

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

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

Управление персоналом
(направленность (профиль) / специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование управления адаптацией персонала организации

Обучающийся

О.А. Егорова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук Л.Л. Кифа

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

Аннотация

Тема исследования: «Совершенствование управления адаптацией персонала организации».

Актуальность темы исследования заключается в том, чтобы новичок, пришедший в организацию имел возможность и желание остаться в ней надолго. Правильно организованный процесс адаптации персонала прямо пропорционален величине затрат, ведь в результате работник будет демонстрировать высокую производительность труда, а это снизит показатели текучести и повлияет на заинтересованность персонала в развитии компании. Систему адаптации персонала, как и другие кадровые процессы в управлении организацией, необходимо пересматривать, анализировать ее эффективность и совершенствовать.

Объект исследования - АО «ОптиКом»

Предмет исследования – управление адаптацией персонала организации.

Цель бакалаврской работы – оценка системы адаптации, существующей в настоящее время в компании, с изучением ее эффективности и выработкой мер по ее усовершенствованию.

Для достижения данной цели были поставлены следующие задачи:

- выделить и описать методику исследования системы адаптации работников компании, а также критерии ее эффективности;
- охарактеризовать предприятие с точки зрения организационно-экономической составляющей;
- изучить систему адаптации сотрудников компании;
- выбрать мероприятия для усовершенствования системы и рассчитать их экономическую эффективность.

Работа состоит из введения, 3 разделов, заключения списка источников и приложений.

Содержание

Введение	4
1 Теоретические аспекты управления адаптацией персонала	7
1.1 Понятие и сущность адаптации сотрудников как элемент системы управления персоналом предприятия	7
1.2 Критерии и методы эффективности управления адаптацией персонала.....	16
2 Оценка эффективности управления адаптацией персонала в АО «ОптиКом».....	20
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия	20
2.2 Оценка эффективности управления адаптацией персонала в АО «ОптиКом».....	32
3 Пути повышения эффективности управления адаптацией сотрудников в АО «ОптиКом»	42
3.1 Мероприятия по совершенствованию управления адаптацией сотрудников на предприятии	42
3.2 Расчет экономической эффективности.....	53
Заключение	62
Список используемой литературы	64
Приложение А.....	69
Приложение Б	71
Приложение В.....	72

Введение

Актуальность темы исследования заключается в том, что процесс адаптации новых работников в организациях не может быть недооценена, учитывая, что производительность компаний напрямую коррелирует с качеством работы их сотрудников. Эффективность сотрудников, в свою очередь, зависит от качественного подбора кадров и их успешной адаптации на новом месте работы. Несмотря на высокую релевантность этой проблематики, детальное изучение адаптации, особенно среди начинающих специалистов, остается недостаточным. Тем не менее, процесс адаптации считается ключевым элементом в системе управления персоналом, особенно в условиях современной экономики. Эффективно организованная адаптация способствует увеличению производительности не только отдельных работников, но и организации в целом, положительно влияя на прибыль и уровень удовлетворенности персонала.

Создание благоприятных условий для новых сотрудников, где они чувствовали бы себя комфортно, является критически важным. В противном случае, при нарушении рабочего режима, отсутствии обратной связи с руководством, работник может испытать психологическую дезадаптацию, оказавшись в непривычной среде. Важность адаптации также актуальна для сотрудников, переживающих изменения в привычной рабочей среде.

Вклад в изучение адаптации персонала внесли многие российские ученые, среди которых Т.Ю. Базаров, О.М. Дудина, М.Ю. Зданович и другие, заложившие основы теоретических подходов к адаптации персонала. На сегодняшний день многие российские организации не уделяют должного внимания процессу адаптации, ограничиваясь лишь первичным знакомством нового сотрудника с коллективом и инструктажем. Такие меры часто оказываются недостаточными для полноценной адаптации из-за высокой текучести кадров, что ведет к отсутствию вовлеченности и минимальной эффективности труда, а в итоге – к увольнению.

Объект исследования в рамках выпускной квалификационной работы – компания АО «ОптиКом»

Предмет исследования – адаптационный процесс специалистов, работающих в компании АО «ОптиКом».

Целью исследования является оценка системы адаптации, существующей в настоящее время в компании АО «ОптиКом», с изучением ее эффективности и выработкой мер по ее усовершенствованию.

Чтобы реализовать поставленную цель, требуется решить несколько задач:

- изучить суть термина «адаптация», его значение как одной из составляющих системы управления персоналом в организации;
- дать характеристику этапам и методам адаптации персонала компании;
- выделить и описать методику исследования системы адаптации работников компании, а также критерии ее эффективности;
- охарактеризовать предприятие с точки зрения организационно-экономической составляющей;
- проанализировать состав персонала компании;
- изучить систему адаптации сотрудников компании;
- провести анкетирование, дающее возможность оценить систему адаптации, по мнению работников компании;
- выбрать мероприятия для усовершенствования системы;
- рассчитать экономическую эффективность выбранных мероприятий.

В качестве информационной базы выступают монографические исследования ученых России и зарубежья, научные периодические издания. Также дается оценка на основании опросов, проведенных среди сотрудников компании, по исследуемому вопросу.

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

адаптационным процессом работников компании АО «ОптиКом», анкетирование.

Практическая значимость исследования состоит в том, что по результатам исследования будут даны рекомендации, которые могут быть использованы с целью повышения эффективности процесса адаптации и управления персоналом компании АО «ОптиКом».

В соответствии с поставленными целями и задачами определяется структура работы. Работа включает в себя введение, три раздела, каждая из которых содержит по три параграфа, заключение и список использованной литературы и источников, приложений.

В первом разделе отражены теоретические аспекты процесса адаптации работников, рассмотренные в рамках системы управления персоналом компании. В ней описываются цели и этапы процесса, выделены методики управления адаптацией, показатели, по которым можно определить эффективность управления адаптацией работников.

Второй раздел содержит информацию, важную для усовершенствования системы управления адаптацией компании АО «ОптиКом». В ней отражены анализ процесса управления адаптацией в компании, дана оценка его эффективности.

В третьем разделе приведены мероприятия, позволяющие усовершенствовать процесс управления адаптацией сотрудников, работающих в компании АО «ОптиКом».

1 Теоретические аспекты управления адаптацией персонала

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

В современных научных исследованиях тема адаптации анализируется с разнообразных позиций. Это включает изучение её влияния на психологическое состояние индивида, её роль в эволюции общественных учреждений, влияние на функционирование компаний и в контексте развития систем управления общественными организациями. Подобный широкий спектр рассмотрения делает вопросы, связанные со статусом и происхождением концепции адаптации, крайне важными из-за их всестороннего характера и универсального значения адаптивных процессов.

Принцип адаптации, присущий всем живым существам, всегда вызывал интерес у человечества. Этот процесс, позволяющий организмам адаптироваться к окружающей среде, описывается термином «адаптация». Этот термин происходит от позднелатинских слов «ad», означающего «к», aptus – «подходящий, удобный», aptatio – «подгонка», и adaptation – «приспособление» [14].

Введение его в научное использование приписывают Х. Ауберу во второй половине XVIII века, когда в 1865 году он использовал его для описания изменений в световой чувствительности глаза в ответ на изменение освещенности. С тех пор, в работах Г. Аубера и других ученых, термин «адаптация» стал обозначать способность организмов приспосабливаться к своей среде, основываясь на идеях Ж.-Б. Ламарка [45]. Так, концепция адаптации, в основном развиваемая в биологии, тесно связана с эволюционной теорией и рассматривается как проявление целенаправленности в структуре и функциях организмов, обеспечивающее их способность к прямому приспособлению к условиям среды.

В наше время термин «адаптация» находит применение в многочисленных

дисциплинах, что приводит к разнообразию его толкований.

В соответствии с философской энциклопедией, адаптация описывается как процесс или достижение согласованности между живой системой, будь то организм или его часть, и внешними условиями, воздействующими на нее. Этот термин также используется для описания изменений в психике личности под влиянием внешних факторов, подчеркивая способность человека адаптироваться к требованиям социальной среды без переживания стресса или конфликтов с этой средой. В данном контексте акцентируется различие между человеческой адаптацией и адаптацией в животном мире, где последняя связана с развитием определенных черт или навыков для преодоления препятствий или выполнения специфических задач.

Различные исследователи предлагают свои определения адаптации, что демонстрирует многогранность этого понятия.

Адамова И. В. в своем труде «Управление адаптацией персонала: теория и практика» глубоко исследует множество аспектов, связанных с адаптацией сотрудников на рабочем месте. Это, по сути, как большая мозаика, где каждый элемент – это важный аспект системы управления персоналом. Адамова И.В. подчеркивает, что адаптация – это не просто знакомство с трудовыми обязанностями, а целый процесс, который требует особого внимания со стороны руководства [1].

Петров С. А. в своей работе «Методы оптимизации процесса адаптации сотрудников» рассматривает множество аспектов, связанных с важнейшей задачей современного управления – адаптацией новых работников в компании. Начинает он с обращения к тому, насколько критически важным является этот процесс для дальнейшей эффективности и продуктивности труда. Ведь правильно организованная адаптация позволяет сократить текучесть кадров, повысить мотивацию и, соответственно, укрепить рабочие коллективы [30].

В своей работе «Адаптация персонала в современных организациях: тенденции и рекомендации» Смирнова Е. Л. акцентирует внимание на том, что адаптация – это не просто процесс, а целая система, охватывающая все аспекты

жизни нового сотрудника в организации [34].

Красавина Е.В. в своей работе «Формирование эффективной системы адаптации в компании» акцентирует внимание на том, что адаптация – это многоступенчатый процесс, который начинается задолго до официального трудоустройства. Исходя из этого факта, он предлагает задействовать разнообразные подходы к управлению адаптацией, учитывающие как индивидуальные, так и коллективные потребности [13].

Хруцкий В.Е. в своей работе «Инновационные подходы к управлению адаптацией работников» утверждает, что адаптация – это становления индивидуализация процесса, где акцент смещается с универсальных решений на персонализированные программы адаптации для каждого работника [41].

Анализ авторских мнений позволил выявить общую тенденцию: все они консенсусно считают, что адаптация персонала представляет собой процедуру ассимиляции новых работников в условиях профессиональной и социальной сферы в рамках их новой рабочей среды в организации. В то же время, различия в высказываниях исследователей касаются интерпретации самого процесса адаптации (будь то односторонняя адаптация или двустороннее взаимодействие), а также механизмов, лежащих в его основе, включая обучение, процесс идентификации, предоставление информации и формирование новых принципов, моделей поведения и т.д.

Адаптация трудовых ресурсов представляет собой двусторонний процесс адаптирования между сотрудником и организацией. Основой этого процесса является интеграция сотрудника в деятельность компании, которая должна осуществляться поэтапно [2]. В рамках адаптации работник сталкивается с необходимостью адаптироваться к новой профессиональной среде, психофизиологическим особенностям, требованиям в рамках конкретного коллектива, а также к административным процедурам, экономическим условиям работы, санитарным и бытовым нормам.

Процесс адаптации персонала включает ознакомление сотрудника с целями, заданиями, стратегическими направлениями и культурой компании, а

также с коллегами. В этот период формируется поведение сотрудника, соответствующее корпоративным нормам и требованиям, и устанавливаются начальные взаимоотношения между новым сотрудником и организацией.

Термин «адаптация» охватывает ключевые элементы, благодаря которым различные системы могут функционировать и развиваться за счет взаимодействия внутренних и внешних условий [5,6,7]. Разнообразие видов адаптации определяется на основе различных критериев.

Согласно исследованиям Т.Ю. Базаров, профессиональная адаптация выполняет критически важную роль, позволяя работнику освоить новые, но уже устойчивые условия профессиональной деятельности и решать задачи, соответствующие требованиям и традициям коллектива [3].

О.М. Дудина выделяет следующие цели адаптации, представленные на рисунке 1 [8].



Рисунок 1 – Цели адаптации

В более широком смысле адаптация охватывает различные аспекты, включая социальную, организационную, культурную и личностную адаптацию, затрагивая не только самого работника, но и все аспекты управленческих отношений, способствующих эффективному взаимодействию сотрудников.

Для оценки адаптации сотрудников внутри организации необходимо учитывать различные виды адаптации, представленные на рисунке 2.



Рисунок 2 – Виды адаптации сотрудников внутри организации [4]

Под организационной адаптацией понимается способность работника адаптироваться к установленным в предприятии правилам, порядку, коллективу

Адаптация психофизиологического типа относится к процессу привыкания и адаптации к психологическим и возможно физическим нагрузкам, включая соблюдение режима дня, гигиенические стандарты и другие аспекты [9]. Чтобы обеспечить успешную психофизиологическую адаптацию, необходимо обеспечить работника подходящим рабочим местом. Это включает в себя предоставление всего необходимого для работы оборудования, такого как офисная мебель, компьютер, телефон, канцелярские принадлежности, а также создание условий без шума и сквозняков [17]. Скорость прохождения психофизиологической адаптации зависит от состояния здоровья работника и его способности адаптироваться к окружающей среде.

В рамках социально-психологической адаптации сотрудник привыкает к новому коллективу и организационной культуре предприятия [18]. Этот вид адаптации выполняет две ключевые функции: во-первых, помогает сотруднику усвоить ценности и правила поведения в организации, а во-вторых, способствует формированию чувства принадлежности к компании. Однако могут возникать

проблемы, например переоценка теоретических знаний в ущерб практическому опыту или недооценка возможных препятствий.

Профессиональная адаптация охватывает получение теоретических и практических знаний, знакомство с профессиональными обязанностями и их освоение. Она может проводиться через наставничество или тренинги и направлена на поддержку и повышение профессионального мастерства работника. Эффективность профессиональной адаптации зависит от наличия у сотрудника профессиональных навыков и знаний [23].

Все виды адаптации тесно связаны между собой и должны рассматриваться в комплексе для успешного управления адаптационным процессом. Анализ теоретических исследований позволяет выделить два основных направления в процессе трудовой адаптации, которые влияют на цели организации для адаптации новых сотрудников, представленных на рисунке 3.



Рисунок 3 – Цели и направления адаптации новых сотрудников в организации

А.А. Михайлова считает, что система адаптации новых сотрудников должна способствовать снижению управленческих расходов, за счет нескольких направлений:

- снижения и предотвращения ошибок, которые могут допускать новые работники при освоении новых функциональных обязанностей;
- сокращения времени для введения нового сотрудника в должность, что позволит достигнуть положительных результатов;
- сократить текучесть кадров, а именно тех сотрудников, которые не прошли испытательный;
- сократить число сотрудников, которые уволились в первый год работы [21]

Из всего вышесказанного можно прийти к выводу о том, что процесс адаптации сотрудников имеет двойную направленность: он охватывает как профессиональные, так и психолого-социальные аспекты. Этот процесс является регулируемым и целенаправленным, его задача – обеспечить успешное вливание нового сотрудника в корпоративную среду, ознакомить его с внутренними правилами и нормами, а также сформировать соответствующие ожидания относительно его работы и поведения в коллективе. Эффективно налаженная система адаптации способствует уменьшению временных и финансовых потерь, создает условия для быстрой и продуктивной интеграции сотрудника в рабочий процесс [15]. Это, в свою очередь, выгодно как для руководства организации, так и для самого работника, подчеркивая взаимную выгоду от данного процесса.

