

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

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

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование управления адаптацией персонала организации

Обучающийся

В.В. Гибрадзе

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

д-р экон. наук, доцент Е.Г. Пипко

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

Тольятти 2024

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Гибрадзе Виктория Валерьевна.

Тема работы: «Совершенствование управления адаптацией персонала организации».

Научный руководитель: доктор эконом. наук, доцент Е.Г. Пипко.

Цель исследования – разработка предложений по совершенствованию процесса управления адаптацией персонала.

Объект исследования – система управления персоналом Санкт-Петербургского государственного автономного стационарного учреждения социального обслуживания «Психоневрологический интернат №10» имени В.Г. Горденчука.

Предмет исследования – механизмы и инструменты управления процессом адаптации персонала в системе Санкт-Петербургского государственного автономного стационарного учреждения социального обслуживания «Психоневрологический интернат №10» имени В.Г. Горденчука.

Методы исследования – анализ литературы, нормативных актов, синтез, статистическая обработка информации.

Практическая значимость работы заключается в том, что материалы, представленные в третьей главе работы можно применить в работе выбранной организации в процессе выработки стратегии по управлению адаптацией персонала.

Структура и объем работы. Выпускная квалификационная работа содержит 3 раздела, заключения, списка литературы из источников и приложений. Общий объем работы без приложений – 54 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 16 страниц, рисунков – 10 страниц.

Оглавление

Введение.....	4
Глава 1 Теоретические аспекты управления адаптацией персонала	7
1.1 Понятие адаптации персонала и ее значение для организации. Методы и инструменты	7
1.2 Особенности управления адаптацией персонала в учреждениях социального обслуживания.....	22
Глава 2 Анализ управления адаптацией персонала Санкт-Петербургского государственного автономного стационарного учреждения социального обслуживания "Психоневрологический интернат №10" имени В.Г. Горденчука	26
2.1 Организационно-экономическая характеристика	26
2.2 Анализ текущего состояния управления адаптацией персонала учреждения	33
3 Мероприятия по улучшению процесса управления адаптацией и оценка эффективности.....	40
3.1 Мероприятия по улучшению процесса управления адаптацией .	40
3.2 Оценка эффективности мероприятий по улучшению процесса адаптации	46
Заключение	49
Список используемой литературы и используемых источников.....	51
Приложение А Организационная структура управления	54

Введение

Для начала выпускной квалификационной работы стоит обосновать актуальность выбранной темы. Существует необходимость эффективного управления процессом интеграции новых и уже работающих сотрудников в связи с тем, что это является ключевым фактором для достижения успеха в современной организации труда в целом. Организации, которые стремятся к инновациям, росту и устойчивому развитию, осознают необходимость не только поиска и отбора талантливых специалистов, но и создания условий для их успешной адаптации, развития и раскрытия потенциала. В связи с этим, управление адаптацией персонала становится стратегически важным и необходимым для руководителей и специалистов, работающих в отделах кадров. По мнению исследователей, адаптация персонала является важнейшим фактором, который способствует привнести больше практической составляющей в теоретическую базу современного высшего образования.

Целью данной выпускной квалификационной работы является изучение современных подходов к управлению адаптацией персонала и разработка предложений по их совершенствованию. В рамках исследования будет проанализировано текущее состояние систем управления адаптацией персонала, выявлены основные проблемы и предложены рекомендации по повышению эффективности этого процесса.

Проведенное исследование позволит выполнить ключевые задачи, влияющие на успешность процесса адаптации персонала, и предложить практические рекомендации для руководителей и специалистов по управлению персоналом с целью улучшения процесса адаптации сотрудников к изменениям в организации. Предлагаемое исследование направлено на актуализацию исследовательской базы в области управления персоналом и создание реальных рекомендаций для Санкт-Петербургского государственного автономного стационарного учреждения социального обслуживания «Психоневрологический интернат №10» имени

В.Г. Горденчука, способствующих улучшению процессов адаптации персонала и общей эффективности деятельности организации.

В итоге реализации данного исследования ожидается повышение эффективности управления адаптацией персонала, что способствует улучшению работы Санкт-Петербургского государственного автономного стационарного учреждения социального обслуживания «Психоневрологический интернат №10» имени В.Г. Горденчука в целом и повышению качества оказываемых услуг.

Объект исследования – Санкт-Петербургское государственное автономное стационарное учреждение социального обслуживания «Психоневрологический интернат №10» имени В.Г. Горденчука.

Предмет исследования – система управления адаптацией персонала Санкт-Петербургского государственного автономного стационарного учреждения социального обслуживания «Психоневрологический интернат №10» имени В.Г. Горденчука.

Информационной базой выпускной квалификационной работы становятся нормативно-правовые акты (Трудовой кодекс), официальные статистические материалы, данные отраслевых исследований, внутренние документы организации, опубликованные тематические труды.

Методическая основа данного исследования опирается на общенаучные теоретические и эмпирические методы познания. Среди общенаучных методов применялись анализ и синтез, индукция и дедукция, наблюдение и сравнение, а также использовались структурный анализ, системный методы. Эти методы позволили более последовательно и полно рассмотреть различные аспекты изучения в рамках поставленных целей и задач исследования. К эмпирическим методам исследований можно отнести опрос, проведение интервью сотрудников, а также их дальнейший анализ.

Практическую значимость выпускной квалификационной работы можно обозначить в том, что результаты проведенного анализа могут быть использованы для развития системы управления адаптацией персонала в бюджетных учреждениях российского рынка.

Результатом работы будет проведенный анализ и выявление слабых сторон процесса адаптации персонала в выбранном учреждении, а также составление плана по исправлению слабых сторон.

В заключение вводной части выпускной квалификационной работы стоит обозначить структуру и объем: работа состоит из 3 разделов, включает в себя приложения и список использованных источников.

Общий объем работы – 54 страниц.

Глава 1 Теоретические аспекты управления адаптацией персонала

1.1 Понятие адаптации персонала и ее значение для организации.

Методы и инструменты

Чтобы приступить к выполнению работы с выпускной квалификационной работой, необходимо определить термин «адаптация персонала». Ранее упомянутый термин впервые был использован в биологических исследованиях Ч. Дарвина. По мере развития общества и науки в целом, данный термин стал применяться и в других сферах [8].

В. Р. Веснин в своей работе «Управление персоналом» дал определение термина: это процесс приспособления работника к условиям работы, социальным нормам и ценностям, принятым в рабочем коллективе. Он включает в себя подробное знакомство с коллективом и новыми задачами, усвоение поведенческих стереотипов, полную адаптацию к окружающей рабочей среде и, наконец, отождествление личных интересов и целей с общими.

Другой российский ученый в области менеджмента Д.А. Аширова выделяет следующее определение понятия «адаптация персонала»: взаимная адаптация работника и организации, основанная на постепенном освоении работником новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условий труда [7].

Также стоит уделить внимание зарубежным исследованиям, чтобы всесторонне изучить терминологию выпускной квалификационной работы. В работах Г. Айзенка есть два направления в рассмотрении понятия «адаптация персонала». В первом случае оно рассматривается как состояние, при котором потребности индивида, с одной стороны, полностью удовлетворяются требованиями окружающей среды, с другой – это состояние гармонии между индивидом и социальным окружением. Во втором случае это процесс, посредством которого достигается гармоничное состояние в коллективе [6].

Другими словами, адаптация сотрудников – это процесс активной адаптации новых работников к новым для них условиям работы в организации или на новой должности. Этот процесс включает в себя изучение особенностей компании, ее целей и структуры, а также адаптацию сотрудников к рабочей среде, команде и задачам, которые они должны выполнять. Адаптация к новой команде также включает выработку соответствующего поведения, которое соотносится с требованиями компании и социальными нормами, ранее принятыми в коллективе. Сущность адаптации зависит от принятия традиций, норм и ценностей компании, а также методов и форм выполнения трудовых обязанностей. Эффективная кадровая адаптация способствует быстрой интеграции новых сотрудников и повышению их производительности [5].

Чтобы адаптировать нового сотрудника в организации, формирование процесса может включать в себя два типа мотивации, а именно: внутреннюю и внешнюю. Внутренняя мотивация позволяет человеку продвигаться по карьерной лестнице и развиваться в выбранной сфере, а внешняя мотивация связана с экономическими выгодами: повышением заработной платы, премиями и другими материальными бонусами [4].

Также, по мнению О.И. Марченко, основной целью адаптации со стороны компании можно считать именно быструю адаптацию сотрудника к новым условиям труда. Исходя из этого, можно определить следующие адаптационные задачи: повышение эффективности работы сотрудника, повышение эффективности организации, снижение потенциальной возможности увольнения сотрудника в начале карьерного роста, формирование у сотрудника чувства удовлетворённости работой [3].

С другой стороны, в работах В. В. Смирнова была подчеркнута еще одна цель адаптации, а именно: максимально полное, быстрое и безболезненное вхождение в новую организацию или сохранение своего рабочего места на более длительный период. Цели адаптации сотрудников были выделены с учетом цели, упомянутой ранее: желание продолжить рабочие отношения с организацией, понимание специфики работы, эффективное выполнение своих

обязанностей в кратчайшие сроки, снижение стресса, тревожности, построение нормальных межличностных отношений в коллективе организации, чувство, что сотрудник должны выполнять свои обязанности в соответствии с общедоступными правилами [2].

Из приведенных работ можно выделить две основные цели кадровой адаптации, а именно: внутреннюю (направленную на развитие личностных качеств сотрудника) и внешнюю (направленную на общую работу организации).

Сегодня в динамичном мире технологий, в котором рынки становятся все более конкурентноспособными, а требования к человеческим ресурсам постоянно растут, адаптация сотрудников в организациях становится все более важной. Эффективное управление процессом привлечения новых сотрудников является ключевым элементом успешного функционирования компаний в современной среде [1].

