие служебных входов; условия для парковки личных автомобилей.

Этап 3. Действенная адаптация. На данном этапе новый сотрудник непосредственно приспосабливается к статусу работника. Он активно действует в различных сферах, использует накопленные знания о деятельности компании, осуществляет коммуникации с коллегами. Большое значение на этом этапе имеет помощь и поддержка сотрудника со стороны коллег, постоянная оценка эффективности его деятельности.

Этап 4. Функционирование. Завершающий этап процесса адаптации характеризуется преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе, который наступает после 1—1,5 лет работы.

Стадии адаптации:

- стадия ознакомления. Стадия заключается в изучении работниками целей, задач организации, микроклимата во взаимоотношениях персонала, а также сопоставления с собственными ожиданиями и представлениями. На данном этапе происходит окончательное определение работника — подходит ему данная организация и рабочее место или он ошибся;
- стадия приспособления. На стадии приспособления новый сотрудник должен «влиться» в коллектив благодаря помощи и поддержке со стороны руководителя, службы персонала, коллег и подчиненных;
- стадия ассимиляции. В этот период работник проходит этап полного приспособления, полностью справляется со своими должностными обязанностями, может сам намечать дальнейшие целевые установки, становится полноправным членом коллектива.

Существует ряд условий, которые влияют на успешность программы адаптации. Большое значение имеет привлекательность должности и престиж компании. Существенно влияют мотивационная составляющая работы и социально-психологический климат в коллективе. Безусловно, играют роль и личностные свойства адаптируемого сотрудника, связанные с его психологическими чертами, возрастом, семейным положением [13].

Показатели успешной адаптации:

- работа не вызывает у новичка чувства напряжения, страха, неуверенности;
- работа для новичка стала понятной;
- получен достаточный объем знаний и навыков, требующихся для работы;
- поведение сотрудника соответствует установленным стандартам компании;
- у нового сотрудника выражено желание работать в данной компании;
- установлены ровные отношения с основной массой сотрудников.

Адаптация персонала на предприятии — это определенный показатель успешности или провала работы по поиску, отбору и найму персонала. Пока работник адаптируется, необходимо, чтобы он проникся духом компании, почувствовал свою причастность к делам предприятия, верно понял свои задачи и должностные обязанности, а также выработал навыки их выполнения. Поможет успешной адаптации высокий уровень мотивации работника к труду, его заинтересованность в улучшении дел в компании и четкое понимание своей роли в успехе фирмы [14].

Необходимо очень плавно вводить нового работника в курс дела, всячески предупреждая ситуации, которые могут отрицательно повлиять на его вхождение в трудовой ритм коллектива.

Для некоторых компаний характерно наличие программ дистанционного обучения (на базе компьютерного класса), которые позволяют в рамках одного курса подготовить разные программы для нескольких категорий работников. В подобный курс входит и теория, и практика, и тесты на проверку своих знаний. Дистанционное обучение позволяет обучаться в характерном именно для данного работника темпе, не отвлекая при этом других сотрудников от работы. Особенно это эффективно, если компания обладает сетью филиалов, в которых также необходимо поддерживать единый стандарт знаний для новых сотрудников.

1.3 Методы управления адаптацией персонала организации

Адаптацией работника на производстве можно и нужно эффективно управлять, этот процесс требует значительной организационной работы. На некоторых отечественных предприятиях уже созданы специализированные службы адаптации кадров, но их наличие все-таки зависит и от численности персонала предприятия, от структуры управления предприятием, от самой системы управления персоналом, от стремления руководства решать социальные задачи в сфере управления производством и т. д.

«Службы адаптации могут быть самостоятельными структурными подразделениями (отдел, лаборатория) или частью каких-либо функциональных подразделений (бюро, группа, отдельные работники, занимающиеся адаптацией работников), включенных в отдел кадров, отдел труда и заработной платы и др. В любом случае в идеале служба адаптации должна функционировать как звено системы управления кадрами на каждом предприятии.

Главными задачами службы адаптации являются разработка и внедрение мероприятий, призванных помочь сократить неблагоприятные последствия от деятельности неадаптированного работника, стабилизировать трудовой коллектив, способствовать росту трудовой отдаче работников и повышению их удовлетворенности своим трудом. Также служба адаптации координирует деятельность всех звеньев предприятия, которые имеют отношение к процессу адаптации, к осуществлению конкретных мероприятий и т. д., к этим звеньям относятся функциональные службы управления предприятия, высшее руководство и линейные топ-менеджеры.

Положительный эффект от деятельности служб адаптации выражается в снижении уровня текучести кадров и общего уровня брака, в сокращении числа поломок оборудования и инструментов, количества случаев нарушения трудовой дисциплины и т. п.» [3].

«Чтобы разработать меры, которые положительно повлияют на адаптацию работника, нужно обязательно знать субъективные характеристики нового сотрудника (его пол, возраст, психофизиологические характеристики, образование, рабочий стаж и др.), а также факторы производственной среды и особенности их влияния (прямого или косвенного) на показатели и результаты адаптации работников.

Специалисты по персоналу исходят из имеющихся у предприятия возможностей и ограничений в изменении работника. Это касается условий труда, гибкости рабочего времени, организации труда, развития тех или иных способностей, освобождения от вредных привычек и т. д. Важно также

сравнить особенности труда работника на новом и на прежнем месте работы, детали новой и прежней профессий — существенно ли они различаются, потому что это может послужить серьезным барьером для профессиональной мобильности» [3].

Существуют следующие методы и технологии адаптации персонала:

- вводный тренинг (Welcome training);
- день новичка;
- книга (папка) новичка;
- стажировка;
- наставничество;
- кадровые школы;
- погружение;
- secondment;
- buddying;
- e-learning (электронное обучение) и др.

Таким образом, «в основе управления адаптацией лежит индивидуальный подход к каждому работнику, определение значимости различных сторон адаптации для конкретных условий производственной среды, разработка надлежащих мероприятий для облегчения прохождения работником процесса адаптации» [2].

«Управление адаптацией предполагает и определенную технологию:

- анализ ожиданий новых работников (в ходе беседы выясняют мотивы перехода на эту работу, ожидания и представления работника о предприятии; возможна профессиональная ориентация);
- прогноз стабильности новичка (как долго он проработает в данном коллективе);
- знакомство нового сотрудника с коллективом;
- контроль адаптации посредством периодических встреч с работником или заочно;

- избавление от причин конфликтных ситуаций, от неудовлетворенности работника решением его проблем, применений определенных санкций к тем, кто должен был устранить причины дезадаптации;
- обобщение всех накопленных материалов о ходе адаптации вновь прибывших работников, представление этих данных руководству предприятия и линейным руководителям» [9].

Факторами, способствующими скорейшей психофизиологической адаптации работника, являются улучшение условий труда, применений эргономических принципов при организации рабочего места (планировка рабочего места, установка необходимого оборудования и т. д.), а также мероприятия, направленные на снижение утомляемости работника [6].