Адаптация новых сотрудников не может быть проведена за один день. Она включает в себя различные условия, которые делятся на этапы [16].

Этапы адаптации персонала в организации представляют собой важный процесс, который позволяет новым сотрудникам плавно влиться в коллектив и ознакомиться с внутренними процессами компании. Адаптация начинается с момента приема на работу и продолжается в течение определенного времени, в зависимости от специфики роли и структуры организации [24].

Первый этап адаптации – это предварительная подготовка. Он включает в

себя ознакомление с корпоративной культурой, основными правилами внутреннего распорядка и стандартами поведения. На этом этапе HR-отдел проводит первичное интервью, где объясняет новые требования и ожидания от сотрудника [31]. Также важно предоставить новым работникам необходимые документы и доступ к различным системам управления.

Второй этап – вводный период. Он длится от одного до нескольких дней и включает обучение по специфике работы, знакомство с коллегами и менеджментом [19]. На этом этапе новые сотрудники часто проходят обучение, на котором получают информацию о задачах, инструментах и технологиях, используемых в компании. Рекомендуется назначать наставника, который в течение первых недель будет помогать новому сотруднику, ответит на его вопросы и поддержит в процессе знакомства с коллективом.

Третий этап адаптации – это активная работа. Здесь новый сотрудник уже активно участвует в рабочих процессах, выполняет свои обязанности и начинает интегрироваться в коллектив. Команда должна оказывать поддержку, обмениваясь опытом и предоставляя возможности для совместных проектов [36].

Четвертый этап – это оценка адаптации. После некоторого времени (например, через 3–6 месяцев) руководство и HR-отдел должны провести анализ: как новичок освоился на новом месте, соответствует ли он ожиданиям и как интегрировался в команду. Это может быть обсуждено на встрече, где можно дать конструктивную обратную связь и обозначить области для дальнейшего развития [38].

На данном этапе используются методы оценки адаптации персонала. Существует несколько методов, которые организации могут использовать для оценки адаптации своих сотрудников.

Один из наиболее распространённых – это метод анкетирования [40]. С помощью опросников работники могут анонимно высказать своё мнение о процессе адаптации, уровне поддержки со стороны руководства и команды, а также о сложностях, с которыми они сталкиваются. Этот метод позволяет

получить количественные данные, которые затем могут быть проанализированы для выявления общих тенденций и проблем.

Другим эффективным методом является проведение интервью. Личное общение с новыми сотрудниками помогает глубже понять их чувства и мысли о рабочем процессе. Интервью может быть структурированным или неструктурированным, что позволяет сохранить гибкость в подходе. Этот метод может применяться как на этапе адаптации, так и спустя несколько месяцев после выхода на работу, чтобы оценить, как изменились взгляды работника на свою роль внутри команды [39].

Наблюдение также является действенным методом оценки адаптации. Менеджеры или HR-специалисты могут следить за поведением нового сотрудника в реальном времени, оценивая, как он взаимодействует с коллегами, справляется с рабочими задачами и встраивается в коллектив [12]. Это позволяет увидеть адаптацию на практике и заметить аспекты, которые могут не проявляться в анкетах или во время интервью [40]. Чтобы получить более полное представление об адаптации, многие компании используют комплексный подход, совмещая несколько методов. Например, можно начать с анкетирования, затем провести индивидуальные интервью с теми, кто отметил низкие показатели адаптации, и завершить оценку наблюдением за рабочим процессом [10]. Такой подход предоставляет многогранное видение ситуации и позволяет разработать эффективные программы поддержки для новых сотрудников.

Таким образом оценка адаптации персонала – это многоступенчатый процесс, требующий внимательного подхода. Использование различных методов позволяет получить полное представление о той степени, в которой новый сотрудник адаптировался, выявить проблемы и определить пути их решения [11]. Это, в свою очередь, помогает оптимизировать процессы работы с талантами и повышает корпоративную культуру в целом.

Последний этап – это формирование будущего. На этом этапе важно помочь сотруднику определить его карьерные цели в компании, обозначить возможности для роста и профессионального развития, а также создать план

действий, который будет способствовать его дальнейшему успеху в организации. Эффективная адаптация не только повышает удовлетворение нового сотрудника работой, но и способствует повышению общей продуктивности и сплоченности команды [47].

Исходя из представленной информации, можно сделать вывод о значимости и сложности процесса адаптации. Этот процесс охватывает не только профессиональные аспекты, но и личные интересы сотрудников, которые должны гармонизировать с целями организации. Важно подчеркнуть, что социально-психологическая адаптация представляет собой вызов для работника, поскольку влияет на его убеждения, ценности и восприятие мира.

1.2 Критерии и методы эффективности управления адаптацией персонала

Проблему определения методов и критериев эффективности управления адаптацией исследуют специалисты в области управления персоналом, руководители предприятий и эксперты, обладающие знаниями в данной сфере. Процесс адаптации сотрудников напрямую влияет на производительность труда сотрудников [42].

Критерии оценки успешности адаптации в организационной среде имеют огромное значение. Одним из главных показателей, безусловно, является время на освоение, то есть период, необходимый новому сотруднику для приобретения актуальных знаний и навыков, нужных для выполнения своих служебных обязанностей [43]. Чем быстрее работник вливается в коллектив и начинает уверенно выполнять поставленные задачи, тем успешнее происходит его адаптация. Это время, как правило, варьируется – кто-то может справиться за несколько дней или недель, а некоторым может потребоваться несколько месяцев. Этот процесс зависит как от самого человека, так и от системы обучения, существующей в компании.

Оценка эффективности адаптации работников производится на основе

ряда критериев, включая профессиональную активность, дисциплинированность, успехи в работе, удовлетворенность рабочими условиями, эмоциональный комфорт, психосоматическое состояние и готовность к выполнению профессиональных обязанностей в данной организации [44].

Для оценки адаптации предлагаются различные методики, основанные на анализе действующих компаний в России. Одной из методик является оценка по степени удовлетворенности, включая удовлетворенность работой и оценку сотрудника со стороны организации [48]. Используя специально разработанные анкеты, удастся выявить проблемы, возникающие в процессе труда, и интересы сотрудника, скорость их формирования. Результаты анализируются через три индекса: удовлетворенность работой, интерес к работе и удовлетворенность профессией, на основе которых формируется интегральный показатель адаптации [49].

Тем не менее, недостатком этого метода является то, что индекс удовлетворенности субъективен, что затрудняет анализ показателей. Это связано с тем, что ответы на вопросы могут быть необъективными и не отражать истинного положения дел [46]. Тем не менее компании продолжают использовать удовлетворенность работой как важный критерий для оценки эффективности адаптации и производительности труда [35].

Изучая удовлетворенность сотрудников, можно соотнести ее со степенью адаптации к культуре компании. Высокий уровень удовлетворенности потребностей сотрудников может коррелировать с успешной адаптацией сотрудников к внутренней среде компании.

Шкалы удовлетворенности могут быть использованы для количественной оценки глубины адаптации сотрудников. Анализируя различные факторы, такие как условия труда, статус и положение в компании, возможности для адаптации, можно количественно оценить глубину адаптации сотрудников для карьерного роста, можно определить общий уровень удовлетворенности [28].

В рамках оценки адаптационных процессов предлагается методика,

позволяющая сотрудникам выразить своё отношение к процессу адаптации посредством выбора одного из пяти предложенных вариантов, начиная от «совершенно удовлетворен», что приравнивается к значению +1,0, и заканчивая «совершенно не удовлетворен», соответствующим значению -1,0. В этой системе существует значительный недостаток: она не позволяет точно определить, как и в какой мере различные аспекты адаптации влияют на эффективность и ход адаптационного процесса [29].

Таким образом, остаётся неясным, насколько важен каждый отдельный фактор для сотрудника и как он может влиять на его решение оставаться в компании.

Для оценки эффективности процесса адаптации были выделены две основные группы показателей: объективные и субъективные. Объективные показатели сосредоточены на выполнении трудовой деятельности и активности сотрудников в различных сферах [32]. Эти показатели классифицируются по трем основным аспектам: профессиональному, социально-психологическому и психофизиологическому. Субъективные показатели, с другой стороны, связаны с личным восприятием и оценкой сотрудниками своего адаптационного опыта [33].

Кроме того, используется интегральный подход к оценке эффективности, который не только учитывает упомянутые критерии, а также анализировать их влияние на внутренние процессы организации [25]. Такой подход позволяет оценить, как процесс адаптации персонала связан с общей деятельностью и стратегическими целями компании [27]. И это несмотря на то, что субъективные показатели практически идентичны показателям оригинального метода оценки, второй подход предлагает более комплексный взгляд на проблему, сочетая количественные меры и интерпретацию адаптационного процесса с учётом субъективного восприятия [26].

Основные критерии, позволяющие судить об успешности адаптации включают: безупречное исполнение должностных обязанностей, проявление ответственности за результаты своей работы и готовность к решению

нестандартных задач, понимание структуры организации, владение необходимыми навыками работы с офисной техникой, осведомленность о правилах корпоративной этики и участие в жизни неформальных групп внутри коллектива.

Процесс адаптации нового сотрудника, особенно на начальном этапе его карьеры, представляет собой комплексную и ответственную задачу, требующую внимания к социально-психологическим аспектам взаимодействия внутри коллектива [22].

Основной акцент в данном процессе делается на понимании особенностей работы в организации и налаживании эффективного взаимодействия как в рамках выполнения непосредственных трудовых обязанностей, так и в плане межличностного общения [20].

Следовательно, тщательно разработанная и внедренная программа адаптации может существенно сократить временные и финансовые потери организации, повысить ценность рабочего места [19]. Она способствует укреплению командного духа, лежит в основе успешной системы наставничества, обеспечивает непрерывность процессов обучения и повышения профессионального уровня сотрудников. Ключевая роль системы адаптации заключается в обеспечении обратной связи от сотрудников.

2 Оценка эффективности управления адаптацией персонала в АО «ОптиКом»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Компания АО «ОптиКом» является производителем, поставщиком комплексных решений на рынке упаковки, профессиональных моющих средств, канцелярских и хозяйственных товаров для бизнеса.

АО «ОптиКом» зарегистрировано Межрайонной ИФНС №46 по г. Москве 09 марта 2005 года. Свидетельство о государственной регистрации юридического лица выдано Межрайонной ИФНС №46 по г. Москве 09 марта 2005 г., серия 77 №006687012.

Полное наименование: непубличное акционерное общество «ОптиКом».

Сокращенное наименование АО «ОптиКом» (далее по тексту).

ИНН 7734523776; КПП 772401001.

ОГРН: 1057746393748.

Юридический адрес: 115404, Москва, улица Рязская, дом 13. корпус 1, эт. 4, пом. I, кв 19.

Почтовый адрес: 123060, Москва, 1-ый Волоколамский проезд, д. 10 стр. 1.

Вид деятельности по ОКВЭД: 46.90 Оптовая торговля непродовольственными товарами.

Органами управления АО «ОптиКом» являются: общее собрание участников общества и совет директоров, в который по состоянию на 31.12.2023 года входят следующие лица: М.В. Рогожко, Б.О. Грабчинский; В.Н. Павленко, Д.Ю. Тюхменев, Н.Б. Ковальская.

Единоличным исполнительным органом является генеральный директор Рогожко Максим Валерьевич на основании вступления в должность приказ №1 от 09.02.2005 г.

Миссия АО «ОптиКом» «Способствовать успешному развитию бизнеса наших клиентов, предлагая оптимальные комплексные решения, совместно

формируя устойчивый бизнес в России».

Ассортимент АО «ОптиКом» насчитывает 32000 наименований товаров и 25 категорий (упаковочные материалы, бытовая и профессиональная химия) уборочный инвентарь, бумажно-гигиеническая продукция, хозяйственно-ботовые товары, канцелярские товары, спецодежда, средства индивидуальной защиты и так далее.

Ценности и стратегические принципы представлены на рисунке 4.



Рисунок 4 – Ценности и стратегические принципы компании АО «ОптиКом»

Компания АО «ОптиКом» обслуживает свыше 10000 лояльных клиентов, включая ведущие федеральные ритейлеры, предприятия в сфере HoReCa, производителей пищевых продуктов, организации, занимающиеся клинингом, крупные корпорации и государственные учреждения. Деятельность компании ориентирована на обеспечение высокого уровня санитарии, гигиены и пищевой безопасности. Это достигается за счет всесторонней поддержки клиентов: от подбора оптимальных средств до обучения персонала и адаптации решений для новых задач, обеспечивая непрерывность и эффективность их работы.

Компания придерживается принципов устойчивого развития, стремясь к балансу между экономическим ростом, социальной ответственностью и минимизацией воздействия на окружающую среду. Внедрение циклических экономических моделей и экологически ответственных практик является ключевым направлением деятельности. Предприятие активно изучает и предлагаем экологические решения, обучая партнеров осуществлять закупки с учетом экономической выгоды и экологической ответственности.

Ассортимент продукции АО «ОптиКом» насчитывает более 32 000 наименований в 25 различных категориях, что позволяет удовлетворить широкий спектр потребностей клиентов. Предприятие предлагает только проверенные решения, накопленные за более чем 15 лет практики, включая продукты, которые были отмечены на ведущих выставках.

Внимание к потребностям и задачам клиентов является приоритетом работы компании. Благодаря глубоким знаниям в профильных областях и детальному изучению продукции, компания способна предложить наилучшие решения для каждого клиента.

АО «ОптиКом» продолжает расширять свою географию присутствия, имея дистрибьюторскую сеть в 85 регионах России и филиалы в крупных городах, таких как Санкт-Петербург, Нижний Новгород, Самара и Сочи. Предприятие обеспечивает оперативную доставку более 2500 заказов ежедневно прямо со склада.

Ценообразование предприятия продукции основывается на принципах

производителя, исключая дополнительные наценки за рекламу и избегая переплат, связанных с деятельностью посредников.

Срок функционирования общества не ограничен за счет частной формы собственности, вкладов учредителей в уставной капитал на добровольной основе. Компания действует в соответствии с Уставом в рамках установленного в РФ законодательства.

Организационная структура управления АО «ОптиКом» относится к линейно-функциональной, представлен на рисунке 5.