Организации, которые стремятся к инновациям, росту и устойчивому развитию, осознают необходимость не только привлекать талантливых специалистов, но и создавать комфортные для них условия в процессе интеграции в рабочий процесс, развития и раскрытия своего потенциала. В этом контексте управление кадровой адаптацией приобретает стратегическое значение и становится приоритетом для руководителей и специалистов отдела кадров. Также стоит отметить, что адаптация персонала в современном обществе фактически становится связующим звеном между высшим образованием и будущей карьерой человека.

Сегодня кадровые службы как коммерческих, так и некоммерческих организаций на российском рынке продолжают недооценивать важность мер по адаптации персонала. Из-за вышеупомянутого фактора у компаний нет стандартов и базовых программ корректировки работы.

В своих трудах авторы Т.Ю. Базаров и Б.Л. Еремин выделяют четыре главных этапа, с которыми можно ознакомиться в таблице 1.

Таблица 1– Этапы адаптации

Название этапа	Описание этапа
Оценка уровня готовности нового сотрудника	Проведение соответствующей оценки уровня готовности сотрудника для разработки корректной программы адаптации нового сотрудника.
Практическое ориентирование	Знакомство нового сотрудника с профессиональными обязанностями и организационными требованиями.
Приспособление	Адаптация нового сотрудника к своему новому статусу посредством его включения в конструктивное межличностное взаимодействие.
Итоговый этап	Процесс функционирования или переход сотрудника к бесперебойному режиму работы.

Из выбранных авторами этапов адаптации нового сотрудника в таблице 1 можно сделать следующие выводы: для составления индивидуальной и эффективной программы внедрения важно начать с оценки уровня подготовки и навыков нового сотрудника. Подробное практическое руководство и понимание профессиональных обязанностей и требований организации помогут новому сотруднику быстрее приступить к работе. Вовлечение новичка в конструктивное межличностное взаимодействие помогает ему адаптироваться к новому статусу в коллективе и повышает комфорт на рабочем месте. Заключительный этап – переход к бесперебойной работе – является ключом к успешному вовлечению сотрудника в рабочий процесс и повышению его производительности. В целом, последовательное выполнение этих шагов может обеспечить успешную адаптацию нового сотрудника и повысить эффективность его работы в организации.

Систематическая работа по адаптации персонала необходима в связи со следующими факторами:

- учитывая, что быстрое изменение технологий и рынков требует постоянной адаптации персонала к новым условиям. При отсутствии адекватного подхода к этому вопросу может возникнуть стрессовая ситуация и потребуются дополнительная плата за обучение;

- поскольку растущее разнообразие культур и ценностей среди сотрудников порождает необходимость эффективного управления интеграционным разнообразием новых сотрудников;
- недостаток внимания к адаптации персонала может привести к низкой эффективности новых сотрудников, увеличению текучести кадров и потере ценных специалистов;
- хорошо приспособленные сотрудники лучше понимают свои задачи, чувствуют уверенность в своих способностях и, следовательно, могут эффективно выполнять свою работу;
- поскольку процесс адаптации помогает новым сотрудникам быстрее войти в рабочий ритм, наладить контакты с коллегами и почувствовать себя частью команды, повышается мотивация и удовлетворенность работой;
- процессы адаптации могут также включать обучение и развитие сотрудников с целью повышения их профессиональных навыков и компетенций.

Следовательно, важно разделить процесс адаптации на этапы, поскольку это разделение может более эффективно структурировать и планировать адаптацию. Каждый этап имеет свои цели, задачи и методы, что помогает проводить процесс более осознанно и целенаправленно. Постепенно переходя от одного этапа к другому, новые сотрудники могут углубить свои знания о компании, ее процессах, культуре и команде, избегая информационной перегрузки и более эффективно усваивая информацию. Постепенное разделение позволяет лучше контролировать и оценивать прогресс адаптации сотрудников. Четкие шаги облегчают отслеживание успехов, неудач или трудностей на каждом этапе, что, в свою очередь, позволяет быстро реагировать и корректировать процесс. Переход от одного этапа к другому создает ощущение прогресса и преемственности, что способствует психологическому комфорту и уверенности новых сотрудников. Постепенное

знакомство с компанией и ее процессами снижает стресс и повышает адаптивность.

Каждый этап адаптации может быть специально ориентирован на развитие определенных навыков, знаний или отношений, чтобы выделить наиболее важные аспекты интеграции новых сотрудников в команду и рабочие процессы компании.

Исходя из вышесказанного, разделение процесса адаптации на этапы способствует более системному, эффективному и гармоничному внедрению новых сотрудников в организацию, увеличивает шансы на успешную адаптацию и интеграцию в коллектив. Также стоит отметить, что решение следующих задач в таблице 2 зависит от успешной и своевременной адаптации нового персонала.

Таблица 2 – Вопросы, решаемые своевременно адаптацией персонала

Вопрос	Пояснение
Снижение текучести кадров	Правильная адаптация персонала может привести к уменьшению текучести кадров, поскольку хорошо адаптированные сотрудники имеют большие шансы на удовлетворённость своей работой, что позволит им оставаться в компании на долгосрочной основе. Программы введения и социализации могут помочь новым сотрудникам чувствовать себя комфортно и ощущать свою ценность в команде, что, в свою очередь, может снизить текучесть кадров.
Быстрое движение показателей эффективности труда	Это означает, что хорошо спроектированная программа адаптации может помочь новым сотрудникам быстрее достигать высоких показателей производительности и эффективности, так как они будут иметь четкое представление об их задачах, ответственностях и процессах работы.
Минимизация уровня стресса сотрудника при вхождении в новый коллектив	Программы адаптации, направленные на облегчение интеграции новых сотрудников в коллектив, могут снизить уровень стресса и неуверенности. Это может быть достигнуто путем организации активностей, командных мероприятий, прозрачной коммуникации и дружелюбной поддержки со стороны руководства и коллег.

Таблица 2 показывает, что подбор и подбор сотрудников является прибыльным процессом для организации в целом, поскольку позволяет минимизировать общие затраты компании на поиск новых сотрудников в

будущем. На процесс кадровой перестройки в компании влияют многие факторы, которые можно увидеть в таблице 3.

Таблица 3 – Факторы, влияющие на процесс адаптации

Название фактора	Описание фактора
Психологический климат в организации	Этот фактор охватывает атмосферу в коллективе, уровень доверия, отношения между коллегами и руководством, существующие коммуникационные практики, поддержку и взаимоотношения. Важно, чтобы новый сотрудник чувствовал себя включенным не только в рабочий процесс, но и в коллектив.
Правовое регулирование отношения работодателя и работника	В данном случае идет речь о законах, правилах и нормах, которые регулируют трудовые отношения между работодателем и работником. Важно, чтобы обе стороны были осведомлены об их правах и обязанностях.
Воздействие на процесс адаптации со стороны руководства, наличие профсоюзов	Этот фактор охватывает поддержку, которую новый сотрудник получает со стороны руководства, коллег и профсоюзов в процессе адаптации. Это включает как юридическую защиту прав сотрудника, так и эмоциональную поддержку во время периода приспособления.
Характер труда сотрудника	В этом случае важно подробно описать вид работы, обязанности, требования и условия, с которыми столкнется новый сотрудник при выполнении своих обязанностей.
Уровень организации и условий труда в целом	Этот пункт охватывает общую среду работы, включая физические условия, возможности для профессионального роста, систему вознаграждения.
Готовность индивидуального рабочего места к трудовому процессу со стороны нового сотрудника	Этот пункт описывает готовность и подготовленность рабочего места к приему и использованию новым сотрудником, включая необходимое обучение, доступ к ресурсам и техническую поддержку.
Нормы межличностного общения, принятые ранее в коллективе	Это описывает общепринятые правила и нормы взаимодействия в коллективе, а также уровень коммуникации, поддержки и общего настроения среди коллег.

Как показано в таблице 3, кадровая адаптация не только помогает сотрудникам успешно работать в организации, но и способствует созданию более эффективной и гармоничной среды. По мере того, как новые сотрудники проходят процесс адаптации, они получают представление о структуре компании, ее ценностях, целях и культуре. Это помогает им интегрироваться

в команду, более эффективно взаимодействовать с коллегами и руководством, а также лучше понимать ожидания и требования, предъявляемые к ним. Кроме того, успешная адаптация сотрудников помогает улучшить общение внутри организации, укрепить доверие, уменьшить конфликты и развить коллективный дух. Новые сотрудники, которые чувствуют себя уверенно и востребованными, могут вносить большой вклад в общую деятельность компании, продуктивно работать в команде и вносить свой вклад в общий успех. Таким образом, адаптация персонала не только помогает людям адаптироваться к новым условиям труда, но и является ключевым фактором эффективной и гармоничной рабочей среды, в которой каждый сотрудник может реализовать свой потенциал, чувствовать себя комфортно и вносить свой вклад в достижение общих целей. При современном подходе к подбору персонала существует классификация адаптации по трем основным характеристикам:

- активная или пассивная;
- прогрессивная или регрессивная;
- первичная или вторичная.

Анализируя вышеизложенное, мы можем глубже погрузиться в основные классификации процесса адаптации:

- в соответствии с отношениями между субъектом и объектом, можно выделить активную адаптацию – когда человек пытается изменить свое окружение, включая нормы, ценности и формы взаимодействия, которые он должен усвоить – и пассивную адаптацию – когда человек не пытается изменить существующие нормы, а принимает их;
- в зависимости от характера воздействия на сотрудника компании можно выделить прогрессивную адаптацию – при которой повышается эффективность работы сотрудника – и регрессивную – при которой снижается эффективность работы, особенно в сочетании с пассивной адаптацией, упомянутой ранее;

- степень включенности в процессе разделяет адаптацию на первичную – адаптация молодых специалистов, ранее не имевших опыта работы – и вторичную адаптацию – адаптация сотрудника при переходе на другую работу или должность.

Классификация кадровой адаптации помогает систематизировать знания о процессе адаптации, оптимизировать стратегии и повысить эффективность усилий по привлечению новых сотрудников и успешной интеграции уже имеющихся.

Также стоит отметить, что классификация кадровой адаптации важна по следующим причинам, приведенным в таблице 4.