Адаптация и стажировка персонала – это два важных процесса, связанных с интеграцией новых сотрудников в организацию. Сущность адаптации и стажировки персонала заключается в том, что оба процесса направлены на помощь новым сотрудникам в освоении своей должности и интеграции в коллектив организации, но имеют некоторые отличия.

Стажировка может быть проведена как на начальном этапе работы, так и в процессе развития карьеры. Она может быть проведена как в обязательном порядке, так и по желанию сотрудника. Стажировка помогает сотрудникам развиваться и улучшать свои профессиональные навыки, что способствует повышению их эффективности и производительности на рабочем месте [4].

Порядок процесса стажировки может варьироваться в зависимости от организации и типа стажировки, но обычно включает в себя следующие шаги:

- определение целей стажировки. Организация определяет цели, которые должен достичь стажер во время стажировки;
- подбор стажера. Организация проводит подбор стажера на основе его профессиональных навыков и соответствия целям стажировки;

- разработка программы стажировки. Организация разрабатывает программу стажировки, которая включает в себя описание задач, которые стажер должен выполнить, и план обучения;
- назначение наставника. Стажеру назначается наставник, который будет помогать ему освоиться в организации, обучать профессиональным навыкам и обеспечивать поддержку;
- обучение и работа. Стажер получает обучение и начинает работать по программе стажировки, выполняя задачи и осваивая новые профессиональные навыки;
- оценка результатов. На каждом этапе стажировки стажер оценивает свои результаты и получает обратную связь от наставника и других коллег;
- план дальнейшего развития. После успешной стажировки стажер создает план своего дальнейшего развития в организации и устанавливает цели для своей карьеры.

Важно отметить, что порядок процесса стажировки может отличаться в зависимости от целей стажировки и типа организации. Некоторые организации могут проводить дополнительные мероприятия для обеспечения более успешной стажировки, такие как обучение на рабочем месте, проведение семинаров и т.д.

Сроки адаптации в большой степени зависят и от всей системы профессионально-квалификационного продвижения рабочих в организации. Например, если молодых работников привлекли на монотонные, малосодержательные работы, то их адаптация на производстве будет напрямую зависеть от перспектив профессионального роста, возможностей перехода на все более сложные (более привлекательные) виды труда в соответствии с полученным образованием, отношением к труду и т. д.

Таким образом, процессы адаптации и стажировки играют важную роль в успешном вхождении сотрудника в новую организацию и обеспечении его профессионального развития.

Адаптация помогает сотруднику приспособиться к новым условиям работы, ознакомиться с организационной культурой и ценностями, установить деловые контакты и начать работать на результат.

Стажировка, в свою очередь, позволяет сотруднику получить необходимые знания и навыки для выполнения своих профессиональных обязанностей и повышения своей квалификации.

Ключевыми компонентами успешной адаптации и стажировки являются правильно определенные цели и задачи, подходящий выбор методов и форм, а также обратная связь и оценка результатов [7].

Таким образом, подводя итог первому разделу исследования, можно сказать, что адаптация и стажировка позволяют не только обеспечить эффективную работу новых сотрудников, но и укрепить имидж организации как ответственного работодателя, заботящегося о своих сотрудниках и инвестирующего в их развитие [18]. В основе управления адаптацией лежит индивидуальный подход к каждому работнику, определение значимости различных сторон адаптации для конкретных условий производственной среды, разработка надлежащих мероприятий для облегчения прохождения работником процесса адаптации [14].

2 Оценка управления адаптацией персонала ООО «Океан»

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

Общество с ограниченной ответственностью «Океан» зарегистрировано УФНС Архангельской области и Ненецкому АО.

Юридический адрес: Архангельская обл, г.о. Северодвинск, г Северодвинск, пр-кт Беломорский, д. 57, кв. 43.

Основной вид деятельности по ОКВЭД: строительство кораблей, судов и плавучих конструкций.

Дополнительные виды деятельности

- обработка металлов и нанесение покрытий на металлы;
- обработка металлических изделий механическая;
- строительство жилых и нежилых зданий.

Учредительным документом ООО «Океан» является учредительный договор, а также Устав предприятия, где зафиксированы основные положения организационной системы предприятия, права и обязанности работодателя и работников, учредителей, также пункты, касающиеся финансовой деятельности общества, предусмотрены процедуры ликвидации и реорганизации предприятия» [30].

Организационная структура ООО «Океан» основана на линейно-функциональном принципе управления.

Руководителем предприятия является генеральный директор, в подчинении у него находятся главный бухгалтер, административный директор, финансовый директор, директор по производству, а также работники предприятия.

Организационная структура ООО «Океан» представлена на рисунке 1.

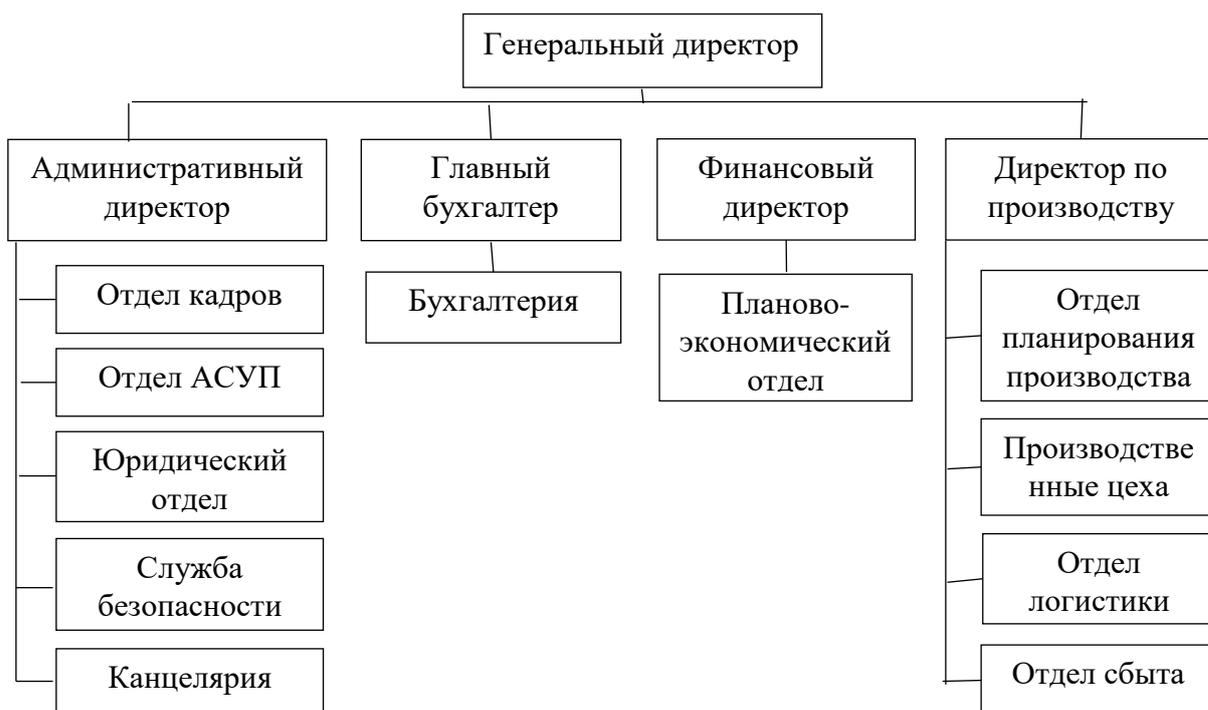


Рисунок 1 - Организационная структура ООО «Океан»

Для каждого работника ООО «Океан» разработаны должностные инструкции, с разработанными правами и обязанностями, с которыми работник знакомится под подпись.