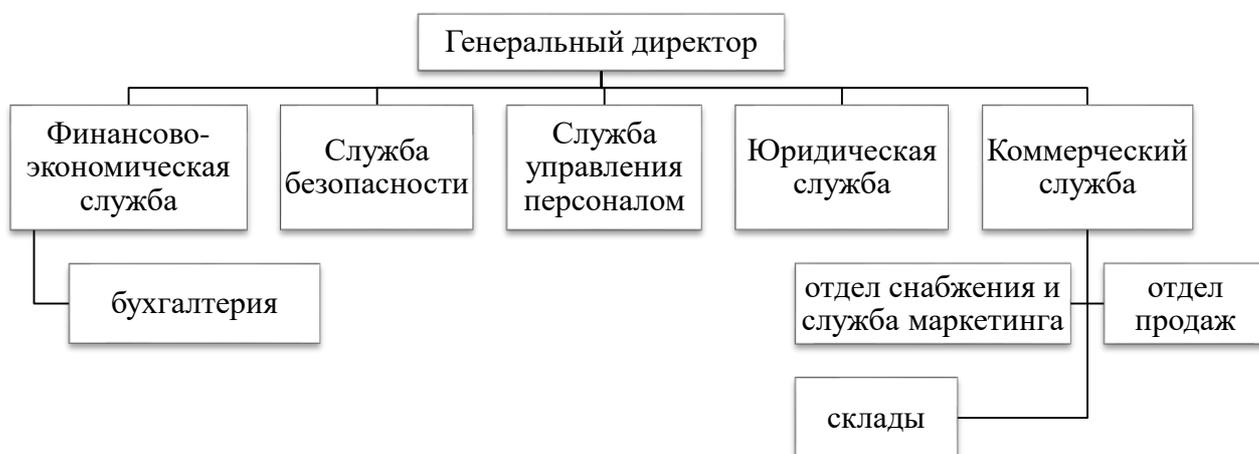


Рисунок 5 – Организационная структура АО «ОптиКом»

Функции руководителя охватывают широкий спектр деятельности, включая управление процессами, стимулирование роста товарооборота, обеспечение непрерывной работы предприятия, а также координирование работы всех отделов организации.

В помощь директору приходит управляющие торговым складом, который отвечает за выполнение указаний руководства, обеспечивает достижение целевых показателей это достигается за счет оптимизации скорости оборота, контролирует списания и возвраты, а также следит за правильной выкладкой товаров.

В каждом отделе присутствуют менеджеры, задачи которых включают

надзор за работой сотрудников, оформление заказов, возвратов и списаний.

Старший менеджер по логистике на складе наблюдает за приемкой товаров, их качеством и сроками поставки, проводит инвентаризацию и отвечает за документацию поступлений.

Под его руководством генерального директора работают различные службы и отделы, включая финансовую службу, отдел управления персоналом, коммерческий сектор, юридическую службу, бухгалтерию, отдел снабжения, маркетинг, а также менеджеры по оптовым продажам.

Центральное место в структуре занимает расчетно-кассовая служба, под руководством главного кассира, гарантирующего бесперебойную работу, а также координирующего деятельность.

Служба безопасности играет ключевую роль в защите товарных и материальных ценностей, проверки сотрудников на прием на работу.

Так, АО «ОптиКом» располагает разветвленной и эффективной управленческой структурой, направленной на достижение целей и выполнение задач компании, а также на обеспечение согласованной работы всех подразделений. В рамках компании разработан план продаж, который включает индивидуальные цели для менеджеров по продажам, оценку работы отдела продаж и общие корпоративные цели, предусматривающие дополнительные стимулы для мотивации сотрудников.

Правовое обеспечение кадровой политики АО «ОптиКом» реализуется специалистом по персоналу, который взаимодействует со всеми структурными подразделениями АО «ОптиКом» по таким направлениям кадровой работы, как найм и отбор, планирование качественного и количественного состава, организация аттестации, высвобождение, увольнение, организация обучения персонала и т.д.

Порядок ведения личного дела:

- на каждого сотрудника заводится личное дело, в которое постепенно (по мере поступления) вкладываются документы, связанные с его поступлением на занимаемую им должность, текущей работой и

увольнением;

- личное дело должно содержать информацию об образовании сотрудника, семейном положении, тестирования (если они проводились), сертификаты о повышении квалификации, подготовке;
- личные дела хранятся в течение 5 лет после увольнения. При увольнении личное дело хранится в архиве АО «ОптиКом».

Найм и учет персонала. Отбор кадров осуществляется как из внешних, так и из внутренних источников. Для того чтобы объявить набор кандидатов на вакантную должность следует определить какое количество персонала требуется предприятию.

Начальники подразделений АО «ОптиКом» сообщают в отдел кадров, сколько новых работников им необходимо, затем осуществляется подбор и отбор кандидатов на вакантную должность. Руководство АО «ОптиКом» изначально рассматривает потенциальных кандидатов внутри предприятия, затем переходят на внешние источники.

В АО «ОптиКом» существует определенная методология планирования персонала. Когда возникает потребность в персонале, руководитель дает указание начальнику отдела кадров подготовить соответствующие объявления о вакансиях на основании запросов от соответствующих подразделений предприятия и анализа численности персонала. Такие объявления рассылаются в печатные издания.

В случае необходимости подбора квалифицированных специалистов специалист отдела кадров обращается в частное агентство по подбору персонала. Анализ основных организационно-экономических показателей деятельности АО «ОптиКом» за 2021–2023 годы представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Основные организационно-экономические показатели деятельности АО «ОптиКом» за 2021–2023 годы

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение			
				2022 г.-2021 г.		2023 г. - 2022 г.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка, тыс.руб.	12783351	13695695	13667600	912344	7,1	-28095	-0,2
2. Себестоимость продаж, тыс.руб.	9746605	9847416	10010778	100811	1,0	163362	1,7
3. Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	3036746	3848279	3656822	811533	26,7	-191457	-5,0
4. Управленческие расходы, тыс.руб.	-	-	-	-	-	-	-
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	2354400	2816926	3075355	462526	19,6	258429	9,2
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	682346	1031353	591467	349007	51,1	-439886	-42,7
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	529752	928037	789428	398285	75,2	-138609	-14,9
8. Основные средства, тыс. руб.	50760	62745	68417	11985	23,6	5672	9,0
9. Оборотные активы ² , тыс. руб.	4051486	4293994	4943142	242508	6,0	649148	15,1
10. Численность ППП, чел.	1090	1094	1134	4	0,4	40	3,7
11. Фонд оплаты труда ППП ³ , тыс. руб.	1040226	1243086	1416546	202860	19,5	173460	14,0
12. Производительность труда работающего, тыс. руб. (стр1/стр.10)	11727,8	12518,9	12052,6	791,1	6,7	-466,4	-3,7
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	954,3	1136,3	1249,2	181,9	19,1	112,9	9,9
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	251,8	218,3	199,8	-33,6	-13,3	-18,5	-8,5
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	3,2	3,2	2,8	0,0	1,1	-0,4	-13,3
16. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	5,3	7,5	4,3	2,2	41,1	-3,2	-42,5
17. Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	5,6	8,1	4,5	2,5	44,4	-3,6	-44,5
18. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1 *100 коп.)	94,7	92,5	95,7	-2,2	-2,3	3,3	3,5

По данным таблицы 1, можно судить о том, что в 2022 году выручка предприятия увеличилась на 7,1 % по сравнению с 2021 годом, а в 2023 году снизилась на 28095 тыс. руб., это связано с тем, что предприятие вывела часть

продукции из своего ассортимента.

Себестоимость предприятия с каждым годом увеличивается. Так темп прироста в 2022 году по сравнению с 2021 годом составил 1%, а в 2023 году по сравнению с 2022 годом составил 1,7%. Данное увеличение повлекло за собой снижение прибыли в 2023 году на 42,7 %, так как темп прироста себестоимости выше темпа прироста выручки. Расходы растут быстрее чем товарооборот.

В анализируемом периоде зафиксированы изменения в стоимости основных и оборотных средств предприятия. Анализ показал увеличение стоимости основных средств на 9% в 2023 году по сравнению с предыдущим годом. В то же время, стоимость оборотных средств продемонстрировала рост: на 15,1% в 2022 году. Отмечается постепенное увеличение общей стоимости активов и собственного капитала компании на протяжении нескольких лет, что свидетельствует о ее экономическом росте. Кроме того, за данный период произошло сокращение числа сотрудников организации. Важно учитывать эти изменения при анализе эффективности использования рабочей силы.

Динамика основных показателей деятельности предприятия представлена на рисунке 6.

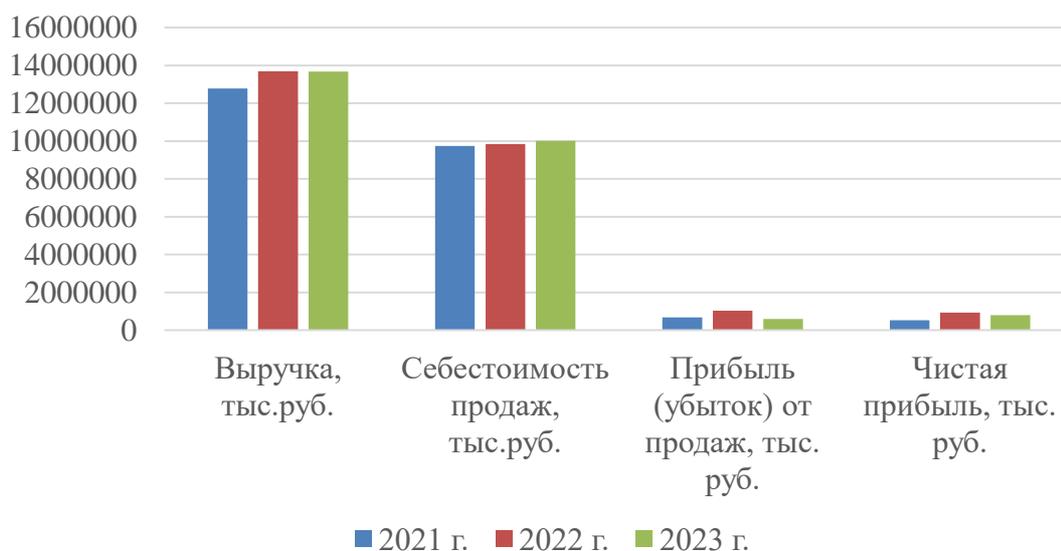


Рисунок 6 – Динамика основных показателей деятельности предприятия АО «ОптиКом»

Итак, общий вывод по показателям деятельности за рассматриваемый период: АО «ОптиКом» показывает снижение выручки и рост активов, однако происходит снижение прибыли от продаж и увеличивается численность персонала. В 2021 году фондоотдача составила 3,11 руб./руб. В 2022 году показатель резко возрос до 5,70, а в 2023 году снизился до 3,49.

В 2023 году фондоотдача снизилась на 18,5 руб. руб. за счет применения ФСБУ 6/2020 с 2022 года и провела реструктуризацию бухгалтерского баланса в части объектов основных средств. Все показатели рентабельности снизились, за счет снижения прибыли от продаж и увеличения себестоимости.

Для анализа деятельности АО «ОптиКом» следует изучить динамику численности персонала по категориям работников. В таблице 2 проанализируем динамику численности персонала по категориям работников.

Таблица 2 – Динамика персонала по категориям работников в АО «ОптиКом» с 2021 по 2023 гг.

Категория	2021 г.		2022 г.		2023 г.		Отклонения			
	Чел.	Уд. вес, %	Чел.	Уд. вес, %	Чел.	Уд. вес, %	2022 г. от 2021 г.		2023 г. от 2022 г.	
							(+; -)	(%)	(+; -)	(%)
Руководители	25	2,3	25	2,3	25	2,2	0	0,0	0	0,0
Специалисты	85	7,8	86	7,9	89	7,8	1	1,2	3	3,5
Основные рабочие	867	79,5	872	79,7	887	78,2	5	0,6	15	1,7
Вспомогательные рабочие	113	10,4	111	10,1	133	11,7	-2	-1,8	22	19,8
Всего работников	1090	100,0	1094	100,0	1134	100,0	4	0,4	40	3,7

Представленные расчеты в таблице 2 в составе персонала предприятия присутствуют все категории персонала, как в отчетном, так и предыдущих периодах. Отметим, что численность персонала за исследуемый период возросла на 4 человека в 2022 году по сравнению с 2021 годом. И на 40 человек в 2023 году по сравнению с 2022 годом.

Наибольший прирост отмечается по категории вспомогательные рабочие. Изменение структуры персонала оказывает существенное влияние на показатель

производительности труда.

Анализ возрастной структуры и по гендерному признаку важен в связи с тем, что заметное нарушение в возрастной структуре персонала может изменить психосоциологическое равновесие внутри предприятия и создать серьезные проблемы найма рабочей силы. Рассмотрим состав и структуру персонала по гендерному признаку в таблице 3.

Таблица 3 – Динамика персонала АО «ОптиКом» по гендерному признаку с 2021 по 2023 гг.

Гендерный признак	2021 г.		2022 г.		2023 г.		Отклонения			
	Чел.	Уд. вес, %	Чел.	Уд. вес, %	Чел.	Уд. вес, %	2022 г. от 2021 г.		2023 г. от 2022 г.	
							(+; -)	%	(+; -)	%
Мужчины	994	91,19	993	90,77	1013	89,33	-1	-0,1	20	2,0
Женщины	96	8,81	101	9,23	121	10,67	5	5,2	20	19,8
Всего работников	1090	100,00	1094	100	1134	100	4	0,4	40	3,7

По данным таблицы 3 можно судить о том, что количество женщин в общей структуре составляет меньше половины от общего количества персонала. Женщины работают в финансовом отделе, отделе кадров.

Количество мужчин на 2023 г. составило 1013 человек, это в основном грузчики, кладовщики, руководители складских помещений.

Динамика возрастной структуры персонала АО «ОптиКом» за 2021–2023 годы представлена в таблице 4.

Таблица 4 – Динамика возрастной структуры персонала АО «ОптиКом» за 2021-2023 годы

Возраст	2021 г.		2022 г.		2023 г.		Отклонения			
	Чел.	Уд. вес, %	Чел.	Уд. вес, %	Чел.	Уд. вес, %	2022 г. от 2021 г.		2023 г. от 2022 г.	
							(+; -)	%	(+; -)	%
18 до 25 лет	231	21,2	232	21,2	198	17,5	1	0,4	-34	-14,7
26 лет по 35 лет	132	12,1	143	13,1	209	18,4	11	8,3	66	46,2

Продолжение таблицы 4

Возраст	2021 г.		2022 г.		2023 г.		Отклонения			
	Чел.	Уд. вес, %	Чел.	Уд. вес, %	Чел.	Уд. вес, %	2022 г. от 2021 г.		2023 г. от 2022 г.	
							(+; -)	%	(+; -)	%
36 – 45 лет	453	41,6	398	36,4	340	30,0	-55	-12,1	-58	-14,6
Свыше 46 лет	274	25,1	321	29,3	387	34,1	47	17,2	66	20,6
Всего работников	1090	100	1094	100	1134	100	4	0,4	40	3,7

Представленные расчеты в таблицы 4 демонстрируют, что в АО «ОптиКом» в большей степени преобладают сотрудники в возрасте свыше 46 лет. Сотрудников в возрасте с 18 до 25 лет всего 17,5 % от общего количество сотрудников в 2023 году. Сотрудники в возрасте с 26 до 35 лет занимают 18,4%. Сотрудники в возрасте от 36 до 45 лет составили 30% от общей численности персонала. Такое распределение персонала по возрастному признаку связано с тем, что большая часть работников задействовано в складском процессе. Молодые сотрудники в больше степени не видят развития на данном предприятии. Характеризуя образовательный уровень работников АО «ОптиКом», можно отметить, что продолжает улучшаться качественный состав персонала по образованию (таблица 5).

Таблица 5 – Динамика персонала по образовательному уровню в АО «ОптиКом» с 2021 по 2023 гг.