Таблица 4 – Основные факторы для разделения процесса адаптации на классификации

Фактор	Описание фактора
Понимание различных типов адаптации	Классификация позволяет выделить различные типы адаптации персонала в организации в зависимости от конкретных критериев, таких как временный характер, уровень вовлеченности сотрудника, цели и методы адаптации. Это помогает лучше понять особенности и нюансы процесса адаптации в конкретной ситуации.
Разработка персонализированных стратегий	Понимание различных классификаций адаптации позволяет организациям разрабатывать более эффективные и персонализированные стратегии для разных групп сотрудников. Например, новые сотрудники могут требовать других подходов к адаптации, чем сотрудники, переводимые на другую должность внутри компании
Определение ключевых проблем и улучшение процесса адаптации	Классификация адаптации позволяет выявить проблемные области процесса адаптации персонала и разработать меры по их улучшению. Если мы видим, что определенный тип адаптации приводит к частым ошибкам или демотивации сотрудников, можно скорректировать подход для повышения эффективности процесса.
Сравнение результатов и оценка эффективности	Классификация облегчает сравнение результатов различных стратегий адаптации и оценку их эффективности. Это позволяет выявить наиболее успешные методы адаптации и использовать их в будущем для улучшения процесса в целом.

Используя данные, приведенные в таблице 4, можно определить важность правильной классификации процессов адаптации для работы с ними.

Эксперты также выделяют следующие типы адаптаций:

- организационная адаптация;
- социально-психологическая адаптация;
- профессиональная адаптация;
- психофизиологическая адаптация.

Организационная адаптация используется в случае, когда новый сотрудник начинает знакомиться со спецификой организационно-экономического механизма работы предприятия, с должностными инструкциями и требованиями.

Следующий вид адаптации – социально-психологическая. Она представляет собой процесс включения нового сотрудника непосредственно в команду. Сначала происходит знакомство, что помогает новому сотруднику снизить общую тревожность и почувствовать себя социально-значимой ячейкой рабочего коллектива. Коллеги также помогают новому сотруднику с корпоративной культурой и стандартами.

Также можно выделить профессиональную адаптацию. Она предполагает формирование профессионально необходимых качеств для новой работы, а также приобретение новых навыков и знаний. Для успешной профессиональной адаптации существует институт наставничества: наставником может выступать опытный сотрудник или руководитель.

Последний пункт – психофизиологическая адаптация сотрудников. По сути, это адаптация работника к новому режиму работы, возможным командировкам и особенностям трудовой деятельности в целом.

Типы адаптации, описанные выше, отражают разнообразие стратегий и методик, которые могут быть использованы для успешной адаптации сотрудников в компаниях.

Таким образом, разнообразие подчеркивает, что понимание методов адаптации и того, как они влияют на эффективность работы сотрудников, может стать ключевым аспектом управления человеческими ресурсами. Это также подчеркивает важность учета индивидуальных потребностей и

способностей сотрудников при адаптации к рабочей среде. Можно отметить, что правильная концепция адаптации персонала в организации имеет решающее значение для успеха на современном рынке. Адаптированный персонал способен эффективно реагировать на изменения и адаптироваться к новым условиям и требованиям. Важно понимать, что адаптация персонала имеет большое значение как при внедрении новых технологий и методов работы, так и при изменении корпоративной культуры и организационной структуры.

Поддержание и поощрение адаптации персонала требует комплексного подхода, который включает в себя четко структурированные методы и инструменты управления, активное вовлечение руководства и сотрудничество со всеми уровнями персонала. Однако успешная адаптация может привести не только к повышению производительности труда, но и к повышению удовлетворенности сотрудников, что в конечном итоге положительно скажется на работе организации в целом.

Эффективное управление кадровым потенциалом играет ключевую роль в обеспечении успеха организации в динамичной и изменяющейся среде. Оптимальная адаптация сотрудников к новым условиям работы, целям и задачам требует широкого спектра методов и инструментов управления.

В этом разделе рассматриваются различные подходы, методы и инструменты, используемые для обеспечения эффективной адаптации персонала в организационной среде. Используя эти методы и инструменты, можно лучше понять, как организации могут успешно адаптировать своих сотрудников к изменениям и максимизировать производительность и удовлетворенность сотрудников. Адаптация как процесс характеризуется определенной продолжительностью. Ее начало определяется началом деятельности сотрудника в новой среде, во время первых шагов по созданию новой среды для взаимодействия с коллегами.

Факторы, определяющие успешность адаптации, приведены в таблице 5. Из факторов, перечисленных в таблице 5, можно сделать вывод, что

существует довольно много аспектов, влияющих на процесс адаптации персонала. Эти факторы варьируются от индивидуальных потребностей сотрудников до организационных стратегий и культуры. Учитывая сложность взаимодействия всех этих факторов, можно утверждать, что управление процессом адаптации также требует системного подхода и тщательного анализа.

Таблица 5 – Факторы, определяющие успешность адаптации

Фактор	Описание фактора
Объективность оценки персонала	Важно, чтобы оценка была справедлива и объективна, чтобы персонал мог определить свои сильные и слабые стороны для дальнейшего развития.
Отработанность организационного механизма управления процессом адаптации	При наличии хорошо отлаженного процесса адаптации, интеграция новых сотрудников значительно облегчается, ускоряя переход.
Гибкость системы обучения персонала	Важно, чтобы обучение было доступным, разнообразным и адаптированным под потребности каждого сотрудника.
Особенности социально-психологического климата коллектива	Поддержка и понимание со стороны коллектива сделают процесс адаптации более комфортным и эффективным.
Личностные свойства адаптированного сотрудника	Психологические особенности, возраст и другие аспекты личности играют важную роль в успешности адаптации на новом месте.
Престиж и привлекательность профессии	Важно, чтобы сотрудники чувствовали себя ценными и востребованными, это поможет лучше влиться в коллектив и замотивирует к дальнейшему развитию.

Интеллектуальный подход к управлению адаптацией сотрудников позволяет не только интегрироваться в организацию, но и повысить общую производительность и удовлетворенность сотрудников.

По результатам адаптации будет проведено исследование, чтобы определить, является ли адаптация полной или нет. В таблице 6 приведены основные исследовательские задачи, выполняемые после адаптации персонала.

Таким образом, исследования в области адаптации персонала играют ключевую роль в повышении эффективности управления персоналом и

обеспечении гармоничного взаимодействия между сотрудниками и организацией.

Таблица 5 - Цели проведения исследований по итогам адаптации

Наименование цели	Описание
Оценка эффективности	Исследования позволяют оценить, насколько успешно был осуществлен процесс адаптации, выявить проблемные зоны и узкие места, а также определить, что сработало хорошо.
Понимание потребностей персонала	Инсайты, полученные из исследований, помогают лучше понять потребности и ожидания сотрудников в процессе адаптации. Это важно для улучшения программ адаптации в будущем.
Оптимизация стратегий управления	Результаты исследований могут подсказать, какие методы и подходы к управлению адаптацией работают лучше и какие могут быть улучшены или изменены.
Развитие отдела кадров	Анализ результатов адаптации позволяет HR-специалистам извлечь уроки и опыт для своего профессионального роста и совершенствования.

Различают объективные и субъективные показатели, характеризующие степень адаптации.

Объективные показатели – уровень и стабильность качественных и количественных показателей труда (систематическое выполнение норм, качественное изготовление продукции, уровень трудовой дисциплины).

Субъективные показатели – уровень удовлетворенности профессией, условиями труда, коллективом.

Инструменты адаптации чаще всего включают в себя все виды документов, подготовленных в письменной форме, которые регулируют права и обязанности субъектов и объектов адаптации в организациях. Это также включает в себя ряд стандартизированных процедур и мероприятий по управлению адаптацией для новых сотрудников.

Существует несколько типов инструментов для управления кадровой адаптацией, а именно: нормативные, организационно-процедурные, информационные, обратной связи, репутационные и институциональные инструменты.

Если говорить о методах кадровой адаптации, то можно выделить несколько основных, с которыми можно ознакомиться в таблице 7.

Таблица 7 – Методы адаптации персонала

Метод	Описание
Наставничество	Процесс, в котором новичку оказывается помощь в интеграции в рабочую среду, вступление в коллектив и консультирование на начальных этапах его работы более опытным работником. Наставник помогает новичку преодолеть первоначальные трудности и оказывает некоторую моральную поддержку.
Тренинги и семинары	Это специально обучающие мероприятия, направленные на развитие и обучение определенных навыков сотрудников. На этих мероприятиях можно улучшить свои коммуникативные навыки, освоить практические навыки, а также обучиться новым технологиям, которые связаны с родом деятельности компании.
Беседа	В данном случае имеется в виду личная беседа нового сотрудника с менеджером по подбору кадров или непосредственно с руководителем, в ходе которой новички могут задавать вопросы и получать необходимые ответы для успешной адаптации.
Экскурсия	Ознакомительная экскурсия по структурным подразделениям организации позволяет новым работникам лучше понять компанию, ее историю, корпоративную культуру и самих сотрудников.
Анкетирование	В процессе адаптации работнику предлагается пройти некоторое тестирование с обратной связью для того, чтобы оценить степень адаптации и/или внести правки в сам процесс

Как и во всех сферах жизни, существуют тенденции в адаптации персонала. Ниже приведены методы адаптации, которые наиболее распространены в современных компаниях для привлечения молодых сотрудников.

Первая тенденция в адаптации персонала может быть подчеркнута с помощью собеседования. Этот метод заключается в разговоре один на один с новым сотрудником через определенные промежутки времени (неделя, месяц, два месяца). Этот метод помогает своевременно выявлять и решать проблемы, которые мешают адаптации сотрудника. Этот прием хорошо помогает выявить значимость стажера и проявить к нему интерес. Это также помогает предотвратить возможные конфликтные ситуации, а также собрать отзывы и

улучшить процесс адаптации. Однако следует учитывать, что не все сотрудники готовы к открытому диалогу и легко идут навстречу.