Анализ основных показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «Океан» за 2020-2022 гг. представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Анализ основных показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «Океан» за 2020-2022 гг., тыс. руб.

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение +/-2021 г./2020 г.		Изменение +/-2022 г./2021 г.	
				абс.	%	абс.	%
1	5	6	7	6	7	8	9
1.Выручка	20 051 491	24 330 928	22037326	4279437	21,3	-2293602	-9,4
2.Себестоимость	16 566 785	19 536 281	18625192	2969496	17,9	-911089	-4,7
3.Прибыль от продаж	2 243 932	3 411 039	1959292	1167107	52,0	-1451747	-42,6
4.Прочие доходы	301 419	266 872	426026	-34547	-11,5	159154	59,6

Продолжение таблицы 2

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение +/-2021 г./2020 г.		Изменение +/-2022 г./2021 г.	
				абс.	%	абс.	%
1	5	6	7	6	7	8	9
5.Прочие расходы	449 114	980 068	398268	530954	118,2	-581800	-59,4
6.Прибыль до налогообложения	830 172	1 736 781	1085048	906609	109,2	-651733	-37,5
7.Чистая прибыль	610 743	1 318 952	827919	708209	115,9	-491033	-37,2
8.Среднегодовая стоимость основных средств	2 998 111	3 097 291	3254102	99180	3,3	156811	5,1
9.Фондоотдача, руб.	6,7	7,9	6,8	1,2	17,9	-1,1	-13,9
10.Фондовооруженность, тыс. руб.	754,8	692,6	733,6	-62,2	-8,2	41	5,9

Данные таблицы 2 позволили сделать следующие выводы.

Как мы видим, у исследуемого предприятия увеличилась выручка от реализации своей продукции на 9,9% в 2022 году по сравнению с 2021 годом, но если сравнивать 2022 год с 2021 годом, то мы видим уже снижение на 9,4%, что отрицательно влияет на всю дальнейшую деятельность предприятия.

Итак, в 2022 году по сравнению с 2021 годом практически все показатели деятельности ООО «Океан» имеют тенденцию к снижению. Снижение произошло по причинам кризиса в отрасли, хотя мы наблюдаем увеличения такой статьи как «прочие доходы» - они увеличились и существенно, а расходы существенно снизились на 59,4% по сравнению с 2021 годом. Но даже это не помогло «сгладить» финансовые проблемы предприятия. Руководство предприятия ищут пути оптимизации расходов, чтобы увеличить свой доход за счет внутренних резервов, без ущерба для потери качества продукции предприятия и без сокращения самого производства, что может автоматически привести к сокращению штата.

Итак в 2021 году предприятие переживало тяжелые времена, которые в 2022 году только усугубились из-за санкций, что не может не сказываться на работе предприятия.

Таким образом, проведенный анализ выявил снижение эффективности деятельности ООО «Океан» по всем показателям.

Данные, характеризующие состав персонала по категориям, представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Динамика численности персонала ООО «Океан» за 2020-2022 гг., чел.

Группа персонала	2020г.	2021г.	Отклонение, %	2022г.	Отклонение, %	
			2021/2020		2022/2020	2022/2021
Среднесписочная численность персонала	584	577	-1,20	572	-2,05	-0,87
Среднесписочная численность управленческого персонала, чел.	34	32	-5,88	31	-8,82	-3,13
в % к среднесписочной численности всего	5,82	5,55	-4,74	5,42	-6,91	-2,28
Инженерно-технические работники	129	118	-8,53	113	-12,40	-4,24
Промышленно-производственный персонал	421	427	1,43	428	1,66	0,23

Среднесписочная численность работников имеет общую тенденцию к снижению (-2,05%), при этом большая доля работников на руководящих должностях сокращается (трехлетняя тенденция – минус 8,82%). Это сопровождалось снижением доли менеджеров в среднесписочной численности персонала (трехлетний тренд – минус 6,91%).

Так, наиболее значительное изменение коснулось числа инженеров и технологов (-12,40% за трехлетний период).

С другой стороны, произошло изменение в составе основного производственного персонала (+1,66% за тот же период). Помимо общей тенденции к сокращению штата персонала, это связано с растущей интеграцией должностей на производственных площадках. Количество

должностей высшего руководства (старшего менеджмента) уменьшилось на одну единицу. Современные условия рынка требуют повышения образовательного уровня у работников, т.к. это непосредственно влияет на кадровый потенциал и успешное развитие предприятия.

Таблица 4 - Гендерная структура персонала ООО «Океан» за 2020-2022 гг., чел.

Гендерный признак	2020	2021	2022	Отклонение			
				2021/2020		2022/2021	
				+/-	%	+/-	%
Мужчины	456	463	457	7	1,54	-6	-1,30
Женщины	128	114	115	-14	-10,94	1	0,88
Среднесписочная численность персонала	584	577	572	-7	-1,20	-5	-0,87

В 2022 г. доля женщин составляет 20,1% в общей численности персонала, а мужчин – 79,1%. В целом, разрыв между мужчинами и женщинами существенный, что в целом обусловлено спецификой деятельности предприятия. В течение анализируемого периода состав персонала непостоянен. Данные о движении персонала представлены в таблице 5.

Таблица 5 - Данные о движении персонала ООО «Океан» за 2020-2022 гг., чел.

Показатель	Год			Отклонение 2021/2020		Отклонение 2022/2021	
	2020	2021	2022	абс.	относ.	абс.	относ.
Среднесписочная численность персонала	584	577	572	-7	-1,20	-5	-0,87
Количество персонала, проработавшего весь год, чел.	468	453	441	-15	-3,21	-12	-2,65
Количество принятого персонала	54	58	61	4	7,41	3	5,17
Количество персонала, выбывшего в течение года, чел.	62	66	70	4	6,45	4	6,06

Продолжение таблицы 5

Показатель	Год			Отклонение 2021/2020		Отклонение 2022/2021	
	2020	2021	2022	абс.	относ.	абс.	относ.