Уровень образования	2021 г.		2022 г.		2023 г.		Отклонения			
	Чел.	Уд. вес, %	Чел.	Уд. вес, %	Чел.	Уд. вес, %	2022 г. от 2021 г.		2023 г. от 2022 г.	
							(+; -)	%	(+; -)	%
Высшее образование	96	8,8	116	10,6	118	10,4	20	20,8	2	1,7
Неоконченное высшее	125	11,5	136	12,4	143	12,6	11	8,8	7	5,1
Среднеспециальное	263	24,1	258	23,6	289	25,5	-5	-1,9	31	12,0
Среднее	606	55,6	584	53,4	584	51,5	-22	-3,6	0	0,0
Всего работников	1090	100	1094	100	1134	100	4	0,4	40	3,7

По данным таблицы 5 можно наблюдать, что в АО «ОптиКом» на 20,8 % увеличилось число работников, имеющих высшее в 2022 г. по сравнению с 2021 г. и на 2,0 % в 2023 г. по сравнению с 2022 г. Рассмотрев основные качественные и количественные характеристики трудовых ресурсов следует проанализировать движение персонала в АО «ОптиКом» за 2021-2023 гг., что можно наблюдать в таблице 6.

Таблица 6 – Коэффициенты движения персонала в АО «ОптиКом» с 2021 по 2023 гг.

Наименование показателя	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Отклонения			
				2022 г. от 2021 г.		2023 г. от 2022 г.	
				(+; -)	(%)	(+; -)	(%)
Среднесписочная численность персонала, чел.	1090	1094	1134	4	0,37	40	3,66
Приняты на работу, чел.	36	56	59	20	55,56	3	5,36
Выбыли, чел.	32	16	54	-16	-50,00	38	237,50
В том числе по собственному желанию, чел.	32	10	36	-22	-68,75	26	260,00
Коэффициент оборота по приему работников	0,03	0,05	0,05	0,02	-	0,00	-
Коэффициент оборота по выбытию работников	0,03	0,01	0,05	-0,01	-	0,03	-
Коэффициент текучести работников	0,03	0,01	0,05	-0,01	-	0,03	-
Коэффициент постоянства работников	0,97	0,99	0,95	0,01	-	-0,03	-

По данным таблицы 6, можно судить о том, что коэффициент текучести кадров в течение анализируемого периода увеличился с 0,03 до 0,05 процентных пунктов, на это повлияло то, что количество уволенных по собственному желанию и решению администрации увеличилось на 36 чел. в 2023 г. по сравнению с 2022 г. Коэффициент принятия кадров увеличивается с каждым годом, что является положительным моментом в деятельности предприятия. В основном все работники были уволены по собственному желанию, так как их не устраивала система стимулирования персонала, отсутствие карьерного роста,

отсутствие премий. Коэффициент постоянства кадров в течение анализируемого периода снижается, но не значительно.

2.2 Оценка эффективности управления адаптацией персонала в АО «ОптиКом»

Анализ кадровой политики организации должен проводиться с целью установления степени обеспеченности кадрами текущих и перспективных задач организации, адекватности персонала задачам и перспективам развития. Исходя из этого, критерии оценки кадрового потенциала и показатели, по которым осуществляется анализ, различны. Проанализируем те показатели, которые оказывают большее влияние в сфере услуг.

Списочная численность персонала АО «ОптиКом», на конец 2023 г. составила 1134 человека.

Правовое обеспечение кадровой политики АО «ОптиКом» реализуется специалистом по персоналу, который взаимодействует со всеми структурными подразделениями АО «ОптиКом» по таким направлениям кадровой работы, как найм и отбор, планирование качественного и количественного состава, организация аттестации, адаптации, высвобождение, увольнение, организация обучения персонала и т.д.

Порядок ведения личного дела:

- на каждого сотрудника заводится личное дело, в которое постепенно (по мере поступления) вкладываются документы, связанные с его поступлением на занимаемую им должность, текущей работой и увольнением;
- личное дело должно содержать информацию об образовании сотрудника, семейном положении, тестирования (если они проводились), сертификаты о повышении квалификации, подготовке;
- личные дела хранятся в течение 5 лет после увольнения. При увольнении личное дело хранится в архиве АО «ОптиКом».

Найм и учет персонала. Отбор кадров осуществляется как из внешних, так и из внутренних источников. Для того чтобы объявить набор кандидатов на вакантную должность следует определить какое количество персонала требуется предприятию.

Начальники подразделений АО «ОптиКом» сообщают в отдел кадров, сколько новых работников им необходимо, затем осуществляется подбор и отбор кандидатов на вакантную должность. Руководство АО «ОптиКом» изначально рассматривает потенциальных кандидатов внутри предприятия, затем переходят на внешние источники.

В структуре управления персоналом АО «ОптиКом» существует установленный порядок для решения вопросов, связанных с планированием численности работников. В случае появления потребности в новых сотрудниках, руководство, опираясь на заявки от различных подразделений компании и проведенный анализ текущего состава персонала, поручает руководителю службы по работе с персоналом оформить и разместить объявление о вакансии в печатных изданиях.

При необходимости привлечения высококвалифицированных специалистов задействуются услуги частных рекрутинговых агентств. Кроме того, в АО «ОптиКом» практикуется привлечение кандидатов через неофициальные каналы, включая рекомендации от сотрудников компании, их знакомых и родственников, особенно из сферы коммунальных услуг. Эти меры свидетельствуют о реализации в компании принципов открытой кадровой политики.

Основным источником найма является принятие сотрудников через объявления, рекламу (35 %), рекомендации друзей и родственников составляют 27 %, внутренние источники при найме составляют 20 % от общего числа.

Анализ документов позволил выявить, что отбор персонала в АО «ОптиКом» проводится на основании организационных документов, указанных в таблице 7.

Таблица 7 – Документы, на основании которых проводится отбор персонала в АО «ОптиКом»

Название документа	Содержание документа
Должностная инструкция претендента на должность	В должностной инструкции определены профессиональные и личностные требования к должности, на которую претендует соискатель, а также противопоказания по должности
Анкета соискателя	Содержит перечень вопросов, которые инспектор по кадрам, организующий отбор персонала, задает соискателю, на основании которых оценивает профессиональные качества претендента на вакантную должность
Методические рекомендации по проведению собеседования с кандидатом на вакансию	Внутренний документ, содержащий описание методов и процедур проведения отборочного собеседования и интервью

Как следует из таблицы 9, в АО «ОптиКом» отсутствуют такие документы по отбору персонала, как Положение об отборе, а также приказы (постановления) директора о проведении отбора и приема нового персонала.

Систематическое обучение руководящего и специализированного персонала является обязательным. Это направлено на гарантирование их активного участия в процессах, связанных с качеством на предприятии. В соответствии с разработанными стратегическими и комплексными планами, а также на основе оценок эффективности персонала и предложений от различных подразделений, программа повышения квалификации для данных категорий сотрудников реализуется не реже чем один раз каждые пять лет.

Обучение включает в себя как повышение квалификации, так и переподготовку. Для достижения поставленных целей используются различные формы организации обучения:

- специализированные курсы;
- курсы для повышения квалификации;
- долгосрочное обучение с периодической частотой.

Специализированные курсы и курсы для повышения квалификации организуются на базе предприятий, профессиональных образовательных учреждений в Москве и других высших учебных заведениях. Они направлены на

детальное изучение специфических теоретических и практических аспектов, связанных с освоением новых технологий и оборудования, требуемых производственными потребностями. Преподаватели для данных курсов отбираются из числа квалифицированных экспертов и специалистов из других городов и учебных заведений. Завершение обучения предполагает прохождение экзаменов, сдачу зачетов, защиту курсовых работ или выполнение практических заданий (Приложение А, рисунки А.1-А.2, Б, рисунок Б.1, В, рисунки В.1-В.2).

После успешного завершения обучения участникам выдаются сертификаты, подтверждающие повышение квалификации, которые подписываются председателем квалификационной комиссии и удостоверяются печатью образовательного учреждения.

Долгосрочное периодическое обучение проводится в институтах и их филиалах, на специализированных факультетах и курсах, работающих при высших учебных заведениях, а также в учебно-консультационных центрах. Сотрудники, прошедшие обучение за пределами предприятия, обязаны предоставить в отдел кадров отчет и документы, подтверждающие прохождение курсов и повышение квалификации.

Что касается объемов обучения, то их можно характеризовать двумя показателями: количество обученных работников и величина средств, затраченных на обучения, представлено в таблице 8.

Таблица 8 – Анализ количественных объемов обучения персонала ао «ОптиКом» за 2022-2023 гг.

Наименование направления обучения	2022 г.		2023 г.	
	Затраты на обучение, тыс. руб.	Кол-во работников, которые прошли обучение, чел.	Затраты на обучение, тыс. руб.	Кол-во работников, которые прошли обучение, чел.
Всего затрат на обучение персонала	287,4	10	375,6	6
Повышение квалификации, в том числе:	63,9	7	60,0	4

Продолжение таблицы 8

Наименование направления обучения	2022 г.		2023 г.	
	Затраты на обучение, тыс. руб.	Кол-во работников, которые прошли обучение, чел.	Затраты на обучение, тыс. руб.	Кол-во работников, которые прошли обучение, чел.
Программа «Профессиональное навыки современного руководителя»	14,0	2	8,0	1
Программа обучения «Налоговый учет», для работников финансовой службы	24,9	2	36,0	1
Программа обучения по охране труда руководителей и специалистов	124,0	3	186,6	2
Участие в семинарах и конференциях	60,6	3	85,0	2

Из анализа данных, представленных в таблице 10, следует, что финансовые вложения в профессиональное развитие сотрудников за прошедшие два года увеличились на 30%. Особенно заметно возросли расходы на курсы для управленческого состава. В то же время, наблюдается снижение инвестиций в обучение сотрудников производственных специальностей: издержки на их повышение квалификации уменьшились.

Сегмент «Производственное обучение» был исключен из бюджета на 2023 год, поскольку его содержание перекрывается с программами для обучения руководящего персонала. Хотя общий объем средств, выделенных на программы по охране труда, безопасности трудовых процессов и экологической безопасности, сократился, количество участников этих программ, тем не менее, увеличилось.

Профессиональная адаптация работников АО «ОптиКом» является одним элементом кадровой политики. В АО «ОптиКом» практически отсутствует система адаптации сотрудников.

Процессы адаптации сотрудников на рабочем месте часто не имеют формализованного отражения в нормативах предприятия. Осознание и внимание к этому аспекту со стороны управленческого состава варьируется, завися от личной инициативы руководителя.

Прибывший на новое место работы сотрудник сталкивается с необходимостью часто обращаться за помощью к коллегам из отдела кадров, что ведет к потере времени как для самого новичка, так и для персонала. В среднем, на решение одного вопроса уходит около пяти минут, при этом за час может возникнуть от одного до четырех вопросов.

Завершающим этапом процесса адаптации является оценка работы сотрудника по истечении испытательного срока. В случае положительного результата руководитель принимает решение о включении сотрудника в постоянный штат компании. Таким образом, адаптация считается завершённой. По существу, назначенные наставники и руководство реализуют в жизнь каждый свое и по-разному, а иногда и вообще ничего не пытаются предпринимать в этом направлении из-за отсутствия нормативно-методической и регламентирующей документации об адаптации сотрудников.

О чем свидетельствует проведенный анализ действующей системы адаптации. В АО «ОптиКом» проводилось анкетирование сотрудников по методике А. Я. Кибанова, в котором приняли участие специалисты, и рабочие.

На вопрос «Как долго продолжается Ваша адаптация к новому месту работы?».

Так 39,5 % респондентов ответили, что их адаптация продолжалась до 3 мес. (в основном специалисты и служащие), 21,1 % оценили, что их адаптация продолжалась до 2 мес., 13,2 % респондентов ответили до 1 мес., а 26,2 % ответили, что их адаптация еще не закончилась. Результаты анкетирования представлены на рисунке 7.

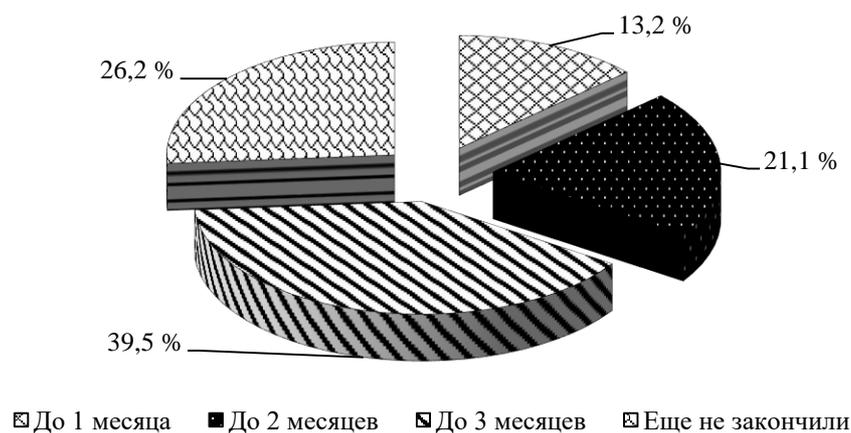
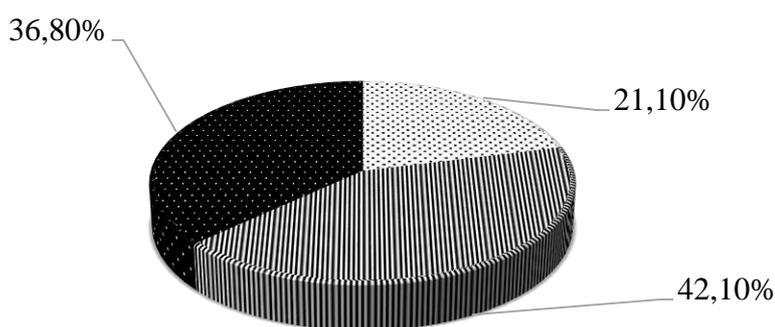


Рисунок 7 – «Результаты ответов на вопрос «как долго продолжается ваша адаптация к новому месту работы?»»

На вопрос «Что Вам показалось наиболее сложным в течение этого периода?» Так 42,1 % респондентов ответили, что самым сложным было вхождение в новый коллектив, 36,8 % респондентов ответили, что условия труда были не очень приемлемыми, также было респондентом сложно вхождение в профессиональные обязанности, что отметило 21,1 %.

Результаты анкетирования на вопрос «Что Вам показалось наиболее сложным в течение этого периода?», представлены на рисунке 8.



■ Профессиональные обязанности ■ Вхождение в коллектив ■ Условия труда

Рисунок 8 – «Результаты анкетирования на вопрос «что вам показалось наиболее сложным в течение этого периода?»»

В рамках программы адаптации для новых сотрудников АО «ОптиКом» предусмотрен комплекс мер, направленных на интеграцию в профессиональную среду и коллектив. Процесс начинается с предоставления детальной информации о специфике деятельности и задачах отдела, в который принят сотрудник. Для этой цели используются различные информационные материалы, включая объявления о наборе, буклеты с описанием структуры предприятия, контактные списки администрации и правила внутреннего порядка.

Далее, новичку предоставляется возможность познакомиться с коллегами и осмотреть рабочие пространства через организованную экскурсию, что способствует его социальной адаптации и предотвращает ощущение изоляции.