В некоторых компаниях также широко доступны инструменты настройки, такие как руководство по настройке для начинающих или приветственная книга. Это руководство облегчает начальный процесс адаптации. Эта опция доступна как в печатном виде, так и в виде онлайн-книги. Чаще всего в нем содержится информация об истории компании, ее политике, преимуществах и ответы на часто задаваемые вопросы. Чтобы этот инструмент можно было использовать, он должен быть простым для понимания и не слишком объемным. Материал должен быть разбит на схемы, инфографику и содержать фотографии.

Наставничество также является важным инструментом адаптации в наше время. Этот термин используется для обозначения обучения нового сотрудника более опытным специалистом. Опытный сотрудник делится своими знаниями, помогает освоиться на новом месте, объясняет задачи, а также дает обратную связь. Наставник отвечает за то, чтобы новый сотрудник мог самостоятельно выполнять все задания по окончании новой стажировки. Для того чтобы процесс наставничества был эффективным, обычно составляется целый план адаптации: это помогает структурировать процесс, не перегружать сотрудника и обеспечить необходимыми знаниями. Наставником может быть сотрудник, который проработал в компании более года, применяет полученные знания на практике и понимает все процессы, происходящие в компании. Также важно, чтобы наставник проявлял инициативу, коммуникабельность, дружелюбие и был способен сформулировать и подробно объяснить большой объем информации.

Еще одним актуальным инструментом в современных компаниях является приветственный тренинг. Обычно это вводный курс для новых сотрудников, на котором дается основная информация о компании. Как правило, это мероприятие, проводимое на постоянной основе, в котором принимают участие ключевые сотрудники организации. Встреча проводится в

течение первой недели работы стажера, чтобы помочь ему быстрее адаптироваться. Обучение проводится в различных форматах, чаще всего информация предоставляется в виде онлайн-курса или презентации.

Из представленных методов поддержки и адаптации новых сотрудников становится ясно, что успешная интеграция в команду и эффективное выстраивание рабочих процессов требуют комплексного подхода. Сочетание различных подходов позволяет создать благоприятные условия для успешного вхождения новых сотрудников в организацию, развития их профессиональных навыков и укрепления единства команды.

1.2 Особенности управления адаптацией персонала в учреждениях социального обслуживания

Как упоминалось ранее, адаптация персонала является важным аспектом успешного функционирования учреждений, в том числе учреждений социального обслуживания. В сфере социальных услуг готовность и способность персонала адаптироваться к различным нуждам и пожеланиям клиентов особенно важны для обеспечения высокого качества предоставляемых услуг [18].

Учитывая специфику управления адаптацией персонала, мы можем определить эффективные стратегии обучения, мотивации и поддержки сотрудников, которые в конечном итоге способствуют повышению профессионализма и качества обслуживания. Одной из особенностей работы социального работника является отсутствие постоянной работы в офисе. При выполнении социальной работы, специалистом уделяется большее время для тесного контакта с клиентом, чем близкая работа в одном офисе с коллегами, как это принято рассматривать в исследованиях об адаптации персонала. Следовательно, социальный работник теряет возможность поддержания регулярной связи с коллегами. Однако, зачастую, это оказывает совсем не значительное влияние на возможность построения неформального общения.

В учреждениях социальной сферы принято выделять следующие аспекты профессиональной деятельности [19]:

- предоставление социальных услуг и помощи людям;
- улучшение качества жизни людей в преклонном возрасте, людей с разными степенями инвалидности;
- поддержание высокого уровня социальной, психологической и физической интеграции в общество людей с вышеупомянутыми проблемами.

Социальный работник устанавливает постоянное взаимодействие с клиентом, оказывает ему поддержку и помощь. Следовательно, социальная работа – это профессиональная деятельность, направленная на решение проблем конкретного клиента, требующая особой системы принципов и стандартов поведения, основанных на базовых ценностях данной профессии. Проблемы в отношениях с пожилыми людьми часто связаны с такими явлениями, как:

- повышенная раздражительность и подозрительность пожилых людей, обусловленная социально-психологическими особенностями этой группы граждан [20];
- недоверие пожилых людей к своей компетентности и профессионализму молодых специалистов;
- общее недоверие пенсионеров, основанное на их богатом жизненном опыте, пережитых обидах и других негативных ситуациях.

На работе часто возникают различные конфликтные ситуации, клиенты могут не доверять социальному работнику, что иногда затрудняет эмоциональную разрядку и требует постоянного сдерживания своих эмоций, что в итоге может привести к сильному стрессу. Социальный работник должен обладать физической выносливостью, психологической устойчивостью и быстрой адекватной реакцией на психологическое состояние клиента. Социальные работники зачастую сталкиваются с эмоциональными

перегрузками, которые, в свою очередь, приводят к эмоциональному истощению [17].

Чтобы смягчить негативные последствия адаптации к рабочей среде, необходимо разработать и внедрить комплекс мер психологической поддержки для работников в местах предоставления социальных услуг.

Отсутствие механизмов адаптации для социальных работников приводит к высокой текучести кадров и затрудняет поиск новых специалистов в эту сферу. В условиях рыночной ориентации общества, социальная сфера становится крайне уязвима. Для эффективного решения социальных проблем необходимо выработать комплексный подход к адаптации и развитию кадров в бюджетных организациях. Многие государственные организации еще не разработали даже базовых программ адаптации. Эта проблема затрагивает все категории работников, но для молодых специалистов стоит особенно остро [16].

Важность адаптации персонала в сфере социальных услуг может быть выражена следующими образами:

- удовлетворённость сотрудников: сфера социальных услуг требует от сотрудников особых навыков и эмоциональной выносливости, адаптация помогает им быстрее приступить к работе, понять свои обязанности и особенности взаимодействия с клиентами, что в конечном итоге повышает удовлетворённость и мотивацию сотрудников [15];
- качество обслуживания: хорошо адаптированный персонал в сфере социальных услуг может лучше понимать потребности клиентов и реагировать на них. Это способствует повышению качества предоставляемых услуг и повышению удовлетворённости клиентов;
- профессионализм: адаптация помогает персоналу быстрее овладеть необходимыми навыками для успешного выполнения своих обязанностей. Это способствует профессиональному росту и развитию специалистов в области социальных услуг [14].

Таким образом, адаптация персонала в сфере социального обслуживания играет ключевую роль в обеспечении эффективного функционирования организации, повышении качества услуг и улучшении условий труда для сотрудников.

Как и в случае с обычными организациями, адаптация сотрудников в социальных учреждениях включает в себя различные области формирования отношений. Такие как деловые, межличностные и социальные [13].

Личность приспосабливается к уникальным социальным и психологическим условиям команды и изучает нормы социального поведения, применимые в этой среде, развивая отношения для совместной работы с командой для достижения наилучших результатов. Работник анализирует новую информацию, с учетом своего опыта, принимает положительные аспекты, соответствующие его ценностям [21].

Важно, чтобы процессы и стандарты профессиональной адаптации персонала были интегрированы в основную деятельность отдела управления социальной организации. Распространенным инструментом, способствующим успешной адаптации работников к профессиональной деятельности в социальной сфере, может быть создание социального партнерства.

Также стоит учитывать особенности межличностного взаимодействия в сфере социальных услуг, которые были упомянуты ранее в тексте.

В коллективах, где сотрудники работают на постоянных рабочих местах и взаимодействуют друг с другом в течение всего рабочего дня, создаются благоприятные условия для формирования профессиональных и межличностных отношений. Напротив, в командах, где взаимодействие между сотрудниками нерегулярно, имеют тенденцию оставаться формальными. В контексте социальных учреждений, акцент в общении сотрудников смещается в сторону взаимодействия с клиентами, предоставления услуг и оказания помощи. Благодаря эффективному и своевременному процессу адаптации в социальных учреждениях новый сотрудник быстро интегрируется в коллектив и активно участвует в работе учреждения [12].

Глава 2 Анализ управления адаптацией персонала Санкт-Петербургского государственного автономного стационарного учреждения социального обслуживания "Психоневрологический интернат №10" имени В.Г. Горденчука

2.1 Организационно-экономическая характеристика

Для начала работы над следующим разделом стоит ознакомиться с общей характеристикой выбранной организации социального обслуживания граждан. Психоневрологический интернат № 10 Управления социального обеспечения Исполкома Ленсовета открыт 04.01.1987 на основании распоряжения Исполкома Ленинградского городского совета народных депутатов от 22.01.1987 № 84-р и приказа Управления социального обеспечения Исполкома Ленинградского городского совета народных депутатов от 10.02.1987 № 14.

Автономное учреждение является юридическим лицом, некоммерческой организацией.

Учредителем и собственником имущества автономного учреждения является город Санкт-Петербург в лице уполномоченных государственных органов в соответствии с их компетенцией: Комитет имущественных отношений Санкт-Петербурга и Комитет по социальной политике Санкт-Петербурга.

Автономное учреждение создано для достижения следующих целей.

Во-первых, социальное обслуживание граждан пожилого возраста, частично или полностью утративших способность к самообслуживанию, с психическими нарушениями; инвалидов трудоспособного возраста с множественными нарушениями развития и с нарушениями умственного развития.

Во-вторых, материально-техническое обеспечение деятельности Комитета по социальной политике Санкт-Петербурга в сфере социальной защиты населения.

Учреждение возглавляет директор, который осуществляет оперативное руководство деятельностью автономного учреждения и наделяется полномочиями в соответствии с законодательством, Уставом и эффективным контрактом, и действует на основе единоначалия.

Автономное учреждение осуществляет свою деятельность, исходя из уставных целей, государственного задания в пределах видов деятельности, предусмотренных Уставом автономного учреждения и положением, в связи с этим в учреждении выстроена линейно-функциональная структура управления [12].

Выстроенная линейно-функциональная структура управления, представленная в Приложении А на рисунке А.1, позволяет директору автономного учреждения передавать часть своих полномочий функциональным заместителям директора или руководителям функциональных отделов и подразделений [11].

Данная структура включает в себя отделы, службы и структурные подразделения в аппарате управления, системная их организация, характер соподчиненности друг другу и высшему органу управления учреждения, а также набор координационных и информационных связей, порядок распределения управленческой иерархии.

Критериями оценки исполнения государственного задания является оценка непосредственного результата выполнения Государственного задания и оценка полноты использования средств бюджета на выполнение Государственного задания [10].