Количество уволившихся по собственному желанию, за нарушение труд. дисциплины и т.д., чел.	53	57	62	4	7,55	5	8,77
Коэффициент оборота по приему	0,092	0,101	0,107	0,008	8,71	0,006	6,09
Коэффициент оборота по выбытию	0,106	0,114	0,122	0,008	7,74	0,008	6,99
Коэффициент постоянства состава кадров	0,801	0,785	0,771	-0,016	-2,03	-0,014	-1,80
Коэффициент текучести кадров	9,08	9,88	10,84	0,803	8,85	0,960	9,72

По результатам анализа можно отметить рост коэффициентов оборота по приему, по выбытию и коэффициента текучести кадров, что является негативной тенденцией. При этом в рассматриваемом периоде снижается коэффициент постоянства кадров. Основными причинами увольнений сотрудников являются: несоответствие уровня оплаты труда затраченным усилиям; большой объем работы; отсутствие карьерного роста.

2.3 Анализ управления адаптацией в организации

Основные проблемы в сфере управления персоналом в ООО «Океан» обосновываются постепенным ростом потребности предприятия в новых кадрах, а также требованием к оптимизации расходов, связанных с обучением персонала с недостающей квалификацией.

Анализ деятельности ООО «Океан» позволяет выделить, что сегодня все функции в области подбора персонала осуществляются сотрудниками административно-управленческого подразделения предприятия. При этом сегодня отсутствует сотрудник, который занят в подборе персонала, а итоговое собеседование осуществляется руководителем предприятия.

Отдельные функции в области подбора персонала осуществляются аутсорсинговой компанией «Дело в людях». При этом квалифицированный рекрутер может «отсеять» кандидатов, которые не соответствуют потребностям предприятия.

Также важно выделить и тот факт, что проведение собеседования руководителем предприятия эффективно, поскольку за счет данной

процедуры обеспечивается учет потребностей руководства в тех или иных компетенциях у нанимаемых сотрудников.

В процессе оценки эффективности подбора персонала необходимым является и исследование отдельных показателей, характеризующих выбранный процесс. Данные показатели представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Отдельные показатели эффективности подбора персонала в организации

Показатель	2020	2021	2022
Число вакансий, которые закрыты в процессе подбора персонала, чел.	1	4	3
Общая потребность в персонале, чел.	1	4	3
Средний срок поиска одного сотрудника, дней	12	12	9
Средние затраты на поиск одного сотрудника, руб. (размещение вакансий, работа рекрутера на аутсорсинге и т.д.)	1240	1560	860
Доля новых сотрудников, отработавших в компании более 1 года после найма	100%	75%	100%
Степень удовлетворенности клиентов новыми сотрудниками	74%	82%	80%
Степень удовлетворенности руководителями новыми сотрудниками	100%	75%	100%

Исследование представленных данных позволяет сделать следующие выводы:

- наблюдается достаточно высокие показатели эффективности подбора персонала в организации. Это обосновывается тем, что наблюдается полное закрытие всех вакансий, существующих в организации. В значительной степени это связано с наличием у рекрутинговой компании достаточно большой базы вакансий;
- эффективность процесса обучения сотрудников подтверждается и сокращением среднего срока поиска нового персонала. Важно также выделить, что в 2022 году срок удовлетворения потребности в новом персонале сократился на три дня. В значительной степени это связано с ростом уровня фрикционной безработицы из-за снижения уровня занятости населения;

- рост временно свободных сотрудников на рынке труда также оказал влияние и на стоимость подбора одного сотрудника компании. Важно выделить, что данные затраты сократились в связи со скидками со стороны рекрутингового агентства, а также отсутствием фактической потребности в размещении вакансий на сайтах с объявлениями, поскольку рекрутер искал сотрудников по резюме, размещенным в открытом доступе;
- немаловажной характеристикой эффективности подбора персонала в организации является доля сотрудников, которые остались работать в организации после первого года работы в организации. В соответствии с представленными в таблице данными можно говорить о том, что практически все сотрудники, который были наняты по итогам подбора остаются в организации. Уровень этого показателя отражает высокое качество подбора сотрудников, в связи с чем можно говорить об эффективности затрат, связанных с финансированием подбора сотрудников;
- немаловажной характеристикой, отражающей эффективность подбора сотрудников в организации, является уровень удовлетворенности клиентов новыми сотрудникам, поскольку именно от эффективности взаимодействия сотрудников и клиентов зависит уровень экономической эффективности предприятия.

Проведенное исследование говорит о том, что в качестве основных проблем в сфере подбора персонала выделяются:

- достаточно большой срок поиска новых сотрудников (больше недели), что приводит к излишней загруженности оставшихся сотрудников;
- наличие достаточно высоких затрат на поиск одного сотрудника.

Достаточно важной частью управления предприятием является адаптация персонала, которая включает в себя:

- первичную адаптацию, связанную с «вхождением» персонала в трудовой коллектив предприятия;
- профессиональное обучение сотрудников, позволяющее адаптировать существующие у персонала навыки и знания к потребностям предприятия;
- вторичная адаптация, связанная с необходимостью формирования более точного понимания новой роли сотрудника.

Рассмотрим более подробно эффективность каждого из представленных выше направлений адаптации сотрудников. Первичная адаптация является одной из важнейших в деятельности предприятия, а также позволяет обеспечить сокращение объема расходов, связанных с привлечением персонала. Здесь ключевым показателем является доля сотрудников, уволившихся с предприятия в связи с неэффективностью процессов, связанных с управлением персоналом. Динамика данного показателя проиллюстрирована на рисунке 2.

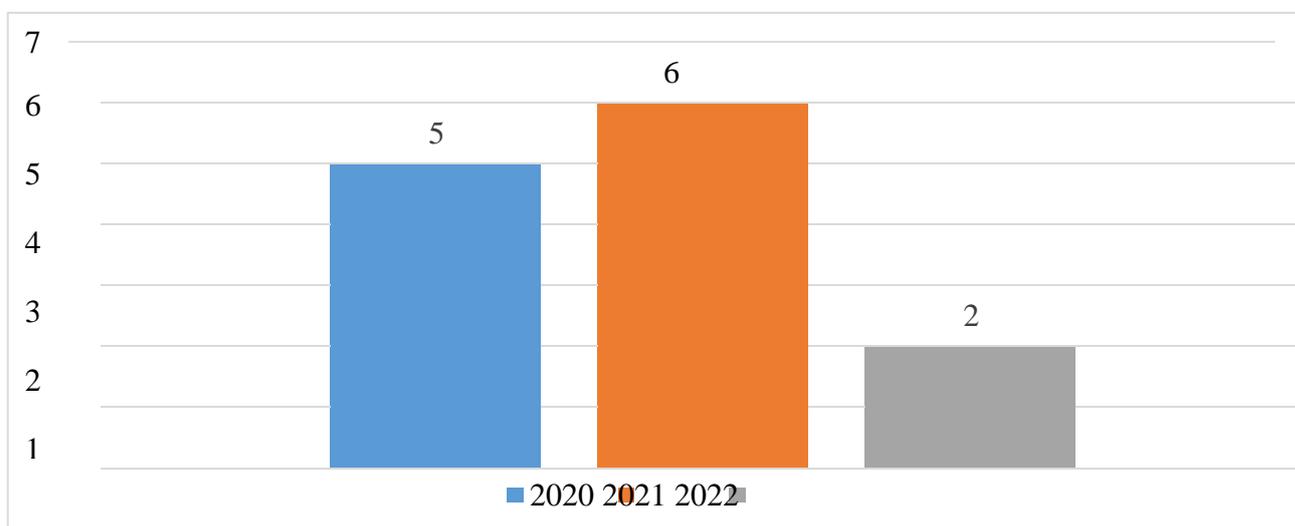


Рисунок 2 – Динамика числа сотрудников, уволившихся в первый год работы на предприятии, в 2020-2022 гг.