Ключевым элементом программы адаптации – обучение руководителей на базе высших учебных заведений, результаты которого транслируются в рабочие коллективы через учебные дискуссии и семинары. Это обеспечивает передачу знаний и развитие профессиональных качеств сотрудников внутри отделов.

Основные мотивы построения карьеры в АО «ОптиКом», представлены на рисунке 9.



Рисунок 9 – Основные мотивы построения карьеры в АО «ОптиКом»

По результатам опроса на первое место выходит такие мотивы, как «стремление к свободе и независимости в профессиональном плане», «стремление к профессиональному росту», «стремление к самореализации». Более половины считают, что именно это необходимо делать для того, чтобы вырасти по карьерной лестнице.

На втором месте стоят такие мотивы как: «желание иметь контроль над ситуацией», «уважение и признание окружающих».

На третьем месте стоит мотив «стремление к свободе и независимости в материальном плане».

Профессионально продвижение персонала несущественно. Молодые сотрудники просто не могут дождаться повышения и уходят в поисках лучших карьерных возможностях. При этом больше всего людей демонстрируют отсутствие ясных перспектив роста. Претензии сотрудников к руководителю АО «ОптиКом». Можно заключить, что начальник не может нравиться всем, ему это и не нужно. Он должен вызывать чувство уважение, долга и другие благородные эмоции, потому что слишком мягкие и понятливые руководители – «тряпки», а строгие и требовательные – «самодуры». По результатам опроса удалось выяснить наиболее животрепещущие претензии к руководителю АО «ОптиКом», что можно наблюдать на рисунке 10.

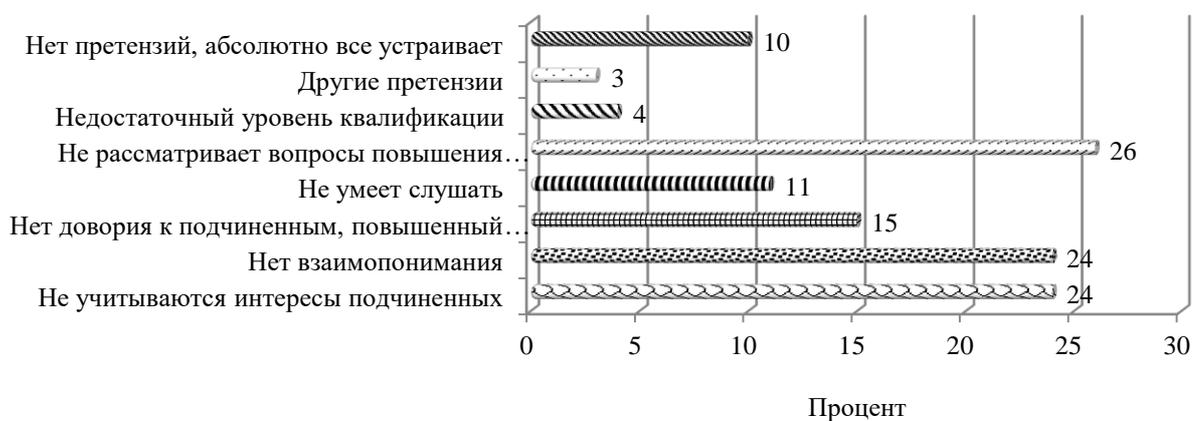


Рисунок 10 – Претензии сотрудников к руководителю В АО «ОптиКом»

По результатам анкетного опроса можно отметить, что опрошенные выделяют такие претензии как «не рассматриваются вопросы о повышении квалификации», «нет взаимопонимания», «не учитываются интересы подчиненных». Данная система стимулов отображает систему менеджмента предприятия, как устоявшуюся с высоким уровнем развития. Необходимо учесть, что параллельный процесс изменения направлений видов деятельности в АО «ОптиКом» потребует существенного пересмотра внутренних нормативных и инструктивных документов. Важной частью адаптации является и доступ к социальным гарантиям, аналогичным тем, что имеются у основного состава персонала. Среди прочего, после трехмесячного испытательного срока, сотрудники могут воспользоваться программой добровольного медицинского страхования, покрывающей широкий спектр медицинских услуг, включая амбулаторное обслуживание, стоматологию, стационарное лечение и процедуры физиотерапии. Исходя из вышеизложенного, можно сформулировать несколько недостатков в существующей системе адаптации, которые имеют негативное влияние на ее эффективность:

Во-первых, отсутствие систематического подхода к проведению адаптационных мероприятий, которые инициируются исключительно по усмотрению непосредственного руководителя, что ведет к неравномерности их применения. Второй значимый момент заключается в том, что в компании «ОптиКом» не было разработано и утверждено нормативно-методической базы, регламентирующей процесс адаптации сотрудников. Таким образом, процедура интеграции новых сотрудников зачастую сводится к формальному приветствию и предоставлению базовой информации. Третья проблема связана с тем, что обязанности отдела кадров ограничиваются подбором, отбором и наймом кандидатов, а также проведением с ними первичного интервью и оформлением документов при приеме на работу. Однако не уделяется должного внимания организации вводных бесед с новыми сотрудниками и мониторингу их адаптации в течение испытательного срока, что является критическим упущением в процессе адаптации.

3 Пути повышения эффективности управления адаптацией сотрудников в АО «ОптиКом»

3.1 Мероприятия по совершенствованию управления адаптацией сотрудников на предприятии

Исследования показывают, что новые сотрудники стремятся достичь своих ожиданий в материальном, социальном аспектах и в вопросах продвижения по службе. С точки зрения работодателя, важно, чтобы работники демонстрировали свои профессиональные качества, приводя к взаимной выгоде.

Главной задачей разрабатываемой программы адаптации, с учетом специфики производства, заключается в заботе о вновь принятых работниках и облегчении их интеграции в коллектив, гарантируя выполнение трудовых обязанностей на должном уровне.

Для успешного достижения этой цели предлагается создание Бюро подготовки и повышения квалификации персонала. Из проведенной оценки системы адаптации мы пришли к выводу, что в АО «ОптиКом» есть противоречие – наличие высокого уровня потребности в адаптации молодых сотрудников, обучении и повышении квалификации персонала. Сотрудники отдела кадров занимаются только подбором, отбором и наймом работника, проведением с ним первоначального собеседования и оформлением необходимых при найме документов.

При этом совершенно упускается проведение первоначальных информативных бесед с новичком и мероприятий, связанных с дальнейшим отслеживанием прохождения им испытательного срока.

На предприятии мало уделяют внимания вопросу адаптации, и практически не принимают мер по его обеспечению.

Для разрешения данного противоречия целесообразно создать на базе отдела кадров Бюро подготовки кадров АО «ОптиКом». Из числа сотрудников

отдела кадров с целью экономии затрат произвести перераспределение функций между тремя специалистами следующим образом:

- первый специалист – будет заниматься подбором персонала и в его обязанности будет входить проведение адаптационной программы;
- второй специалист – внутрифирменное обучение, повышение квалификации и переподготовка кадров;
- третий специалист – деловая оценка и аттестация.

Функциональная модель деятельности Бюро подготовки кадров представлена на рисунке 11.



Рисунок 11– Функциональная модель деятельности Бюро подготовки кадров

Внутрифирменная подготовка персонала в АО «ОптиКом» будет основано на системном подходе к осуществлению стратегии внутрифирменного обучения персонала.

Создание системы внутрифирменного обучения будет создана для продуктивного функционирования с ее структурными элементами, которая

соотнесет между собой конечный результат и эффективность системы обучения персонала.

Базовые связи между первоначальным состоянием элементов и конечным результатом называются функциональными компонентами системы внутрифирменной подготовки персонала.

Нами разработаны и предложены семь основных направлений в работе по внутрифирменному обучению, которые непосредственно вытекают из подходов к обучению персонала как персонал – технологии (Рисунок 12).

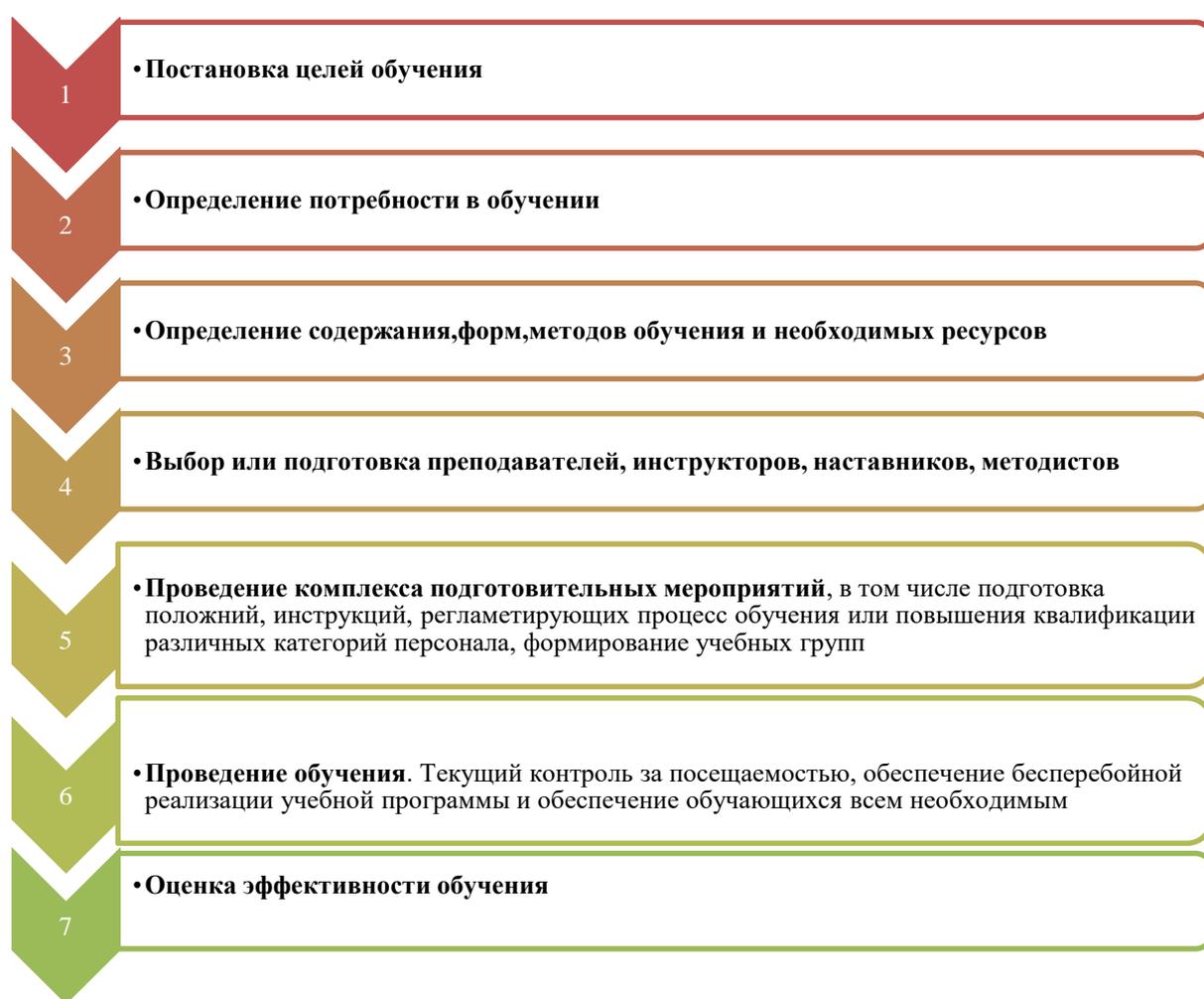


Рисунок 12 – Основные направления внутрифирменного обучения персонала

Задачи, связанные с оценкой и управлением качеством обучения сотрудников, тесно переплетаются с анализом. Исходя из этого, можно выделить ключевые стратегии для разработки системы оценки качества профессионального развития персонала в АО «ОптиКом»:

- подчеркивается важность применения системного подхода для анализа качества образовательных процессов в рамках программ профессиональной подготовки и повышения квалификации в АО «ОптиКом»;
- необходимо учитывать, как внутренние, так и внешние факторы при оценке качества;
- в центре внимания методологии оценки качества образования оказывается вопрос об определении целей и критериев такой оценки;
- оценка, проведенная экспертами в данной области, должна лечь в основу системы оценки качества образовательных программ.

Эти принципы формируют фундамент для создания эффективной и объективной системы оценки качества обучения сотрудников, что напрямую способствует повышению профессионального уровня кадров в компании «ОптиКом».

Проектные мероприятия по адаптации молодых сотрудников в АО «ОптиКом» представлены на рисунке 13.

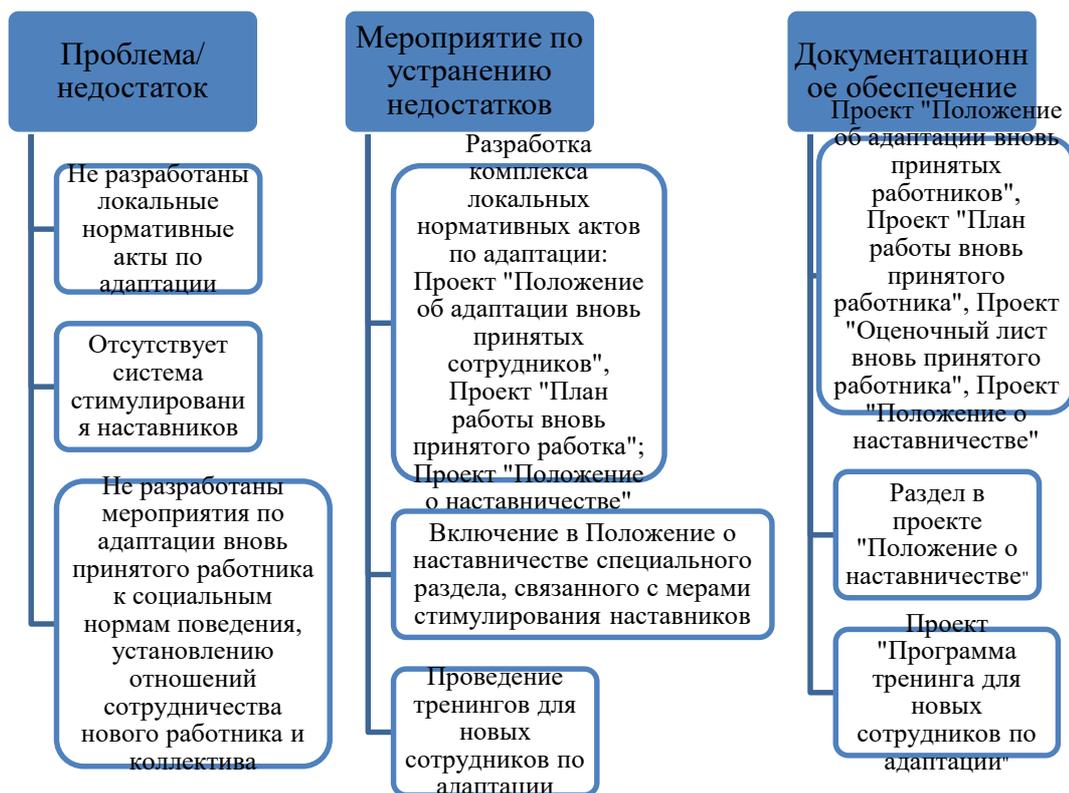


Рисунок 13 – Проектные мероприятия по адаптации молодых сотрудников в АО «ОптиКом»

Для решения проблемы, связанной с отсутствием системы наставничества в АО «ОптиКом, необходимо разработать механизмы, позволяющие комплексно, с учетом основных требований, заявленных стандартом, решить её. Наставничество своего рода определяет способ передачи знаний, навыков и установок от более опытных сотрудников к новичкам.