Обеспечения устойчивого функционирования и планомерного развития стационарного учреждения социального обслуживания проводится в соответствии с планированием работы учреждения в соответствии с Государственным заданием.

Анализ оценки исполнения Государственного задания за отчетный период показал, что Государственные задания в период с 2021 по 2023 год

включительно по показателю достижения непосредственного результата учреждением выполнены.

С основными экономическими показателями работы учреждения можно ознакомиться в таблице 8. Стоит отметить, что при анализе данных за период с 2021 по 2023 год в таблице не приведены графы, связанные с коммерческой прибылью, так как Учреждение – некоммерческая организация. Однако можно выделить графу, связанную с оказанием платных услуг, которые предусмотрены в работе Учреждения [9].

Таблица 8 – Основные организационно-экономические показатели деятельности «Санкт-Петербургского государственного автономного стационарного учреждения социального обслуживания «Психоневрологический интернат № 10 имени В.Г. Горденчука»

Показатели	2021г.	2022г.	2023г.	Изменение			
				2022-2021гг.		2023-2022гг.	
				абс. изм. (+/-)	темп прироста, %	абс. изм. (+/-)	темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Доходы от оказания платных услуг	916,82	918,87	1114,04	2050,84	100,2	195168,97	121
Себестоимость продаж ¹ , тыс.руб.	137,50	146,50	158,96	9004,2	6,5	12459,70	8,5
Чистая прибыль ¹ , тыс. руб.	779,32	772,37	955,08	-212,4	-20,18	4142,0	493,2
Основные средства, тыс. руб.	737,28	746,82	771,11	+9544,0	+1,29	+24281,7	+3,25
Оборотные активы ² , тыс. руб.	54892,6	49212,6	74895,9	-5680,0	-10,35	+25683,3	+52,2
Численность ППП, чел.	856,5	733,3	723,5	-123,2	-14,38	-9,8	-1,34
Фонд оплаты труда ППП, тыс.руб.	517365,2	542615,5	607695,7	25250,3	4,88	65080,20	12,0
Производительность труда работающего, тыс. руб.	—	—	—	—	—	—	—
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	604	740	840	136	22,52	100	13,51

В соответствии с данными таблицы 8, можно построить диаграмму дохода от оказания платных услуг (Рисунок 1).

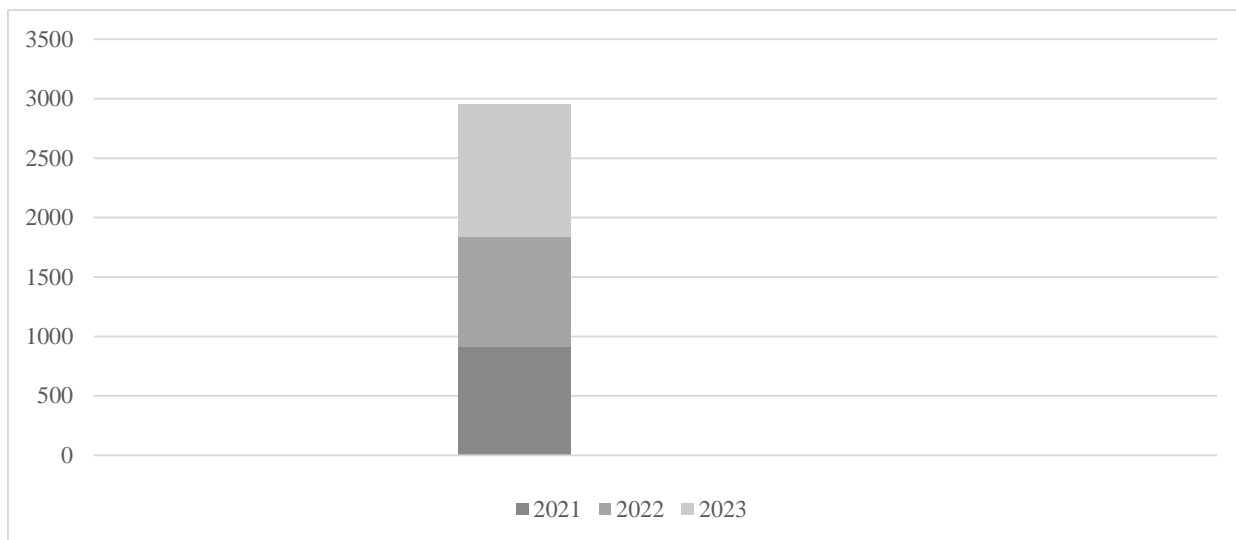


Рисунок 1 – Динамика дохода от оказания платных услуг

Из диаграммы выше можно увидеть, что за период с 2021 по 2023 год общий доход учреждения увеличился. Однако при анализе дохода, также стоит учитывать себестоимость продаж. Произошло увеличение себестоимости продаж на 21463,9 тыс. рублей (Рисунок 2). От уровня себестоимости продаж зависят финансовые результаты деятельности учреждения.

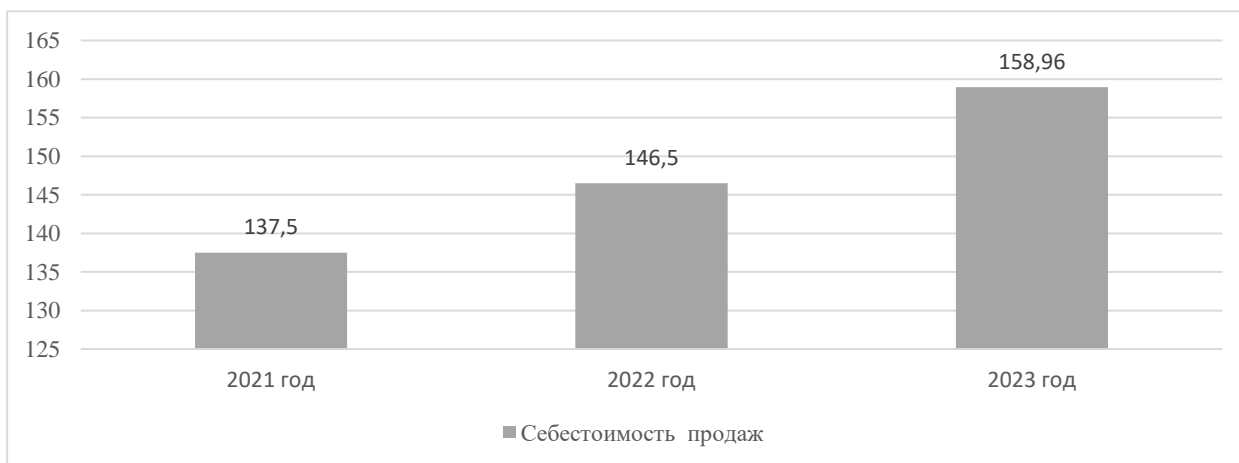


Рисунок 2 – Динамика себестоимости продаж

Себестоимость продаж является суммой расходов на производство и коммерческих расходов. Исходя из графика выше, можно сделать вывод о том, что предоставление услуг стало дороже для учреждения и влечет за собой больше расходов, чем за прошлые два года.

Из показателей дохода и себестоимости можно проанализировать чистую прибыль учреждения, что поможет определить общую рентабельность. В динамике с 2021 по 2023 гг. увеличилась чистая прибыль на 3929,6 тыс. рублей (Рисунок 3), несмотря на незначительное снижение в 2022 году. Увеличение чистой прибыли – важный показатель для дальнейшего роста и развития учреждения.



Рисунок 3 – Динамика чистой прибыли

Следующий вывод из данных, представленных в таблице 8, заключается в том, что в динамике за исследуемый период увеличились основные средства на 33825,7 тыс. рублей (Рисунок 4). Увеличение стоимости основных средств является одним из важнейших показателей экономической деятельности учреждения. Этот показатель говорит о том, что оно активно инвестирует в свое развитие.

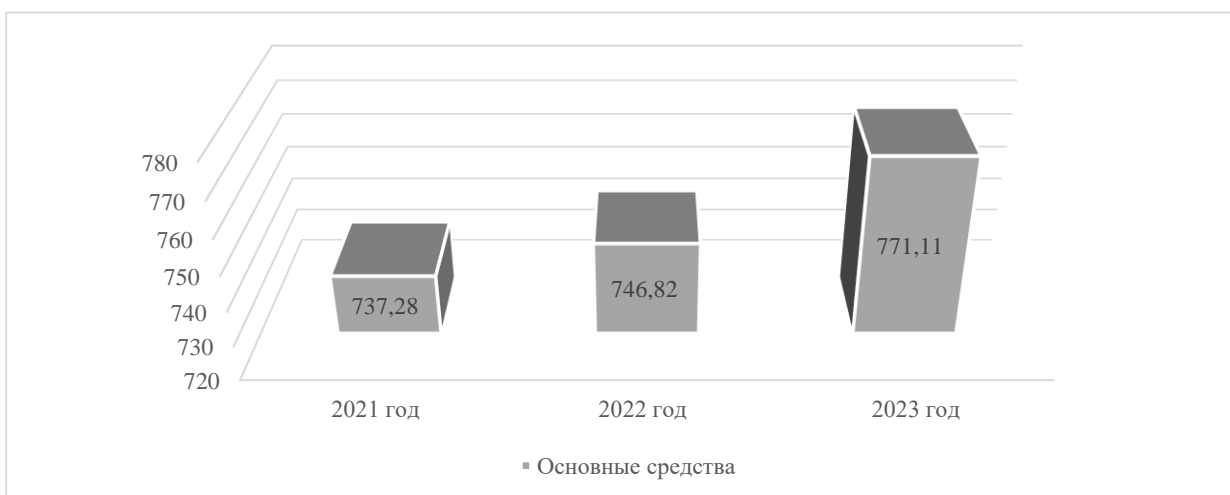


Рисунок 4 – Показатели основных средств

В данном случае, увеличение показателей основных средств говорит об увеличении финансирования учреждения государством и расширении общего бюджета некоммерческой организации.