В соответствии с представленными на рисунке данными, можно выделить, что происходит постепенное сокращение общее числа сотрудников,

увеличившихся в первый год работы. Это позволяет сделать первичный вывод о том, что сегодня наблюдается эффективное управление процессом первичной адаптации персонала.

С целью обеспечения высокого качества адаптации сотрудников актуальным становится и анализ основных причин, оказавших влияние на эффективность адаптации персонала, актуальным также становится и выделение основных причин, оказывающих негативное влияние на решение персонала о продолжении или приостановлении трудовой деятельности. В соответствии с итогами проведенных исследований (в частности, выходных интервью для сотрудников предприятия), к основным причинам, связанным с увольнением персонала относятся:

- неэффективность взаимодействия с руководителями;
- сложности в выполнении поставленных задач;
- недостаточность квалификации;
- проблемы с коммуникацией между новыми сотрудниками и трудовым коллективом.

Наличие данных проблем, чаще всего, является субъективным, в связи с чем, значительно не сказываются на эффективности системы адаптации сотрудников. Однако, здесь важным становится и совершенствование системы управления адаптацией сотрудников на основе различных стажировок и пробных дней, которые могут проходить сотрудники с целью ознакомления с деятельностью предприятия.

С целью наиболее наглядного управления процессом первичной адаптации персонала в организации ежегодно формируется дерево проблем, которое отражает основные направления совершенствования процесса адаптации сотрудников в организации.

Для большей наглядности данные направления формируются в форме «Дерева проблем». В соответствии с выявленными проблемами в области управления деятельностью предприятия в 2022 г. дерево проблем проиллюстрировано на рисунке 3.



Рисунок 3 – Дерево целей для системы адаптации персонала ООО «Океан»

Представленное на рисунке выше дерево целей охватывает все основные направления деятельности предприятия, а также отражает ключевые проблемы, которые характерны для деятельности предприятия. В связи с чем, для решения проблемы в сфере совершенствования деятельности предприятия актуальным становится решение описанных выше проблем, в том числе и на основе новейших технологий в сфере управления адаптацией.

Немаловажной частью исследования процесса управления персоналом в организации является анализ эффективности обучения сотрудников в процессе адаптации. В значительной степени это обосновывается тем, что постоянно происходит изменение потребностей в квалификации персонала предприятий.

От качества обучения зависит наличие у персонала наиболее необходимых компетенций, обеспечивающих эффективное развитие всего предприятия в целом.

На сегодняшний день в рамках деятельности ООО «Океан» используется система повышения квалификации, в основе которой лежат

мероприятия в сфере повышения квалификации на основе потребностей самих сотрудников.

Основные показатели, характеризующие уровень эффективности системы обучения персонала в организации представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Основные показатели эффективности процесса обучения персонала в ООО «Океан» в 2020-2022 гг.

Показатель	2020	2021	2022
Число сотрудников, прошедших обучение, чел.	4	5	5
Расходы на оплату обучения персонала, тыс. руб.	86,4	107,5	125,4
Расходы на оплату труда персонала, который проходит обучение, тыс. руб.	22,3	17,5	15,4
Прирост оплаты труда сотрудников, прошедших обучение, в %	5,4	7,6	8,5
Рост степени удовлетворенности клиентов, в %	6,4	8,5	9,8
Рост степени удовлетворенности руководством работой сотрудников, прошедших обучение, в %	16	18	22

Представленные в таблице 7 данные свидетельствуют о том, что на сегодняшний день процесс обучения персонала в организации достаточно эффективен. Данный вывод подтверждается:

- общим увеличением числа персонала, который проходит ежегодное обучение;
- рост расходов предприятия, связанных с обучением персонала, обосновывается ростом качества образовательных программ, используемых в процессе повышения квалификации персонала;
- также эффективность обучения подтверждается данными относительно роста удовлетворенности деятельностью сотрудников со стороны руководства и клиентов предприятия.

Исходя из проведенного исследования можно выделить наличие таких проблем в системе управления адаптацией персонала как:

- первая проблема в сфере подбора персонала: достаточно большой срок поиска новых сотрудников (больше недели), что приводит к

излишней загруженности оставшихся сотрудников, наличие достаточно высоких затрат на поиск одного сотрудника;

- вторая проблема в сфере обучения персонала, связанная с ростом уровня расходов, которые могут быть нецелесообразны при увольнении сотрудников.

Таким образом, можно говорить о том, что на сегодняшний день в рамках деятельности предприятия сформирована недостаточно эффективная система адаптации персонала. В следующем разделе исследования будут предложены мероприятия по совершенствованию системы управления адаптацией персонала организации.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления адаптацией персонала ООО «Океан»

3.1 Рекомендации по повышению эффективности управления адаптацией персонала организации

Немаловажной частью повышения уровня эффективности реализации управленческих функций в области управления адаптацией персонала предприятия является повышение уровня эффективности подбора персонала. Организация работает в системе 1С, одним из дополнений которой является возможность роботизирования начального этапа подбора персонала.

В данном случае речь идет о внедрении чат-ботов.

Цель мероприятия: внедрение функционирующего чат-бота в подбор персонала, с целью повышения эффективности управления адаптацией персонала организации.

Чат-бот – это одна из дополнительных надстроек программы «1С:Предприятие 8.3», выполняющая вместо менеджера или специалиста по подбору персонала простые базовые функции.

Например, рассказ соискателем о компании, а также перечисление существующих вакансий с предоставлением информации о них; прием откликов на вакансию, с запросом контактной информации и сведений о себе, от соискателей.

Так как работа чат-бота – это начальный этап отбора кандидатов для последующего собеседования, а также прием заявок от соискателей, у специалиста по подбору отпадает необходимость тратить около 16 % своего рабочего времени на данную работу.

Мониторинг рекрутинговых сайтов занимает около 28 % рабочего времени, остальные 2 % - это работа с откликами соискателей (данные показатели были получены в ходе беседы со специалистами по подбору, а также личного наблюдения).

При помощи чат-ботов время, затрачиваемое на работу с откликами, возможно сократить за счет возможности отбора откликов по заданным параметрам. Настройка чат-бота заложена в системе 1С, что позволяет беспрепятственно роботизировать подбор персонала.

Настройка чат-бота состоит из 4 основных этапов:

- настройка. Данный этап является базовым, на нем происходит присваивание чат-боту имени, после чего он регистрируется. Здесь же определяется способ получения сообщения кандидатом;
- приветствие;
- вакансии. Идет выбор вакансий, с которыми работает чат-бот, а также прописывается набор требований к кандидату и описание самой позиции;
- отклики. На данном этапе происходит настройка коммуникации между чат-ботом и источником (рекрутинговый сайт и т.д.).