Плюсами от внедрения системы наставничества в АО «ОптиКом представлены на рисунке 14.

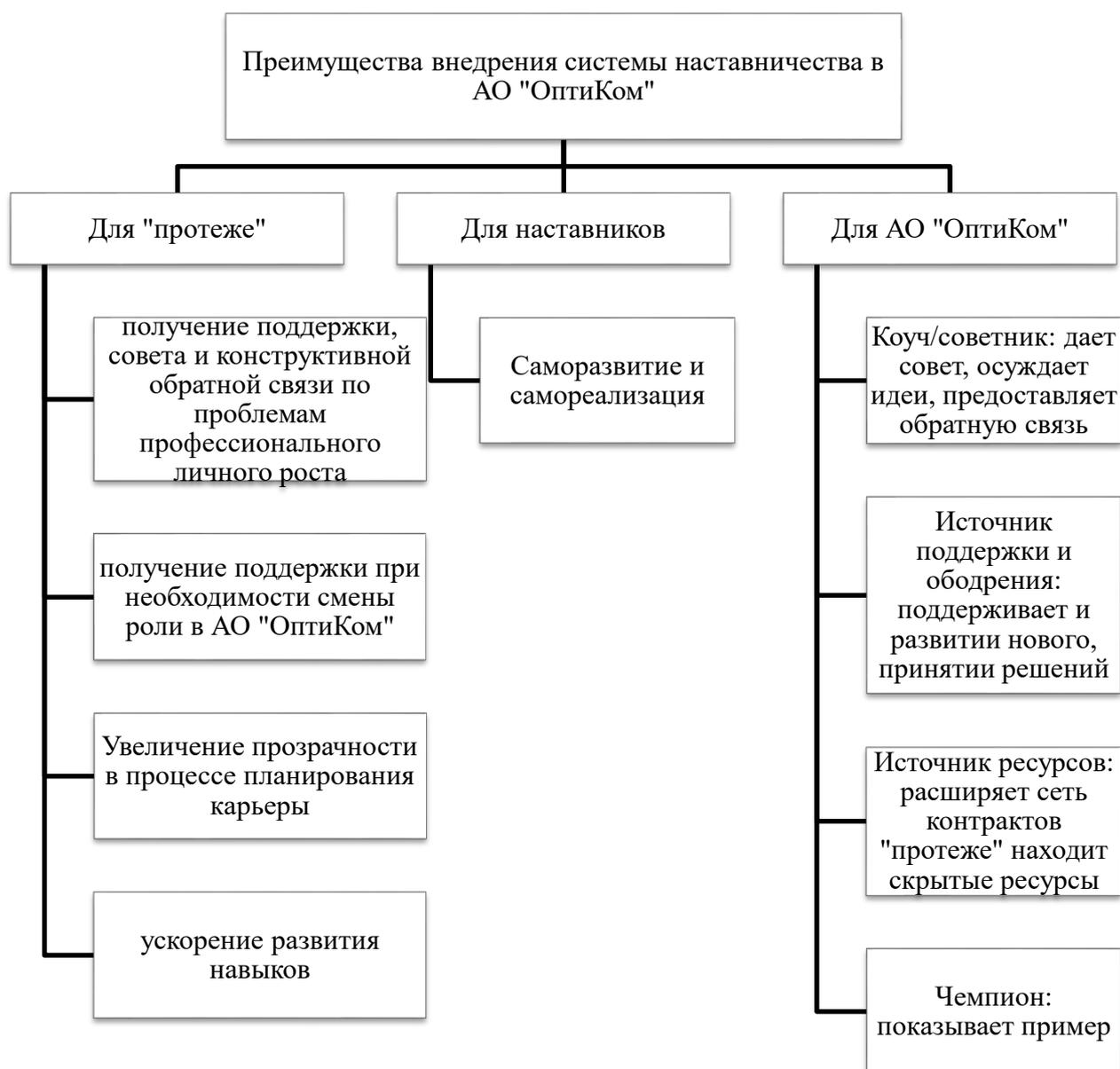


Рисунок 14 – Преимущества внедрения системы наставничества в АО «ОптиКом»

При первой встрече протеже и наставника должны будут прийти к соглашению о конфиденциальности и согласовать цели. Для руководства АО «ОптиКом» расписать все процедуры проведения сессий, алгоритма оценки эффективности проводимых сессий, форм и журналов для введения записей.

На рисунке 15 представим этапы постановки и внедрения системы наставничества в АО «ОптиКом».

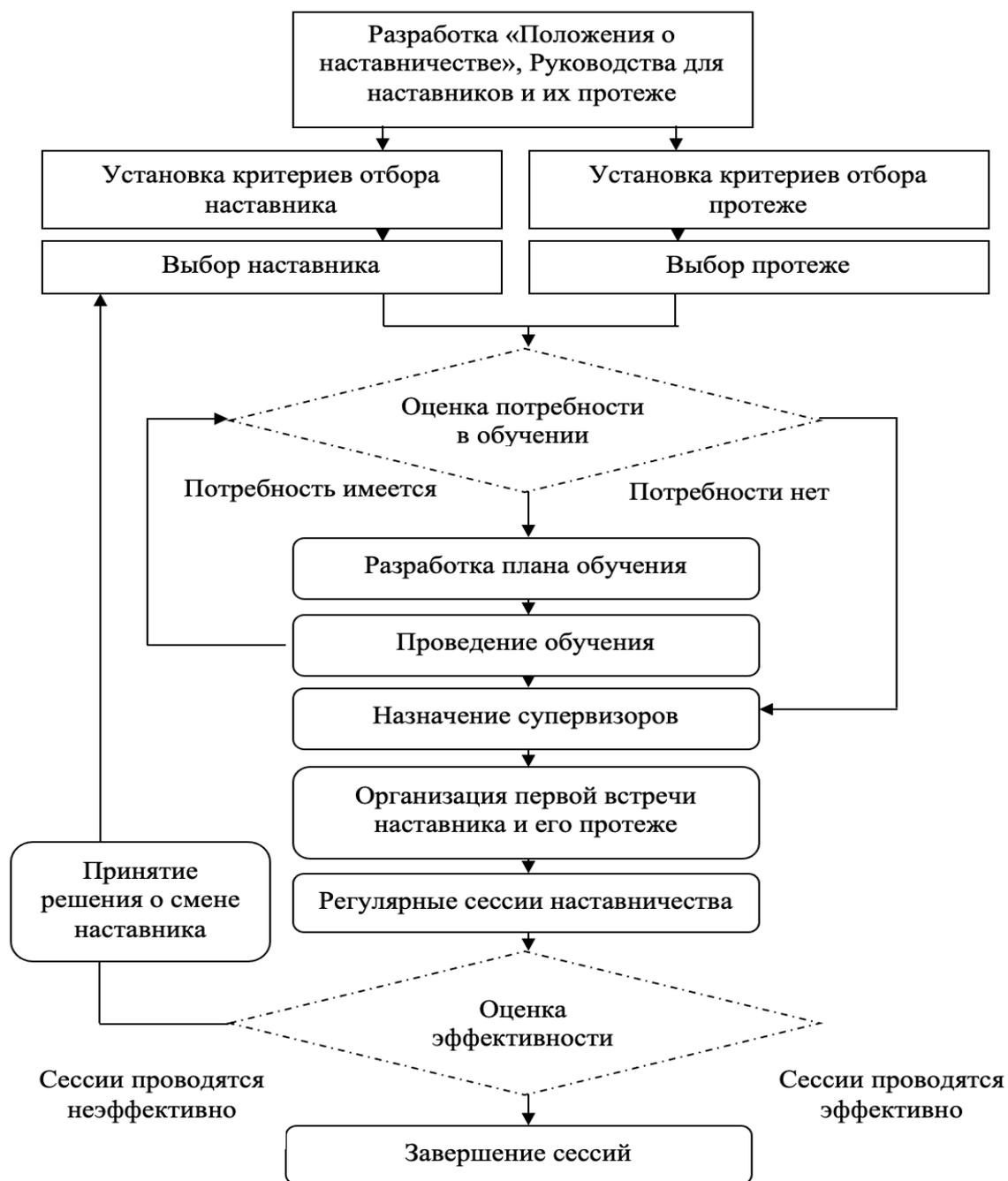


Рисунок 15– Этапы постановки и внедрения системы наставничества в АО «ОптиКом»

В качестве первоочередной меры по внедрению системы наставничества в АО «ОптиКом» предлагается разработать документ, получивший название «Положение о системе наставничества». Данный документ будет включать в себя ряд ключевых разделов, направленных на организацию и эффективное функционирование системы менторства. Среди этих разделов следует выделить:

- методику отбора кандидатов на роль наставника, предусматривающую критерии и процедуру отбора;
- процесс выбора подопечных, описывающий механизмы сопоставления наставников и протеже;
- организация обучения участников программы, включая методы и инструменты обучения;
- методику проведения сессий наставничества, определяющую форматы и правила взаимодействия между наставником и протеже;
- систему мониторинга за ходом программы, включающую инструменты отслеживания прогресса и внесения корректив;
- методы оценки результативности программы наставничества, предполагающие критерии и индикаторы эффективности;
- положения об оплате труда наставников, устанавливающие принципы и размеры вознаграждения;
- процедуру закрытия программы, описывающую шаги по завершению участия в программе наставничества и оформлению соответствующих документов.

Разработка вышеуказанного Положения станет основополагающим шагом в структурировании и запуске эффективной системы наставничества внутри компании, направленной на развитие профессиональных качеств сотрудников и укрепление корпоративной культуры.

Мы предлагаем составить список наставников, которые могут передать свой опыт. В таблице 9 представим примерный список наставников для АО «ОптиКом» разработанный из кадровых документов.

Таблица 9 – Список наставников для АО «ОптиКом».

ФИО наставника	Дата рождения	Образование / специальность	Должность	Стаж работы в АО «ОптиКом»	Направление деятельности, в котором наставник способен передать опыт «новичку»
Приходько А.П.	15.06.1962	ДВГУПС / Инженер	Начальник	10 лет	Навыки ремонта автотранспортного средства для работы на складе

Продолжение таблицы 9

ФИО наставника	Дата рождения	Образование / специальность	Должность	Стаж работы в АО «ОптиКом»	Направление деятельности, в котором наставник способен передать опыт «новичку»
Савченко А.П.	23.02.1975	Саравто /	Главный механик	8 лет	Навыки и опыт безопасного движения складской техники
Кошелева Н.В.	02.12.1981	ВГУЭС / Экономист	Главный бухгалтер	10 лет	Навыки ведения бухгалтерского учета на предприятии, планирования
Иванов А.Д.	03.02.1966	-	Водитель - наставник	20 лет	Навыки профилактической работы в области безопасности дорожного движения, укреплении трудовой дисциплины, предупреждение дорожно-транспортных происшествий

Процесс наставничества охватывает три месяца, в течение которых наставник и подопечный должны выполнить ряд процедур, завершающихся заполнением и совместным обсуждением анкеты оценки, детали которой изложены в приложении к данному документу. Этот механизм предназначен для выявления слабых зон в процессе наставничества и способствует оптимизации взаимоотношений участников.

В структуре наставничества выделены четыре ключевых этапа, каждый из которых имеет стратегическое значение:

1. Этап подготовки и налаживания контакта. В его рамках наставник знакомится с подопечным, выясняется общая картина ожиданий и интересов обеих сторон, формируются основы доверительного взаимодействия.

2. Этап согласования и установления взаимных ожиданий. На этом этапе участники обсуждают возможные препятствия и ограничения в коммуникации, договариваются о принципах конфиденциальности.

Вместе они определяют цели и результаты, которых стремятся достичь. Готовность к продвижению по этапам оценивается на основе критериев, изложенных на рисунке 16.



Рисунок 16– Критерии оценки для прохождения готовности ко второму этапу наставничества

В системе наставничества выделяется третий этап, именуемый как «Фаза развития подопечного». Этот этап является наиболее продолжительным и сопоставим с процессом ухода за растениями, которые были посажены ранее. В этот период отношения между наставником и протеже достигают пика своего развития за счет роста профессионализма наставника, постепенного достижения поставленных целей и удовлетворения потребностей протеже, что ведет к осознанию ценности существующих взаимоотношений.

Следующий, четвертый этап, носит название «Завершение формальных отношений». Этот этап характеризуется углублением профессиональных навыков протеже, уменьшением частоты встреч с наставником и проведением оценки достигнутых результатов. В этот момент отношения между наставником и протеже переходят на качественно новый уровень, превращаясь в дружеские или коллегиальные связи.

Ответственными службами по разработке системы наставничества будет являться отдел кадров. Для разработки системы доплат для наставников следует поручить главному бухгалтеру организации. Отбор наставников следует

поручить начальникам отдела.

Обязанности протеже и наставника представлены на рисунке 17.



Рисунок 17– Обязанности протеже и наставника

Ресурсы, которые потребуются для реализации данного мероприятия по созданию системы наставничества, являются затраты на доплату наставников.

Форма контроля ежеквартальный отчет и заполненный оценочный лист по системе наставничества, который заполняется на втором этапе прохождения программы.

3.2 Расчет экономической эффективности

Организационный план мероприятий по совершенствованию управления адаптацией персонала АО «ОптиКом» содержит:

- названия мероприятия;
- содержание работ по мероприятию;
- ответственные исполнители;
- сроки реализации мероприятия;
- необходимые ресурсы;
- ожидаемые результаты.

Рассмотрим организационные планы по каждому из мероприятий, которые заключаются в следующем:

- рекомендации по организации Бюро подготовки и повышения квалификации;
- рекомендации по внедрению системы наставничества.

В таблице 10 представлен организационный план проведения мероприятия по организации Бюро подготовки и повышения квалификации.

Таблица 10– Организационный план проведения мероприятия по организации Бюро подготовки и повышения квалификации

Наименование мероприятия	Содержание мероприятий	Ответственные исполнители	Сроки реализации мероприятия	Необходимые ресурсы	Ожидаемый результат
Рекомендации по организации Бюро подготовки и повышения квалификации	Разработка положения о Бюро подготовки и повышения квалификации	Начальник отдела кадров Руководитель	03.06.2025 03.07.2025	Затраты на оборудования учебных классов	Повышение уровня профессионального образования, развитие внутрифирменного обучения. Обучение без отрыва от производства, совершенствование системы наставничества
	Перераспределение функций специалистов отдела кадров	Начальник отдела кадров	04.07.2025 07.07.2025		

В организационном плане проведения мероприятия по организации Бюро подготовки и повышения квалификации персонала представлены сроки реализации по каждой ступени реализации данного мероприятия, представлены ответственные лица, которые отвечают за каждый этап.