Еще стоит отметить, что стоимость оборотных активов увеличилась на 20003,0 тыс. рублей (Рисунок 5).



Рисунок 5 – Показатели оборотных активов

Оборотные активы – это имущество, которое учреждение использует для своей основной деятельности: оказания социальных услуг. Увеличение оборотных активов свидетельствует о том, что учреждение платежеспособно, рентабельно и занимает прочное и стабильное финансовое положение.

Также анализ показал увеличение фонда оплаты труда на 90330,5 тыс. рублей, а также среднегодовой заработной платы на 236 тыс. рублей. Средняя численность сотрудников учреждения за исследуемый период уменьшилась на 133 человека, однако можно отметить, что чистая прибыль увеличилась на 3929,6 тыс. рублей. Это свидетельствует о том, что персонал используется эффективно. С динамикой можно ознакомиться на рисунке 6.

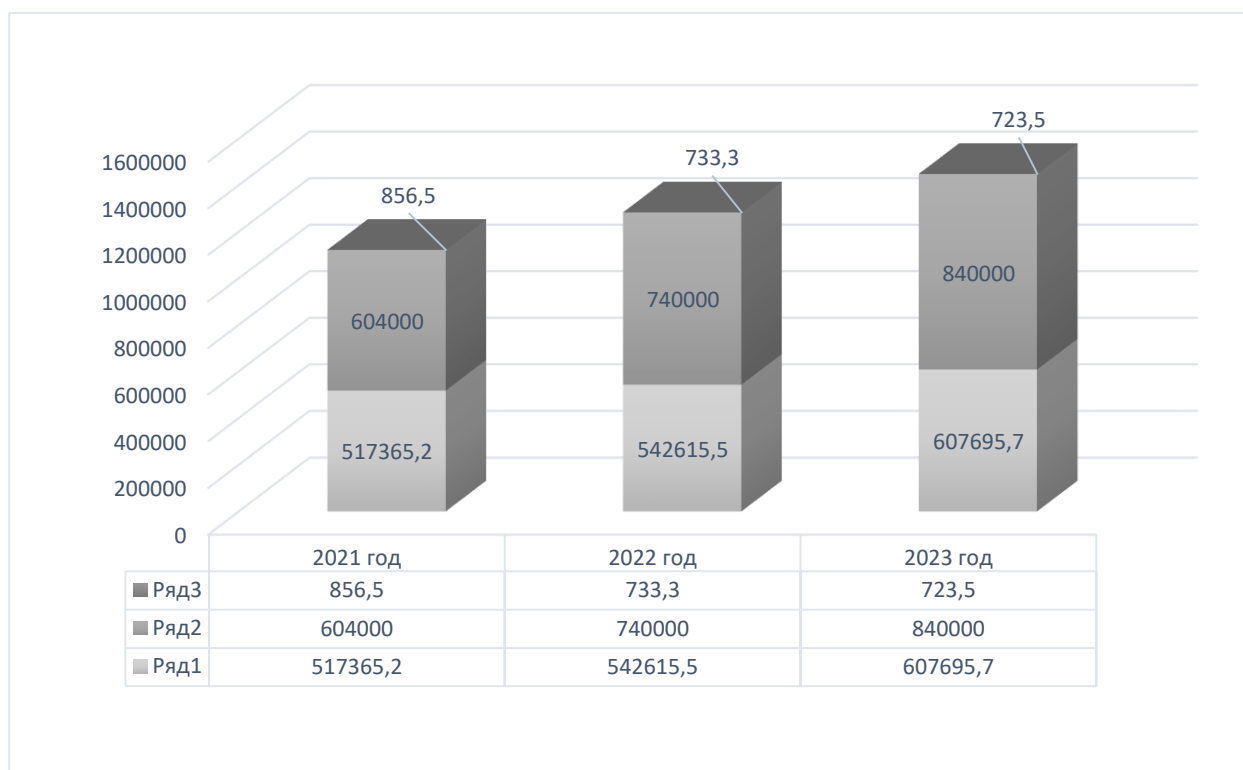


Рисунок 6 – Динамика фонда оплаты труда

Помимо расходов на пособия, премии и оклады, в фонд оплаты труда также включаются все зарплатные налоги. Можно рассчитать долю фонда оплаты труда в прибыли в динамике с 2021 года до 2023 года, это показывает на сколько фонд оплаты труда уменьшит прибыль организации в целом. Однако в контексте исследования государственного бюджетного учреждения, колебания в фонде оплаты труда также зависят от индексации заработной платы сотрудников в сторону увеличения с учетом текущей инфляции.

2.2 Анализ текущего состояния управления адаптацией персонала учреждения

Одним из важнейших ресурсов Автономного учреждения является его кадровый потенциал. Начальник отдела кадров возглавляет работу по комплектованию Автономного учреждения кадрами рабочих и служащих требуемых профессий, специальностей и квалификации в соответствии с целями, стратегией и профилем организации, изменяющимися внешними и внутренними условиями его деятельности, формированию и ведению банка данных о количественном и качественном составе кадров, их развитии и движении.

Согласно годовому отчету за 2023 год, общая численность сотрудников учреждения по штату-1134 ставки из них: бюджет-1129; предпринимательская деятельность – 5; физических лиц – 820 человека из них: бюджет - 815, предпринимательская деятельность – 5 (Таблица 9).

Таблица 9 – Общая численность кадров на 2023 год

Штат	Факт	Образование		Уволено с работы			% текуч. (12+13):ф * 100	% укомп. ф/шт*100
		высшее	среднее спец.	по уваж. причины	по собст. желанию	за прогул		
1134	820	243	195	11	136	0	20.42	72

В 2023 году принято на работу – 164 человек, уволено - 147 человек, из них: 11 человек - уважительные причины, 136 человек - по собственному желанию. В 2022 г. прошли обучение 236 человека, из них: повышение квалификации - 233 человек; закончили высшее профессиональное учебное заведение - 2 человека.

В таблице 10 можно ознакомиться с подробной статистикой за 2023 год.

Таблица 10 – Подробная информация по периодам за 2023 год

Месяц	Изменение состава			Списочная численность	Средняя численность		
	принято	уволено	коэффициент текучности		списочного состава	женщин	мужчин
Январь 23	6	12	1,68	791	711	620	91
Февраль 23	15	7	0,98	799	714	622	92
Март 23	9	14	1,94	795	717	625	92
Апрель 23	20	7	0,96	806	722	627	95
Май 23	16	13	1,78	808	727	631	96
Июнь 23	11	7	0,96	806	724	627	97
Июль 23	11	15	2,06	806	724	627	97
Август 23	16	20	2,78	799	716	620	96
Сентябрь 23	12	18	2,51	789	713	617	96
Октябрь 23	33	13	1,80	813	720	623	97
Ноябрь 23	18	17	2,33	809	726	628	98
Декабрь 23	6	4	0,55	809	725	626	99

Из таблицы выше можно выделить, что в учреждении преимущественно женский коллектив, а также присутствует высокий коэффициент текучести: за 2023 год было принято 164 сотрудника, но уволено 147, следовательно, коэффициент текучести составил 20,32%.

Следующий важный для анализа предмет – уровень квалификации персонала. С ним можно ознакомиться в таблице 11.

Таблица 11 – Уровень квалификации специалистов

Должность	Всего	Уровень квалификации		
		высшая	первая	вторая
Директор	1	–	1	–
Заместитель директора по МЧ, в том числе кандидат медицинских наук	–	–	–	–
Заместитель директора по СПР и ДО	1	1	–	–
Заместитель директора по СВ	–	–	–	–
Заведующий аптекой	1	1	–	–
Главная медицинская сестра	–	–	–	–
Заведующий отделением (врач)	8	5	2	1
Врачи	16	11	5	1
Средний медицинский персонал	95	61	27	7
Специалист по социальной работе	5	–	–	5
Педагогические работник	29	17	12	–
в том числе кандидат педагогических наук	1	–	–	–
Всего	156	96	47	13

Исходя из данных таблицы выше можно оценить уровень квалификации специалистов. Так среди врачей имеют квалификационную категорию 16 человек из 32 (50%), среди среднего медицинского персонала из 123 человек имеют квалификационную категорию 95 человек (77,23%), среди педагогического персонала из 35 человек имеют квалификационную категорию 29 человек (82,86%). Из этих данных для наглядности можно построить следующую диаграмму (Рисунок 7).



Рисунок 7 – Соотношение уровня квалификации персонала

На рисунке 8 можно увидеть, что наибольшая часть работников имеет высший уровень квалификации. Это позволяет нам сделать вывод о том, что Учреждение хорошо оснащено высококвалифицированными кадрами. Всего по состоянию на 01.01.2024 года высшую квалификационную категорию, из числа персонала подлежащих аттестации, имеет 99 человек, первую 34 человека, вторую 17 человек.

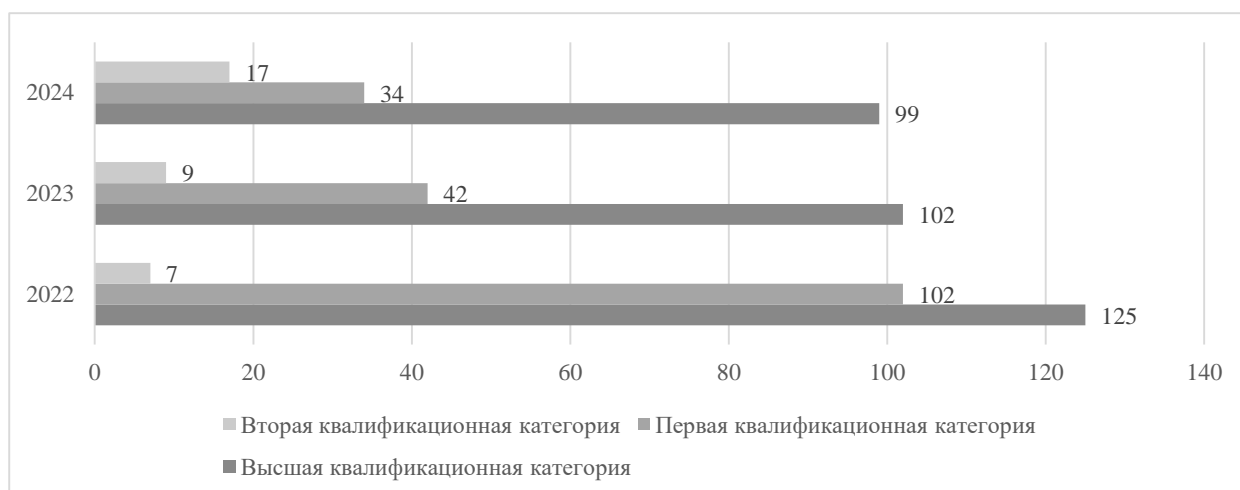


Рисунок 8 – Статистика распределения работников учреждения по уровню квалификации

Штатным расписанием Автономного учреждения на 01.01.2024 предусмотрено 1130,25 штатных единиц. Физических лиц по состоянию на

01.01.2024 – 723 человека (Рисунок 9). Процент укомплектованности кадрами составляет 64%.