Прописываются ключевые вопросы анкеты.

Настройки чат-бота позволяют не только консультировать кандидата без участия специалиста по подбору, экономя рабочее время, но и дают возможность включать фильтр по выставленным параметрам, позволяющий сразу видеть отклики кандидатов с резюме, подходящие под требования вакансии.

Также важным достоинством дополнения является возможность хранения откликов и резюме из разных источников в единой базе, формируя резерв.

Недостатком чат-бота системы 1С является возможность неправильного функционирования или полного отключения с возвратом к базовой настройке при сбое в системе 1С.

Так как сбои в программе случаются, в основном, на этапе внедрения системы в организацию, то данный риск не является существенным и финансовые и временные затраты на внедрения чат-ботов оправданы нуждами

организации. Коммуникация между чат-ботом и соискателем выстраивается следующим образом:

- бот может информировать соискателя по следующим направлениям: информация об организации и о вакансии;
- после получения необходимых данных соискатель заполняет анкету, прикрепляет к ней резюме. После отправления заполненной формы специалист по подбору персонала получает оповещение на компьютер, если запущена система 1С.

Этапы проекта:

- создание системы управления проектом;
- создание системы контроля проекта. Руководитель проекта устанавливает дни собраний членов команды проекта для обсуждения выполнения поставленных задач, а также устанавливает форму отчетности по проделанной работе;
- создание проектной команды. Руководитель проекта создает команду из специалистов, имеющих необходимый набор качеств и навыков для работы над реализацией проекта;
- подготовка рабочего места;
- обеспечение необходимой документацией и обучающими материалами специалиста по подбору персонала, он ему необходимо предоставить разработчику все необходимые материалы для анкетирования кандидатов и т.д.;
- анализ количества заявок по подбор. Консультантом и разработчиком будет проведен анализ количества заявок на подбор персонала, а также выделены основные позиции, по которым приходят заявки;
- анализ основных источников подбора персонала: необходимо составить список электронных ресурсов, через которые ведется подбор кандидатов;
- создание чат-бота. Подключение системы 1С к сайтам. В настройках доступа системы к рекрутинговым сайтам есть возможность

подключения нескольких источников. Проводится авторизация необходимого сайта в системе. Разработчиком будут подключены 2 сайта HeadHunter и SuperJob;

- создание сценария. На данном этапе, разработчиком в настройках чат-бота прописываются основные вопросы анкеты, необходимые для определения пригодности кандидата для должности. Вопросы прописываются в соответствии с материалами, данными консультантом (первичные анкеты и тесты)
- регистрация чат-бота. Разработчик присваивает имя чат-боту, настраивает способ получения сообщений и регистрирует чат-бот в сети Телеграм.

После регистрации чат-бот получает идентификационный номер и пароль, которые также заносятся в графы настроек системы 1С.

Так как некоторые этапы разработки чат-бота тесно взаимосвязаны и их сложно разграничить, было принято объединить их в одно мероприятие.

Запуск чат-ботов. На последнем этапе чат-боты запускаются для тестирования и обнаружения возможных недочетов. При возникновении неполадок и необходимости до настройки чат-ботов, последней работой проекта является этап

Таким образом, можно сделать вывод, что внедрение чат-бота в подбор персонала в организации является актуальным предложением модернизации HR-отдела, который позволит снизить количество увольняющихся сотрудников после прохождения периода адаптации.

3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

В предыдущем параграфе была приведена цель проекта: внедрение функционирующего чат-бота в подбор персонала, с целью повышения эффективности управления адаптацией персонала организации.

Затраты: ЗП специалиста (программист 1С) + стоимость дополнения к 1С+стоимость размещения вакансий на сайтах = 109 000 руб.

Внедрение чат-бота в подбор на предприятии позволит снизить временные затраты на мониторинг откликов и первичные телефонные собеседования, которые в сумме составляют около 16 % рабочего времени. Т.е. специалист по персоналу сможет полноценно и более тщательно проводить собеседования и оценку кандидатов, что позволит принимать на работу сотрудников, полностью соответствующих требованиям организации, а также готовых к предстоящему объему работ. Что позволит снизить количество увольнений после прохождения адаптации (в первый год работы).

Внедрение чат-бота позволит заменить услуги аутсорсинговой компании «Дело в людях», что значительно сократит траты, т.к. оплата услуг подбора является ежемесячной тратой, а покупка установка системы 1С с дополнениями – разовой.

Для наглядности сравнение затрат по подбору приведено в таблице 8.

Таблица 8 - Сравнение затрат

Период	1С с дополнением «чат-бот»	Оплата аутсорсинговой компании «Дело в людях»
1 месяц	109 000 руб.	30 000 руб.
4 месяца	-	120 000 руб.
1 год	-	320 000 руб.
Итого	109 000 руб.	320 000 руб.

Исходя из данных таблицы, мы видим, что затраты на дополнения к системе 1С равны 109 000 р.

Оплата же аутсорсинговой компании «Дело в людях» составляет 320 000 руб.

Также стоит отметить, что приобретение дополнения является единовременной статьей затрат, а оплата аутсорсинговой компании – постоянной.

Экономия на затратах составит: $320000 - 109000 = 211000$ руб.

Изменение основных экономических показателей деятельности предприятия после внедрения мероприятий представлено в таблице 9.

Таблица 9 – Изменение основных экономических показателей деятельности предприятия после внедрения мероприятий, тыс. руб.

Показатель	2023 г.	Прогноз	Изменение (+/-)
1.Выручка	22037326	22037326	0
2.Себестоимость	18625192	18625192	0
5.Прочие расходы	398268	398057	-211
6.Прибыль до налогообложения	1085048	1085259	211
7.Чистая прибыль	827919	868207	40288

Таким образом, прочие расходы предприятия в прогнозе снизятся на 211 тыс. руб. В результате этого прибыль от налогообложения вырастет на 211 тыс. руб. Рост чистой прибыли составит 40288 тыс. руб. (рисунок 4).

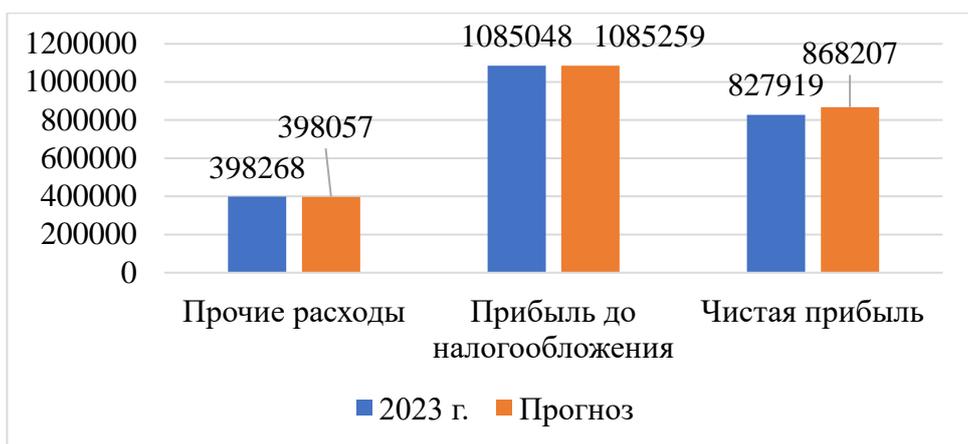


Рисунок 4 - Изменение основных экономических показателей деятельности предприятия после внедрения мероприятий, тыс. руб.