Также следует составить календарный план реализации мероприятия по организации Бюро по подготовке и повышения квалификации персонала, который представлен в таблице 11.

Таблица 11 – Календарный план реализации мероприятия по организации Бюро подготовки и повышения квалификации персонала

Наименование работ	Начало срока работ	Конец срока работ	Длительность, дн.
Разработка положения о Бюро подготовки и повышения квалификации	03.06.2025	03.07.2025	30
Перераспределение функций специалистов отдела кадров	04.07.2025	07.07.2025	4
Итого			34

Далее следует представить диаграмму Ганта по реализации мероприятия по организации Бюро подготовки и повышения квалификации персонала на рисунке 18.



Рисунок 18 – Диаграмма Ганта по реализации мероприятия по организации Бюро по подготовке и повышению квалификации персонала

Матрица распределения ответственности по мероприятию «Организация Бюро подготовки и повышения квалификации» представлена в таблице 12.

Таблица 12 – Матрица распределения ответственности по мероприятию «Организация Бюро подготовки и повышения квалификации»

Наименование ответственности	Должности		
	Генеральный директор	Начальник отдела кадров	Главный бухгалтер
Разработка положения о Бюро подготовки и повышения квалификации	Руководит и контролирует	Исполняет	Получает информацию
Перераспределение функций специалистов отдела кадров	Контролирует	Исполняет	Получает информацию

Для эффективности реализации проекта представим организационную структуру проекта на рисунке 19 и таблице 13.

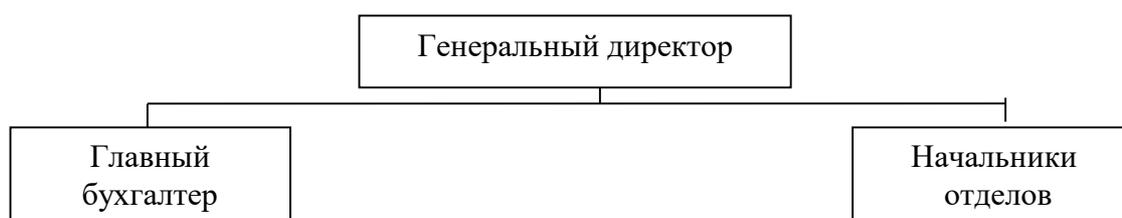


Рисунок 19 – Организация структуры для реализации проекта по организации Бюро по организации и повышению квалификации персонала

Таблица 13– Календарный план

Наименование работ	Начало срока работ	Конец срока работ	Длительность, дн.
Разработка положения о системе наставничества	08.07.2025	08.08.2025	30
Установка критериев отбора наставника и протееже	09.08.2025	15.08.2025	7
Разработка плана обучения	16.08.2025	16.09.2025	30
Расчет доплат для наставников	17.09.2025	20.09.2025	4
Итого			71

В календарном плане представлен начальный и конечный срок выполнения работ по мероприятию. По календарному плану можно построить диаграмму Ганта, из которой мы увидим сроки реализации мероприятия по совершенствованию системы наставничества. Диаграмма Ганта представлена на рисунке 20.

Рекомендации по совершенствованию системы наставничества. В таблице 14 представлен организационный план проведения совершенствованию системы наставничества.

Таблица 14– Организационный план мероприятия по совершенствованию системы наставничества

Наименование мероприятия	Содержание мероприятий	Ответственные исполнители	Сроки реализации мероприятия	Необходимые ресурсы	Ожидаемый результат
Мероприятие по совершенствованию системы наставничества	Разработка положения о системе наставничества	Начальник отдела кадров Генеральный директор	08.07.2025 08.08.2025	Затраты на оплату доплат наставникам	Повышение профессиональной деятельности протеже, Совершенствование системы адаптации новичков Ускорение развитие навыков, получение поддержки при необходимости и смены роли в организации
	Установка критериев отбора наставника и протеже	Начальник отдела кадров	09.08.2025 15.08.2025		
	Разработка плана обучения	Начальник структурных подразделений Начальник отдела кадров Главный механик	16.08.2025 16.09.2025		
	Расчет доплат для наставников	Главный бухгалтер Экономист по труду Начальник отдела кадров Генеральный директор	17.09.2025 20.09.2025		

Разработку системы наставничества необходимо поручить начальнику отдела кадров и специалисту по внутрифирменному обучению, главному бухгалтеру представить расчет доплат за наставничество. Генеральному директору предприятия утвердить систему наставничества. Бухгалтерии обеспечить процесс финансирования. Следует построить диаграмму Ганта и календарный план.

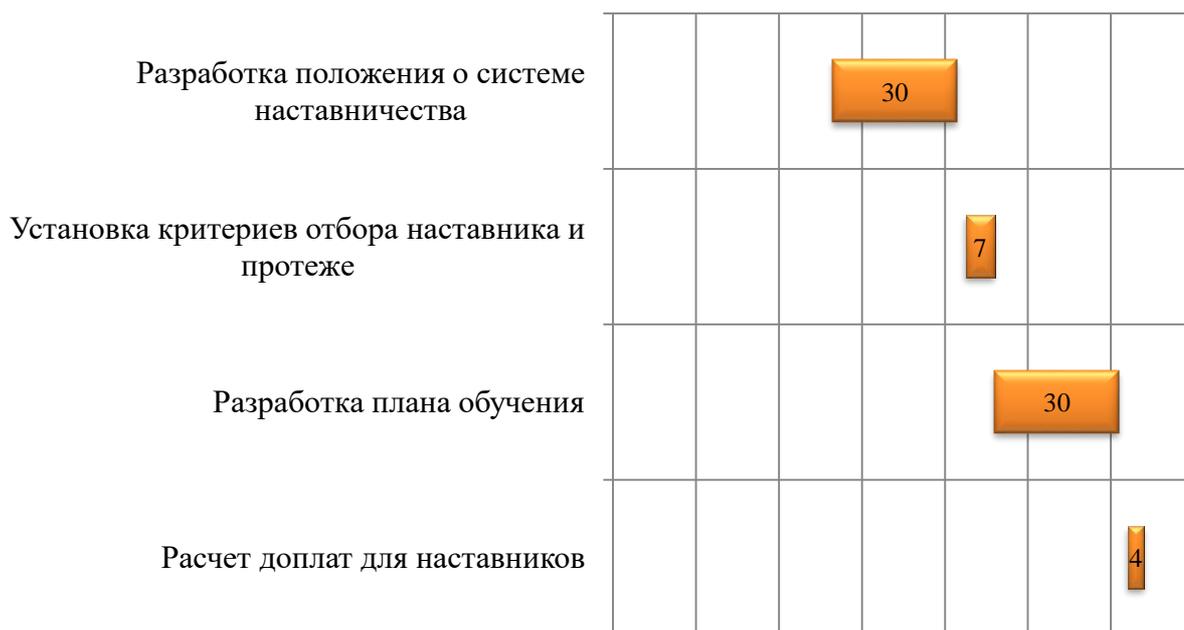


Рисунок 20 – Диаграмма Ганта реализации мероприятия по совершенствованию системы наставничества на предприятии АО «ОптиКом»

Для эффективности реализации проекта представим организационную структуру проекта на рисунке 21.



Рисунок 21 – Организационная структура мероприятия по совершенствованию системы наставничества в АО «ОптиКом»

На основании разработанной организационной структуры для реализации проекта по совершенствованию системы наставничества в исследуемой организации можно построить матрицу распределения ответственности (таблица 15).

Таблица 15 – Матрица распределения ответственности

Направление ответственности	Должностные лица					
	Генеральный директор	Главный бухгалтер	Руководитель отдела кадров	Главный механик	Начальники отделов	Экономист по труду и заработной плате
Разработка положения о системе наставничества	3	0	1	0	2	0
Установка критериев отбора наставника и протееже	3	0	1	2	2	0
Разработка плана обучения	0	0	3	2	1	0
Расчет доплат для наставников		1				
Примечание: 1 – первый исполнитель; 2 – соисполнитель; 3 – проверка исполнения; 4 – согласование; 5 – участие (помощь, совет, обсуждение); 0 - нет участия						

На основе всего вышеизложенного мы разработали общий организационный план для АО «ОптиКом» по совершенствованию управления адаптацией персонала, представленный в таблице 16.

Таблица 16 - Организационный план для рекомендаций по совершенствованию системы развития персонала в АО «ОптиКом»

Наименование мероприятия	Содержание мероприятий	Ответственные исполнители	Сроки реализации мероприятия	Необходимые ресурсы	Ожидаемый результат
Рекомендации по организации Бюро подготовки и повышения квалификации	Разработка положения о Бюро подготовки и повышения квалификации	Начальник отдела кадров Руководитель	03.06.2025 03.07.2025	Затраты на оборудования учебных классов Затраты на оплату доплат наставникам	Повышение уровня профессионального образования, развитие внутрифирменного обучения. Обучение без отрыва от производства
	Перераспределение функций специалистов отдела кадров	Начальник отдела кадров	04.07.2025 07.07.2025		
Мероприятие по совершенствованию системы наставничества	Разработка положения о системе наставничества	Начальник отдела кадров Генеральный директор	08.07.2025 08.08.2025	Затраты на тренинг	Повышение профессиональной деятельности протее, Совершенствование системы адаптации новичков
	Установка критериев отбора наставника и протее	Начальник отдела кадров	09.08.2025 15.08.2025		
Мероприятие по совершенствованию системы наставничества	Разработка плана обучения	Начальник структурных подразделений Начальник отдела кадров Главный механик	16.08.2025 16.09.2025	-	Ускорение развитие навыков, получение поддержки при необходимости смены роли в организации Позволит улучшить морально-психологический климат, создаст более сплоченный коллектив
	Расчет доплат для наставников	Главный бухгалтер Экономист по труду Начальник отдела кадров Генеральный директор	17.09.2025 20.09.2025		
	Обучения на тренинге	Начальник отдела кадров, Генеральный директор	21.09.2025 30.09.2025		
	Создание команды	Начальник отдела кадров, Генеральный директор Начальники отдела	01.10.2025 30.10.2025		

Указанные выше мероприятия позволят АО «ОптиКом» сформировать эффективную систему управления адаптацией персонала, которая будет способствовать повышению престижности рабочих среди молодых

специалистов, позволит улучшить психологический климат на предприятии, как молодым специалистам, улучшить систему обучения персонала, роста по карьерной лестнице.

В основе оценки экономической эффективности мы просчитаем все затраты на реализацию мероприятий по совершенствованию управления адаптацией персонала, а также как мероприятия повлияют на экономические, управленческие и финансовые показатели предприятия.

После того, как нами были предложены рекомендации по совершенствованию управления адаптацией персоналом в АО «ОптиКом» нужно выяснить, будут ли предложенные методы эффективны для данного предприятия. Следовательно, обращаясь к проблеме эффективности системы управления персоналом, необходимо, прежде всего, выяснить, что представляют собой затраты на предложенные рекомендации и будут ли они экономически эффективны. Нами представлены затраты на проведение рекомендации по совершенствованию системы развития персоналом в таблице 17.

Таблица 17 – Общие затраты на проведения мероприятий по совершенствованию управления адаптацией персонала в АО «ОптиКом»

Наименование затрат	Сумма, тыс. р.
Затраты на проведения мероприятия по организации Бюро по подготовке и повышению квалификации	89,0
Затраты на совершенствование системы наставничества	390,0
Итого	479

Общие затраты составили 479 тыс. р.

Внедрение мероприятий снизит текучесть кадров на предприятии на 5 % за счет повышения уровня производительности труда и четкости перспектив роста. Также следует проанализировать, какое влияние окажет предложенное мероприятие по совершенствованию управления адаптацией персоналом в таблице 18.

Таблица 18 – Эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию управления адаптацией персоналом в АО «ОптиКом»

Показатель	До внедрения мероприятия	После внедрения мероприятия	Отклонение	
			(+; -)	(%)
Экономический эффект				
Мероприятие по организации Бюро по подготовке и повышению квалификации	$\text{Э} = (22877,6 - 89) - 22429 = 359,6$			
Мероприятие по совершенствованию системы наставничества	$\text{Э} = (22989,7 - 390) - 22429 = 170,7$			
Экономическая эффективность				
Совершенствование системы подбора, отбора и найма	$\text{ЭЭ} = 359,6 / 89 = 4,0$			
Совершенствование системы стимулирования персонала	$\text{ЭЭ} = 170,7 / 390 = 0,4$			

Итак, проведенные экономические обоснования, предложенных мероприятий по совершенствованию управления адаптацией персоналом в АО «ОптиКом» показали, что в случае принятия руководством данных предложений, на предприятии улучшится финансовая деятельность, снизится текучесть кадров предприятия.

Заключение

В выпускной квалификационной работе были рассмотрены теоретические основы адаптации персонала; проведен анализ системы адаптации персонала в АО «ОптиКом»; разработаны рекомендации по совершенствованию системы адаптации персонала, то есть, решены все поставленные в работе задачи.

Компания АО «ОптиКом» обслуживает свыше 10000 лояльных клиентов, включая ведущие федеральные ритейлеры, предприятия в сфере HoReCa, производителей пищевых продуктов, организации, занимающиеся клинингом, крупные корпорации и государственные учреждения. Деятельность компании ориентирована на обеспечение высокого уровня санитарии, гигиены и пищевой безопасности. Это достигается за счет всесторонней поддержки клиентов: от подбора оптимальных средств до обучения персонала и адаптации решений для новых задач, обеспечивая непрерывность и эффективность их работы.

Компания придерживается принципов устойчивого развития, стремясь к балансу между экономическим ростом, социальной ответственностью и минимизацией воздействия на окружающую среду. Внедрение циклических экономических моделей и экологически ответственных практик является ключевым направлением деятельности. Предприятие активно изучает и предлагаем экологические решения, обучая партнеров осуществлять закупки с учетом экономической выгоды и экологической ответственности.

Ассортимент продукции АО «ОптиКом» насчитывает более 32000 наименований в 25 различных категориях, что позволяет удовлетворить широкий спектр потребностей клиентов. Предприятие предлагает только проверенные решения, накопленные за более чем 15 лет практики, включая продукты, которые были отмечены на ведущих выставках.

В результате проведенного анализа кадрового состава АО «ОптиКом» было установлено, что в целом структура персонала организации имеет высокий уровень стабильности – более 50% сотрудников; низкая динамика численности персонала, что характеризуется небольшими значениями коэффициентов оборота по приему и выбытию и низким коэффициентом текучести кадров

Исходя из вышеизложенного, можно сформулировать несколько недостатков в существующей системе адаптации, которые имеют негативное влияние на ее эффективность:

Во-первых, отсутствие систематического подхода к проведению адаптационных мероприятий, которые инициируются исключительно по усмотрению непосредственного руководителя, что ведет к неравномерности их применения.

Второй значимый момент заключается в том, что в компании «ОптиКом» не было разработано и утверждено нормативно-методической базы, регламентирующей процесс адаптации сотрудников. Таким образом, процедура интеграции новых сотрудников зачастую сводится к формальному приветствию и предоставлению базовой информации.