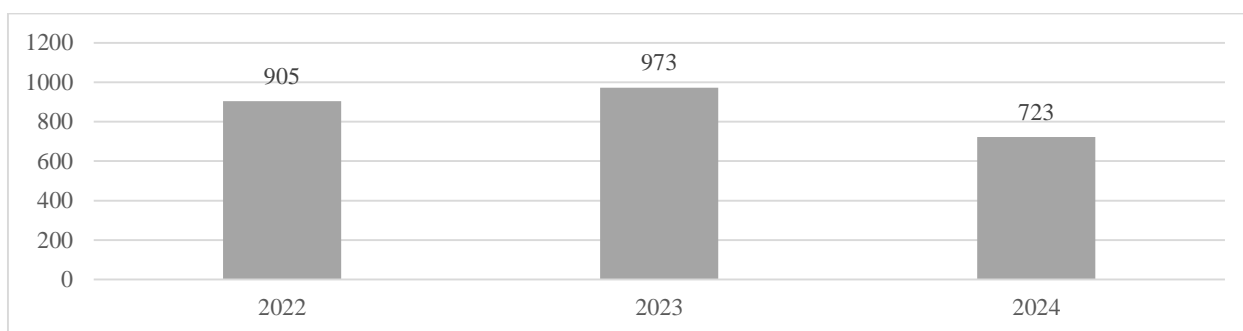


Рисунок 9 – Динамика распределения фактически занятых штатных единиц

Текущая текучесть кадров учреждения на 2023 год составляла 20,3%, наблюдается тенденция к увеличению процента текучести кадров (Рисунок 10). Показатель значительно превышает общепризнанную норму текучести, которая составляет 5-7%.

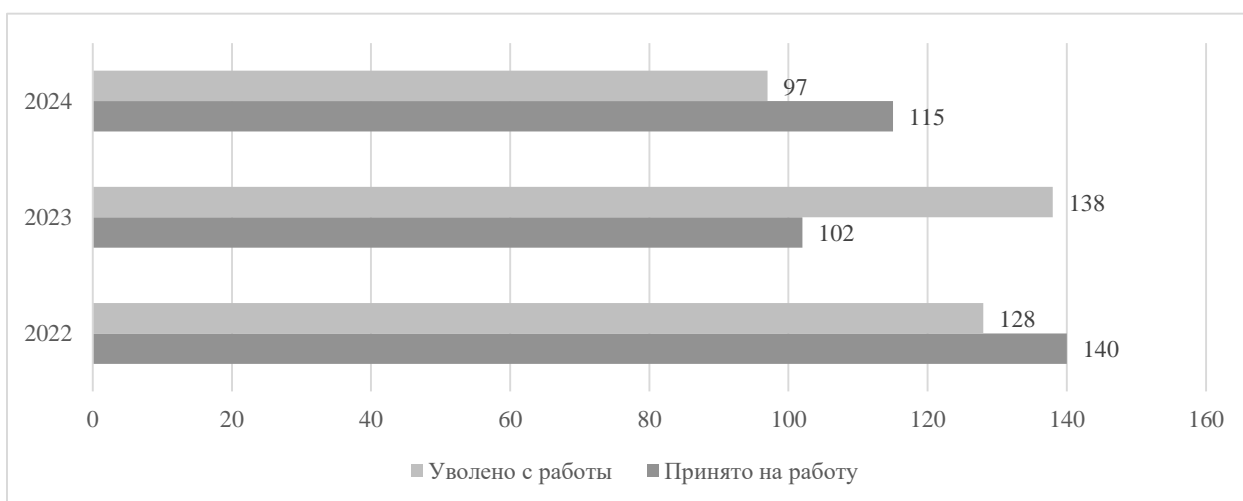


Рисунок 10 – Динамика текучести кадров

Процесс адаптации в Санкт-Петербургском государственном автономном стационарном учреждении социального обслуживания «Психоневрологический интернат № 10» имени В.Г. Горденчука направлен на

успешную интеграцию новых сотрудников в сформированный коллектив Учреждения. Для того, чтобы контролировать и отслеживать эффективность данного процесса, существуют специальные локальные акты и организационные документы, которые ссылаются на Трудовой кодекс РФ, а также Федеральные законы, а именно: Положение о наставничестве.

Процедуру адаптации в Учреждении можно разделить на несколько этапов:

- прием и оформление документов;
- обучение, в том числе профессиональное;
- оценка адаптации от руководства;
- обратная связь.

При подробном рассмотрении этапов этого процесса, можно выделить следующее. Прежде всего очевидна проблема с текучестью кадров: коэффициент растет с каждым годом, уже давно выйдя за рамки выделенного экспертами нормального уровня. Значительный процент увольнений новых сотрудников негативно сказывается на стабильности учреждения.

Ознакомившись с описанием процесса адаптации персонала в учреждении, можно сделать следующие выводы: на первичных этапах приема на работу нет индивидуализации процесса адаптации и подготовке к работе, помимо документальной базы. Это также затрудняет вхождение в коллектив, поскольку при приеме на работу присутствует конкурсная основа. Отсутствует неформальная социализация новичка с уже состоявшимся коллективом, что влияет на общую атмосферу и вовлеченность работника в трудовой процесс.

На втором этапе адаптации нового работника проводится общее ознакомление с работой, которое редко регламентировано и закреплено. Также программа наставничества распространяется лишь на малую часть специализаций.

Также стоит отметить, что за самим процессом адаптации новичков следит руководство учреждения, ведет оценку прогресса. У данной позиции есть свои минусы и плюсы: с одной стороны, ведется непосредственный

контроль за работой сотрудников, с другой, создает стрессовые ситуации для молодых сотрудников.

В устоявшейся системе управления адаптацией не предусмотрен систематизированный сбор обратной связи. Это затрудняет корректировку самого процесса и создает пропасть между руководством и новым персоналом.

Подводя итоги проведенного анализа экономических показателей и кадров учреждения, можно выделить основные существенные проблемы в работе с кадрами:

- отсутствие индивидуальных программ адаптации. В учреждении существует только общая выработанная программа, которая не мобильна для разных специальностей и индивидуальных характеристик нанимаемого персонала;
- отсутствие какой-либо программы психологической помощи при длительной работе сотрудников. Это важно в связи с тем, что социальная работа является тяжелым трудом и сотрудники подвергаются высокой нагрузке в целом, а с высокой текучестью кадров эта нагрузка только увеличивается;
- смена руководства Учреждения. В 2023 году произошла полная смена лиц, занимающих руководящие должности, что естественным образом повлекло за собой высокий процент увольнений. Также стоит отметить, что, как упоминалось ранее, руководство напрямую следит за процессом адаптации новичков, что создает свои трудности в работе. Нужно некоторое время и программа знакомства с новым руководством, чтобы избежать формирования ямы между работниками и руководителями;
- отсутствие систематического сбора обратной связи по внутренним вопросам, связанных с условиями труда и обстановкой в целом. Это также важно для своевременного реагирования и нивелирования недовольств в коллективе.

Глава 3 Мероприятия по улучшению процесса управления адаптацией и оценка эффективности

3.1 Мероприятия по улучшению процесса управления адаптацией

На основе анализа организационной и финансовой ситуации, проведенного ранее, были выделены следующие недостатки:

- отсутствует индивидуальный подход к новым сотрудникам в период адаптации;
- отсутствуют программы психологической разгрузки как для новых сотрудников, как и для тех, кто уже имеет большой опыт работы;
- отсутствует система обратной связи относительно периода адаптации и работы в организации в целом.

Меры по улучшению процесса адаптации в выбранном учреждении:

- индивидуализация существующих программ наставничества. До детального рассмотрения процессов адаптации в учреждении, процесс наставничества был обобщенным и не имел форм обратной связи. Процесс работы над этим ввел неформальное общение, разработал меры обратной связи в виде анкетирования и предоставления отчетности.
- разработка индивидуальных мероприятий и участие в муниципальных конкурсах. В данном случае рассматривалась разработка системы поощрения участия в неформальных мероприятиях, а также регулярны заявки на участие в муниципальных конкурсах. Обратная связь также обеспечивается неформальной обстановкой на мероприятиях.
- развитие системы образования. На этом этапе рассматривается возможность работы не только с новыми сотрудниками, но и с уже существующим штатом. Повышение квалификации и регулирование

этого процесса стабилизирует общее развитие сотрудника и привносит в учреждение новых сотрудников.

Прежде всего, мы обратили внимание на существующую систему наставничества и внесли коррективы, чтобы сделать программу более индивидуальной и учитывать общую ситуацию в учреждении.

В таблице 12 показана общая программа наставничества с доработками, в ней есть такие важные разделы, как:

- индивидуальная работа с наставником;
- знакомство с командой;
- система сбора отзывов.