Ожидаемый результат: в среднем, в организации около 60 открытых вакансий, 13 из которых – это позиции в производственных секторах.

Так как, в основном, в организацию требуются сотрудники с опытом работы на определенной позиции, подходящими под требования руководителей оказываются около 12-15 резюме соискателей, откликнувшихся на вакансию (данные взяты из ежеквартального отчета специалиста по подбору).

Для обработки поступающих откликов от соискателей специалисту по подбору в среднем необходимо около 10 минут.

После анализа резюме специалист связывается с кандидатами, подходящими под требования позиции, после чего проводит первичное интервью, которое в среднем длится около 45 минут.

Функционал чат-бота позволяет собирать архив из поступивших резюме с анкетами, пройденными кандидатом, и фильтровать их по дате поступления, а также выставленным параметрам, необходимым для вакантной должности.

Т.к. кандидат проходит анкету с набором базовых вопросов, входящих в первичное собеседование, первичное собеседование теряет свою актуальность.

Также чат-бот позволяет фильтровать отклики, что дает возможность видеть резюме и анкеты соискателей по нужным параметрам.

Время обработки откликов системой составляет около минуты, что позволяет сэкономить около 60-65 минут рабочего времени специалиста по персоналу.

Исходя из анализа затрат рабочего времени на обработку поступающих откликов специалисту по подбору и возможностями чат-бота, ожидаемым результатом от внедрения робота является снижение затрачиваемого времени на обработку анкет на 65 минут в день и повышение эффективности подбора персонала.

Измерение эффективности – количество уволившихся сотрудников, стаж в организации, которых не превысил 3 месяцев, т.е. снижение увольнений подобного характера будет служить показателем повышения эффективности отбора и оценки кандидатов.

Таким образом, можно сделать вывод, что реализация мероприятия «Внедрение чат-ботов в подбор персонала» значительно повысит эффективность специалистов по персоналу за счет экономии времени на первичном отборе кандидатов, т.к. данный вид деятельности будет осуществляться чат-ботом. За счет внедрения робота специалист по персоналу сможет более тщательно проводить собеседования и оценку кандидатов, что позволит трудоустраивать кандидатов, полностью подходящих под требования должности, а также готовых к работе на предприятии.

Заключение

По итогам проведенного исследования можно говорить о том, что успех предприятия во многом зависит от персонала, который в ней работает. На сегодняшний день наблюдается достаточно большое число различных тенденций развития HR. Данные тенденции в большей степени обосновываются особенностями самой отрасли, а также изменением потребностей соискателей и работодателей.

Адаптация персонала – это процесс, который позволяет новым сотрудникам освоиться в организации и стать частью коллектива. В ходе адаптации новый сотрудник знакомится с организационной культурой, ценностями и принятыми нормами поведения, а также получает информацию об организационной структуре, процедурах и политиках компании. Адаптация может быть организована как формально, так и неформально, и может включать в себя мероприятия, такие как вводные лекции, знакомство с руководством и коллегами, проведение обзора важных документов и т.д.

Адаптация позволяют не только обеспечить эффективную работу новых сотрудников, но и укрепить имидж организации как ответственного работодателя, заботящегося о своих сотрудниках и инвестирующего в их развитие. В основе управления адаптацией лежит индивидуальный подход к каждому работнику, определение значимости различных сторон адаптации для конкретных условий производственной среды, разработка надлежащих мероприятий для облегчения прохождения работником процесса адаптации.

В качестве объекта исследования выбрано предприятие ООО «Океан». Основной вид деятельности предприятия: строительство кораблей, судов и плавучих конструкций.

Организационная структура ООО «Океан» основана на линейно-функциональном принципе управления.

Проведенный анализ технико-экономических показателей деятельности предприятия выявил снижение эффективности деятельности ООО «Океан» по

всем показателям. В 2021 году предприятие переживало тяжелые времена, которые в 2022 году только усугубились из-за санкций, что не может не сказываться на работе предприятия.

По результатам анализа состава и структуры персонала, был отмечен рост коэффициентов оборота по приему, по выбытию и коэффициента текучести кадров, что является негативной тенденцией. При этом в рассматриваемом периоде снижается коэффициент постоянства кадров. Основными причинами увольнений сотрудников являются: несоответствие уровня оплаты труда затраченным усилиям; большой объем работы; отсутствие карьерного роста.

По итогу проведенного исследования были выделены такие проблемы в системе управления адаптацией персонала как:

- наличие проблем в сфере подбора персонала: достаточно большой срок поиска новых сотрудников (больше недели), что приводит к излишней загруженности оставшихся сотрудников, наличие достаточно высоких затрат на поиск одного сотрудника;
- наличие определенных проблем в сфере обучения персонала, связанных с ростом уровня расходов, которые могут быть нецелесообразны при увольнении сотрудников.

Таким образом, можно говорить о том, что на сегодняшний день в рамках деятельности предприятия сформирована недостаточно эффективная система адаптации персонала.

Для повышения эффективности работы специалистов по персоналу появилась тенденция автоматизации первичного этапа подбора персонала. Одним из примеров применения роботов в HR-службах являются чат-боты. Чат-боты — это боты на основе технологий искусственного интеллекта и распознавания естественного языка, которые в текстовом общении помогают людям решать те или иные задачи.

На предприятии возможно автоматизировать деятельность в службе управления персоналом путем внедрения чат-ботов в подбор персонала.

Работа организации ведется в системе «1С:Предприятие 8.3», в которую добавлена возможность создания чат-бота. Данное решение позволит специалистам по персоналу уменьшить количество затрачиваемого времени на работу с сайтами и соц. сетями.

Проблемы, которые данное мероприятие решает: у специалистов по персоналу не хватает времени на более тщательный отбор кандидатов (более 16 % рабочего времени уходит на просмотр анкет от соискателей и проведение первичных интервью, что в свою очередь снижает количество времени для проведения собеседования и оценки кандидата), что приводит к приему в штат сотрудников, не готовых выполнять возложенные на них функции (приводит к увольнению из организации со стажем не достигающим до 3-х месяцев), повышенные затраты на оплату услуг аутсорсингового агентства по подбору персонала «Делов. людях».

Ожидаемый результат от проекта «Внедрение чат-ботов в подбор персонала» состоит в следующем: функционал чат-бота позволяет собирать архив из поступивших резюме с анкетами, пройденными кандидатом, и фильтровать их по дате поступления, а также выставленным параметрам, необходимым для вакантной должности.