Третья проблема связана с тем, что обязанности отдела кадров ограничиваются подбором, отбором и наймом кандидатов, а также проведением с ними первичного интервью и оформлением документов при приеме на работу. Однако не уделяется должного внимания организации вводных бесед с новыми сотрудниками и мониторингу их адаптации в течение испытательного срока, что является критическим упущением в процессе адаптации.

Создание системы наставничества в АО «ОптиКом». Для решения проблемы, связанной с отсутствием системы наставничества в объекте исследования, необходимо разработать механизмы, позволяющие комплексно, с учетом основных требований, заявленных стандартом, решить её. Наставничество своего рода определяет способ передачи знаний, навыков и установок от более опытных сотрудников к новичкам.

Список используемой литературы

1. Адамова И.В. Документационное обеспечение управления персоналом: учебник и практикум для СПО / Адамова И.В, И. Б. Выпряхкина, В. М. Маслова. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 299 с.
2. Аглицкий И. Управление персоналом коммерческой организации в условиях нестационарной экономики / И.Аглицкий, Е.Сирота, С.Щепетова // Проблемы теории и практики управления. – 2020. – № 10. – С.62-66.
3. Базаров Т.Ю. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / Т.Ю. Базаров. – СПб.: Питер, 2020. – 320 с.
4. Быков А.С. Анализ деятельности персонала как конкурентное преимущество организации // Проблемы науки. – 2021. – № 6 (19). – С.67-69.
5. Веприкова, М. Я. Управление адаптацией персонала организации в современных условиях / М. Я. Веприкова, И. Ю. Лопатина // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 3(128). – С. 1096-1100.
6. Вожегова, В. А. Проблема адаптации молодых специалистов в российских организациях / В. А. Вожегова // Студенческий вестник. – 2021. – № 13-3(158). – С. 59-61.
7. Горленко О. А. Управление персоналом: учебник для среднего профессионального образования / О.А. Горленко, Д.В. Ерохин, Т.П. Можяева. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 249 с.
8. Дудина О.М. Методы и критерии оценки эффективного руководителя // Власть. – 2018. – № 1. – С.155-162.
9. Зданович, М. Ю. Совершенствование системы адаптации персонала с учетом специфики транспортного предприятия / М. Ю. Зданович, А. А. Малахова, С. А. Яркова // Экономика и предпринимательство. – 2019. – № 9(110). – С. 969-973.
10. Казанцева А. Эффективный подбор персонала. Практическое

руководство для начинающих / А. Казанцева. – М.: Издательские решения, 2019. – 80 с.

11. Кафидов В.В. Управление человеческими ресурсами. – СПб.: Питер, 2021. – 208 с.

12. Коноваленко В.А. Психология управления персоналом / В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко, А.А. Соломатин. – М.: Юрайт, 2018. – 477 с.

13. Красавина Е.В. Система работы с кадрами в современной компании Е.В. Красавина. // Научные исследования и разработки. Экономика фирмы. – 2020. – № 2. – С.22-25.

14. Кутлушина, Г. Н. Проблемы введения в должность и адаптация новых сотрудников / Г. Н. Кутлушина // Наука среди нас. – 2019. – № 6(22). – С. 43-48.

15. Луферова А.Д., Мазаева М.Р. Профессиональная адаптация как процесс управления персоналом // APRIORI. Серия: Гуманитарные науки, 2020. – № 1. – С. 20-22.

16. Мазин, А.Л. Экономика труда: Учебное пособие / А.Л. Мазин. – М.: ЮНИТИ, 2020. – 623 с.

17. Макарова И. Управление человеческими ресурсами. Уроки эффективного HR-менеджмента/ И. Макарова. – М.: Дело, 2021. – 470 с.

18. Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / В.М. Маслова. – Люберцы: Юрайт, 2020. – 492 с.

19. Мелконян, Д. А. Трудовая адаптация как одно из направлений кадровой политики / Д. А. Мелконян // Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. – 2019. – № 3(28). – С. 60-62.

20. Михайлина Г.И, Матраева Л.В., Михайлин Д.Л., Беляк А.В. Управление персоналом. – М.: Дашков и Ко, 2021. – 280 с.

21. Михайлова А.А. «Четыре колеса» адаптации персонала / А.А. Михайлова // Кадровик. – 2014. – № 2. – С. 115-123.

22. Михайлова Г.Н. Совершенствования системы адаптации персонала как

фактора качества деятельности предприятия // Эффективные системы менеджмента: качество, инновации, устойчивое развитие, 2020. – Т. 1. – № 5. – С. 58-59.

23. Мишурова И. В. Управление мотивацией персонала / И.В. Мишурова. – М: Инфра–М, 2020. – 272 с.

24. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. – М.: Инфра-М, 2020. – 561с.

25. Мумладзе Р.Г. Экономика и социология труда (для бакалавров) / Р.Г. Мумладзе; под ред., Гужина Г.Н. – М.: КноРус, 2018. – 352 с.

26. Низдиминов М.Н. Подходы к оценке и измерению эффективности мотивации и адаптации персонала / М.Н. Низдиминов, А.М. Пыжов, Е.В. Тинькова. // Дельта науки, 2021. – № 1. – С. 33-37.

27. Оганесян И.А. Управление персоналом организации: Учебное пособие. – М.: Инфра-М, 2020. – 462с.

28. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: учебник для бакалавров / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – Люберцы: Юрайт, 2020. – 513 с.

29. Официальный сайт Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.rosmintrud.ru/>

30. Петров С.А. Руководство персоналом организации: Учебник. – М.: Аспект Пресс, 2020. – 279с.

31. Риттер, И.В., Березина, К.С. Адаптация персонала как ключевой аспект работы по управлению персоналом / И.В. Риттер, К.С. Березина // Экономика и политика. – 2017. – № 5. – С. 106.

32. Романов, Р. В. Аспекты трудовой адаптации молодых специалистов / Р. В. Романов // Образование и наука в России и за рубежом. – 2019. – № 5(53). – С. 418-422.

33. Слепцова, Е. В. Современные взгляды на адаптацию работника: сущность, виды, функции и факторы адаптации / Е. В. Слепцова, Д. Сапрунова //

Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2020. – № 8(47).
– С. 179-182.

34. Теория управления персоналом: учебное пособие / Смирнова Е.Л. – М.: КноРус, 2018. – 123 с.

35. Трудовой кодекс Российской Федерации [по состоянию на 27.12.2018 г.: принят ГД 30 декабря 2001]. – [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/

36. Управление персоналом : учебник для бакалавров / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – М. : Издательство Юрайт, 2020. – 513 с.

37. Управление персоналом организации. Актуальные технологии найма, адаптации и аттестации. Учебное пособие: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: КноРус, 2019. – 358 с.

38. Управление персоналом: социально-психологические основы управления персоналом (традиции и инновации): учебное пособие / В. Семенова, и др. – М.: Русайнс, 2018. – 127 с.

39. Федеральный закон от 28.12.2013 N 426-ФЗ (ред. от 27.12.2018г.) «О специальной оценке условий труда» [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_156555/

40. Филимянова М.Г., Янченко Д.Р. Факторы, влияющие на адаптацию персонала // Современная наука: новый взгляд Сборник статей Международной научно-практической конференции, 2021. – С. 17-18.

41. Хруцкий, В. Е. Оценка персонала. Сбалансированная система показателей: практическое пособие / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев, Р. В. Хруцкий. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 208 с.

42. Цыпин П.Е. Управление персоналом. – М.: МИИТ, 2018. – 168 с.

43. Чунина, М. Е. Развитие системы наставничества как важный элемент адаптации персонала / М. Е. Чунина, А. И. Тихонов // Московский экономический журнал. – 2019. – № 9. – С. 76.

44. Шапиро С.А. Социально-экономические аспекты трудовой деятельности / С.А. Шапиро. – М.: ИД «АТИСО», 2020. – 254 с.

45. Щербий С.А., Гайдай Р.Ф. Методы профессиональной адаптации сотрудников в организации и критерии их эффективности // Современные тенденции развития и перспективы внедрения инновационных технологий в машиностроении, образовании и экономике, 2021. – Т. 3. – № 1 (2). – С. 254- 256.

46. Экономика труда: учебник для вузов / М. В. Симонова [и др.] ; под общей редакцией М. В. Симоновой. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 259 с.

47. Энгеловских В.Р. Адаптация персонала как механизм повышения эффективности работы персонала // Социальные науки, 2020. – Т. 1. № 2-1 (12). 70 – С. 24-28.

48. Янченко Д.Р., Филимянова М.Г. Адаптация как один из факторов повышения производительности труда персонала // Актуальные тенденции в современной науке Сборник статей Международной научно-практической конференции, 2021. – С. 13-15.

49. Яшкова Е.В., Синева Н.Л. Разработка внутрифирменных социальных программ в системе управления персоналом // Современные научные исследования и инновации. 2020. № 3 [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2020/03/49061>

Приложение А

Взаимосвязь результатов адаптации персонала и показателей эффективности и их влияние на организационные процессы

Показатели эффективности	Область влияния
Перспективы карьерного роста	Возможность внутреннего рекрутинга и уменьшения затрат на подбор нового персонала, взаимосвязь с лояльностью
Заинтересованность организационной культурой	Лояльность, идентификация человека с компанией
Разделение целей организации	Присоединение сотрудника к организации, согласованность личных и организационных целей
Удовлетворенность коллективом	Доброжелательность при общении, открытость, проговариваемое желание работать в коллективе, активность, групповая динамика, командная работа, социализация и индивидуализация, формальность и неформальность общения
Удовлетворенность руководителем	Лояльность, мотивация на труд, психологически комфортный климат в коллективе
Принятие организационных норм и правил	Адекватная система субординации, понимание своей роли и своего места в организационных отношениях, отсутствие простоев в работе, прозрачность каналов коммуникации
Прозрачность должностной инструкции	Адекватность описанных в должностной инструкции обязанностей реальной деятельности, отсутствие временных затрат на доработку и разъяснение, быстрое начало выполнения обязанностей
Открытость по отношению к коллективу и руководителю	Лояльность по отношению к коллегам и руководителю, активное обсуждение возникающих проблем
Успешное входное обучение	Готовность к обучению, быстрота входного обучения, позволяющая незамедлительно приступить к работе, отсутствие необходимости повторного обучения, позволяющее сократить финансовые и временные затраты
Удовлетворенность организацией рабочего места	Лояльность и соответствующая оснащенность позволяет выполнять работу в срок
Отсутствие конфликтов	При влиянии конфликтных ситуаций на качество работы меньшая вероятность стресса
Заинтересованность работой	Лояльность, присоединение к организации через работу, повышение компетентности в процессе работы
Прозрачность результатов и ошибок	Внимание к достижениям формирует лояльность, понимание ошибок помогает проанализировать их и не повторять в будущем – так достигается экономия временных, финансовых затрат
Соответствие работы и квалификации	Быстрота включения в основную работу, уменьшение вероятности возникновения стресса или недовольства работой, снижение временных или финансовых затрат на дополнительное обучение, уменьшение времени на контроль

Рисунок А.1 – Взаимосвязь результатов адаптации персонала и показателей эффективности и их влияние на организационные процессы

Продолжение Приложения А

Показатели эффективности	Область влияния
Координация деятельности с другими сотрудниками	Эффективность групповой работы, понимание своего вклада в достижение общего результата
Прозрачность оценки работы	Осознание результата и оценки, мотивация, влияние на финансовое вознаграждение

Рисунок А.2 – Взаимосвязь результатов адаптации персонала и показателей эффективности и их влияние на организационные процессы

Приложение Б

Карта оценки удовлетворенности работой (по В. Смирновой)

Оцените Вашу удовлетворенность приведенными ниже аспектами в Вашей организации по 5-ти балльной шкале, где

5 баллов — полностью удовлетворен; 4 балла — в целом удовлетворен;

3 балла — в среднем удовлетворен;

2 балла — пожалуй, не удовлетворен; 1 балл — совсем не удовлетворен.

Отметьте, насколько вас удовлетворяют перечисленные аспекты	Баллы
Организация и условия труда	
Содержание труда (выполняемая работа)	
Степень вашего участия в принятии решений	
Заработная плата	
Распределение премий	
Отношения в коллективе	
Отношения с руководителем	
Стиль и методы работы руководителя	
Возможность влиять на дела коллектива	
Отношение администрации к нуждам сотрудников	
Перспективы роста	
Перспективы повышения квалификации	
Объективность оценки вашей работы руководителем	

Оцените по 10-ти балльной шкале Вашу общую удовлетворенность профессиональной деятельностью

Большое спасибо за оказанную помощь в проведении данного исследования!

Рисунок Б.1 – Карта оценки удовлетворенности работой (по В. Смирновой)

Приложение В

Анкета адаптации вновь принятого работника (составлена самостоятельно)

Уважаемый сотрудник!

Ответив на вопросы анкеты, Вы окажите помощь руководству нашей организации и отделу управления персоналом в улучшении процесса адаптации вновь принятых работников. Ваши ответы очень важны для нас, так как помогут выявить слабые моменты в

№№	Вопрос	Согласен	Затрудняюсь ответить	Не согласен
1	Я легко адаптируюсь к новым правилам, стилю, существенно отличающимся от привычных для меня			
2	Поставленная задача не вызывает у меня трудностей			
3	Я всегда выполняю работу качественно и в срок			
4	Я не справляюсь с возложенными на меня обязанностями			
5	Я полностью доволен работой, которую выполняю			
6	Я испытываю неуверенность при принятии самостоятельных решений			
7	Я не ощущаю в своем подразделении взаимопомощи и поддержки коллег			
8	Мне требуется меньше времени для выполнения поставленной задачи			
9	У руководства нет претензий к моей работе			
10	Я хорошо ориентируюсь в рабочей ситуации			
11	Я считаю, что моя работа могла бы быть разнообразнее			
12	Я не могу обойтись без помощи в работе			
13	Я не чувствую себя частью коллектива			
14	Я не могу работать в темпе моего подразделения			
15	Мне необходим контроль, чтобы лучше справляться со своими обязанностями			
16	В настоящее время мне не хватает знаний и навыков, чтобы продуктивно работать в данной должности			
17	Когда я работаю над задачей, меня ничто не отвлекает			

Рисунок В.1 – Анкета адаптации вновь принятого работника

Продолжение Приложения В

№	Вопрос	Согласен	Затрудняюсь ответить	Не согласен
18	У меня не возникает трудностей при отсутствии руководителя			
19	В своей работе я стараюсь не выделяться, не привлекать внимания			
20	Иногда я не сразу понимаю, что от меня требуется			
21	Я редко довожу дело до конца			
22	Я приобрел дополнительные знания и навыки в своей работе			
23	Я очень плотно сотрудничаю с коллегами			
24	В сложной ситуации я оперативно принимаю решения			
25	Мне сложно отстаивать свою точку зрения			
26	Мне всегда требуются дополнительные разъяснения по поставленной задаче			
27	Руководитель часто делает замечания по моей работе			
28	Я хорошо ориентируюсь в предмете своей деятельности			
29	Я активно обсуждаю рабочие моменты с коллегами			
30	Я стараюсь не принимать ответственных решений			

Большое спасибо за оказанную помощь в проведении данного исследования!

Рисунок В.2 – Анкета адаптации вновь принятого работника