Т.к. кандидат проходит анкету с набором базовых вопросов, входящих в первичное собеседование, первичное собеседование теряет свою актуальность. Также чат-бот позволяет фильтровать отклики, что дает возможность видеть резюме и анкеты соискателей по нужным параметрам. Время обработки откликов системой составляет около минуты, что позволяет сэкономить около 64-74 минут рабочего времени специалиста по подбору.

Исходя из анализа затрат рабочего времени на обработку поступающих откликов специалисту по подбору и возможностями чат-бота, ожидаемым результатом от внедрения робота является снижение затрачиваемого времени на обработку откликов (рекрутинговые сайты) на 64 минут в день и повышение эффективности подбора персонала.

Измерение эффективности – количество уволившихся сотрудников, стаж в организации, которых не превысил 3 месяцев, т.е. снижение увольнений подобного характера будет служить показателем повышения эффективности отбора и оценки кандидатов.

Реализация проекта «Внедрение чат-ботов в подбор персонала» значительно повысит эффективность специалистов по подбору персонала за счет экономии времени на первичном отборе кандидатов, т.к. данный вид деятельности будет осуществляться чат-ботом. За счет внедрения робота специалист по подбору сможет более тщательно проводить собеседования и оценку кандидатов, что позволит трудоустраивать кандидатов, полностью подходящих под требования должности, а также готовых к работе на предприятии.

Экономический эффект от внедрения мероприятия составит 211000 руб.

Таким образом, можно сделать вывод, что деятельность HR-служб непрерывно развивается и приобретает новые формы. Так же характерной чертой развития данной сферы является автоматизация отдельных видов деятельности, что выводит работу службы на новый уровень.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Анисимов, А. Ю. Управление персоналом организации : учебник для вузов / А. Ю. Анисимов, О. А. Пятаева, Е. П. Грабская. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 278 с.
2. Богодист, Н. А. Адаптация персонала на предприятиях в современных условиях / Н. А. Богодист, А. А. Солдатов // Опыт и проблемы реформирования системы менеджмента на современном предприятии: тактика и стратегия : Сборник статей XXI Международной научно-практической конференции, Пенза, 24–25 февраля 2022 года / Под редакцией Ф.Е Удалова, В.В. Бондаренко. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2022. – С. 21-26.
3. Вагаева, О. А. Методы оценки эффективности системы управления персоналом / О. А. Вагаева, О. Ю. Ермолаева // Сборники конференций НИЦ Социосфера. – 2023. – № 10. – С. 180-182;
4. Исаева О. М. Управление персоналом: учебник и практикум для среднего профессионального образования / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. – 2-е изд. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 168 с.
5. Конституция Российской Федерации [Электронный ресурс]: принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020 – Доступ из справочно-правой системы «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>
6. Куприянчук Е. В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие: учебное пособие / Е. В. Куприянчук, Ю. В. Щербакова. — Москва: РИОР: ИНФРА-М, 2020. — 255 с.
7. Латыпова, Д. Р. Адаптация персонала / Д. Р. Латыпова // Форум молодых ученых. – 2021. – № 1(53). – С. 182-186. – https://www.elibrary.ru/download/elibrary_44751136_36305062.pdf.
8. Лисовская, А. И. Развитие профессиональных компетенций на

основе стажировок: уровни, методы и модели / А. И. Лисовская, Е. В. Абилова // Общество, экономика, управление. – 2022. – Т. 7, № 2. – С. 45-48. – <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=49501845>.

9. Литвинюк А. А. /Управление персоналом : учебник и практикум для вузов [и др.] ; под редакцией А. А. Литвинюка. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 461 с.

10. Павловская, О. Ю. Правовое обеспечение кадрового делопроизводства: учебное пособие для вузов / О. Ю. Павловская. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 213 с

11. Петров, А. Я. Дисциплинарная ответственность работников: практическое пособие / А. Я. Петров. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 89 с

12. Пищикова, Ю. А. Воздействие активных методов адаптации на персонал организации / Ю. А. Пищикова, Т. Ю. Лушникова // Общество, экономика, управление. – 2022. – Т. 7, № 2. – С. 49-53.

13. Пугачева, К. С. Система адаптации персонала в организациях сферы услуг: мотивационный аспект / К. С. Пугачева, О. А. Лымарева // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – № 11-3(81). – С. 48-51- <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=47395612>.

14. Тисунова, В. Н. Управление процессом адаптации персонала / В. Н. Тисунова, А. В. Рубинский // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. – 2022. – № 10(64). – С. 109-111. – <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=49819966>.

15. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ– Доступ из справочно-правой системы «КонсультантПлюс». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>

16. Хильчук, Е. Л. Трудовые споры: учебное пособие для вузов / Е. Л. Хильчук, И. П. Чикирева. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 263 с.

17. Чижикова, В. Ю. Система онбординга персонала как новый элемент в парадигме адаптации новых сотрудников / В. Ю. Чижикова // Наука

и техника: новые вызовы современности : Сборник статей IV Международной научно-практической конференции, Москва, 31 января 2022 года. – г. Москва: Индивидуальный предприниматель Емельянов Николай Владимирович, 2022. – С. 338-342. – <https://elibrary.ru/item.asp?id=49201183>.

18. Шестакова Е.В., Хомидова М.В. Формирование модели HR-бренда предприятия в системе управления человеческими ресурсами. М.: Креативная экономика, 2020. – 162 с. – <https://1economic.ru/lib/11054>.

19. Щебелюк, О. О. Метод оценки персонала / О. О. Щебелюк // Инновации. Наука. Образование. – 2020. – No 21. – С. 384-387. – <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=44282179>;

20. Юкласова А.В. Теория организации: учебное пособие / А.В. Юкласова. – Самара: Издательство Самарского университета, 2022-
http://repo.ssau.ru/bitstream/Uchebnye-izdaniya/Teoriya-organizacii-101224/1/978-5-7883-1839-4_2022.pdf.

21. Alexander Bril, Olga Kalinina, Olga Valebnikova, Natalia Valebnikova, Marisa Camastral Improving Personnel Management by Organizational Projects: Implications for Open Innovation // Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity. – 2022

22. Abramova, N.; Grishchenko, N. ICTs, Labour Productivity and Employment: Sustainability in Industries in Russia. Procedia Manuf. 2020. –с 43, 299–305.

23. Specifics of the process of personnel adaptation / V. Smachilo, V. Khalina, O. Kolmakova [et al.] // Sciences of Europe. – 2021// - <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=46264127>;

24. Stein M. Successful Onboarding: Strategies to Unlock Hidden Value Within Your Organization 1st Edition- <https://www.amazon.com/Successful-Onboarding-Strategies-Unlock-Organization/dp/0071739378/>;

25. Tarna, E. Academic adaptation - intensive process of preparation for professional adaptation / E. Tarna, M. Goras // Cross - Cultural Studies: Education and Science. – 2020. – Vol. 5, № 2. – P. 97-106. – DOI 10.24411/2470-1262- 2020-10081. – <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=43065665>.