Таблица 12 – Общая программа наставничества

Наименование и содержание мероприятий	Период выполнения	Ответственный за выполнение	Отметка о выполнении
Представление коллективу	Первый день	Непосредственный руководитель, наставник	—
Ознакомление с рабочим местом	Первый день	Непосредственный руководитель, наставник	—
Ознакомление с должностными обязанностями, основными направлениями деятельности, полномочиями, функциями и организацией работы Учреждения, структурного подразделения, с порядком исполнения распоряжений и указаний, связанных со должностными обязанностями	Первый день	Непосредственный руководитель, наставник	—
Ознакомление с административными процедурами и системой документооборота, порядком ведения служебной документации	Первая неделя	Наставник	—
Ознакомление с используемыми программными продуктами, получение доступа к базам данных	Первая неделя	Непосредственный руководитель, наставник	—

Продолжение таблицы 12

Наименование и содержание мероприятий	Период выполнения	Ответственный за выполнение	Отметка о выполнении
Ознакомление с используемыми программными продуктами, получение доступа к базам данных	Первая неделя	Непосредственный руководитель, наставник	—
Составление индивидуального перечня рекомендуемых к изучению нормативных правовых актов по вопросам исполнения должностных обязанностей	Первая неделя	Наставник	—
Контроль участия в семинарах и других мероприятиях	В течение всего периода осуществления наставничества	Наставник, непосредственный руководитель	—
Обсуждение вопросов выполнения индивидуального плана мероприятий по наставничеству	В течение всего периода осуществления наставничества	Наставник, непосредственный руководитель	—
Выполнение практических заданий (указать конкретные мероприятия с учетом должностных обязанностей)	В течение всего периода осуществления наставничества	Наставник, непосредственный руководитель	—
Контроль выполнения практических заданий	В течение всего периода осуществления наставничества	Наставник, непосредственный руководитель	—
Обсуждение вопросов выполнения индивидуального плана мероприятий по наставничеству, проверка приобретенных навыков, знаний и умений	Последняя неделя	Непосредственный руководитель	—
Подготовка отзыва о результатах наставничества и представление непосредственному руководителю	Три рабочих дня после наставничества	Непосредственный руководитель, наставник	—

Отзывы собираются как от нового сотрудника, так и от наставника, который оценивает качество задач, выполняемых новичком.

Чтобы создать индивидуальный подход к сотрудникам, наставник также составляет индивидуальный план работы, который учитывает сильные и слабые стороны человека. Это поможет более детально составить список необходимых мероприятий.

Данный вид адаптации поможет индивидуализировать подход и оказать психологическую поддержку в начале трудового пути в учреждении, поскольку главной целью является оказание специалисту организационной, методической и психологической помощи в решении проблем в процессе работы и преодолении трудностей. Существует также менторство со стороны коллег, которое заключается в поощрении неформальной поддержки для достижения лучшей интеграции в команду.

Отзывы о процессе адаптации со стороны нового сотрудника собираются с помощью анкет (Таблица 13), а также путем неформальной беседы с наставником. Наставник, в свою очередь, предоставляет вышестоящему руководству отчет о прохождении процесса адаптации.

Таблица 13 – Анкета для сбора обратной связи

Вопрос	Ответ
Знаете ли вы к кому обратиться, если возникнет вопрос или проблема в любой сфере?	Да, мне рассказали, кто и за что отвечает Нет пока. Проблем и вопросов пока не было Не задумывался об этом
Оцените вводные мероприятия от 1 до 5	-
Соответствует ли работа в учреждении вашим ожиданиям?	Да, все так, как и рассказывали Не совсем, есть незначительные расхождения Нет, я ожидал другого
Знаете ли вы своих коллег из своего подразделения в лицо и по именам?	Да, очень многих Только тех, с кем сталкиваюсь по работе Нет, меня никому не представили
Легко ли вы нашли общий контакт с коллегами? Если нет, то что мешало?	—

Учитывая тяжелый характер работы в социальном учреждении, также важно уделить время психологической разгрузке коллектива. Неформальные мероприятия, которые также направлены на сплочение коллектива и улучшение общей атмосферы среди работников помогают в решении этой задачи. Ведомственные награды и поощрения также активно использовались для дополнительной нематериальной мотивации работы. Статистика неформальной деятельности за 2023 и 2024 годы представлена в таблице 14.

Таблица 14 – Неформальные мероприятия учреждения и государственные поощрения

Наименование мероприятия	2023 год	2024 год
Почетная грамота Губернатора СПб	0	1
Благодарность Губернатора СПб	0	9
Грамота Комитета по социальной политике СПб	1	12
Благодарность Комитета по социальной политике СПб	0	11
Грамота Администрации Невского района СПб	0	1
Дипломант конкурса «Мужчина года»	0	1
Итого:	1	35

Повышение стимулов для сотрудников со стороны государственных органов оказывает значительное влияние как на команду, так и на адаптацию новых сотрудников. Признание достижений официальными документами повышает мотивацию, а общественное признание работы сотрудников повышает моральный дух и сплоченность коллектива. Руководство публично отмечает заслуги сотрудников, оно подчеркивает их важность и ценность для учреждения. В атмосфере признания и поощрения шансы на привлечение и удержание талантливых сотрудников возрастают.

На неформальных мероприятиях, таких как «Лучший сотрудник учреждения социального обслуживания», «Человек года», «Смотр-конкурс ко дню социального работника», идет помощь новому сотруднику в ускорении знакомства с коллегами и завязывании дружеских отношений. В частности, неформальные занятия важны для общего улучшения эмоционального состояния, что важно в контексте работы в учреждении социальной помощи.

Также стоит отметить, что неформальная деятельность помогает снизить иерархические барьеры между руководством и подчиненными. Это делает общение более доступным между руководством и подчиненными, что важно при смене общего руководства учреждения. Еще одним преимуществом неформальных мероприятий является возможность сбора информации об общих настроениях, коллективе и условиях работы.

Для мотивации развития как новых, так и опытных сотрудников проводятся лекции, тренинги и семинары по профессиональному развитию и повышению квалификации. Это повышает уверенность в себе и мотивацию к работе. Обучение направлено на получение новых знаний в социальной сфере в целом, а также на изучение внутренних систем и новых технологий для более быстрого ознакомления новых сотрудников с инструментами и программным обеспечением, используемым на предприятии. Особенности обучения и повышения квалификации заключаются в следующем:

- руководство учреждения анализирует потребность в обучении и переподготовке персонала на основе задач, требований законодательства, изменений в сфере социальных услуг и медицины;
- на основе выявленных проблем и потребностей разрабатывается план обучения, который помогает определить тему, формат обучения, а также количество задействованных сотрудников и сроки;
- отдел кадров занимается организацией обучения вместе с отделом образования и развития учреждения. Этот шаг включает в себя решение таких вопросов, как выбор поставщиков образовательных услуг, взаимодействие с внешними тренерами и специалистами, согласование плана обучения;
- после завершения решения организационных вопросов, связанных с учебным процессом, обучение проводится в соответствии с разработанным планом. Сотрудники активно участвуют в занятиях и приобретают необходимые знания и навыки, которые в дальнейшем помогают повысить эффективность работы;

– после завершения образовательного процесса проводится оценка полученных знаний и навыков. Это можно сделать путем тестирования или сертификации. Сотрудники начинают применять полученные навыки в своей работе с целью повышения профессиональной компетентности и качества предоставляемых социальных услуг.

Так, в 2023 году в государственном автономном учреждении социального обслуживания «Психоневрологический интернат № 10» имени В.Г. Горденчука в Санкт-Петербурге прошли обучение 235 человек, в том числе: дополнительное образование – 233 человека; 2 человека окончили высшее профессиональное учебное заведение. А в 2024 году аттестовано 74 человека: на присвоение квалификационной категории – 42 человека; на подтверждение квалификационной категории – 23 человека; на высшую квалификационную категорию – 19 человек; на соответствие занимаемой должности - 32 человека.

3.2 Оценка эффективности мероприятий по улучшению процесса адаптации

В этом разделе оценивается эффективность адаптационных мер для выявления сильных и слабых сторон реализуемых программ и оценки качества выполняемой работы в учреждении. Исходные данные для расчета показателей экономической эффективности представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Исходные данные для расчета показателей экономической эффективности

Показатель	Значение	Источник информации
Численность работников до внедрения мероприятий, чел.	755	Раздел 2.2
Численность работников после внедрения мероприятий, чел.	723	Раздел 2.2

Продолжение таблицы 15

Показатель	Значение	Источник информации
Годовой объем выручки до внедрения мероприятий, тыс.руб.	772,37	Раздел 2.1
Годовой объем выручки после внедрения мероприятий, тыс.руб.	955,08	Раздел 2.1
Среднегодовая заработная плата работника, тыс.руб.	840	Раздел 2.1
Процент отчисления от оплаты труда на социальные нужды, %	30	Государственный норматив
Условно-постоянные расходы, тыс руб	688,16	Отчетные данные учреждения

С помощью данных, приведенных в таблице выше рассчитаем экономический эффект от предлагаемых мероприятий. Расчёт экономического эффекта от предложенных мероприятий представлен в таблице 16.

Таблица 16 – Расчёт экономического эффекта от предложенных мероприятий

Показатель	Формула расчета	Расчет по мероприятию
Относительное высвобождение численности, чел.	$\text{Эч} = \text{ЧР}_1 \times \left(1 + \frac{P}{100}\right) - \text{ЧР}_2, \quad (1)$ <p>где Эч – относительное высвобождение численности работников; ЧР1 – численность работников до внедрения мероприятия; ЧР2 – численность работников после внедрения мероприятия</p>	<p>Где P= (955,08/772,37)*100% = 1.24%</p> $\text{Эч} = 755 * (1 + 1,24/100) - - 723 = 41,362$
Рост производительности труда, %	$\text{ПТр} = \frac{\text{Эч}}{(\text{ЧР} - \text{Эч})} \times 100, \quad (2)$ <p>где ПТр – рост производительности труда; ЧР – численность работников.</p>	$\text{ПТр} = (41,362 / (723 - 41,362)) * 100 = 6,07\%$
Годовая себестоимость по заработной плате, тыс.руб.	$\text{Эз} / n = Z \times \text{Эч}, \quad (3)$ <p>где Эз/п – годовая экономия себестоимости по заработной плате; Z – среднегодовая заработная плата работника; Эч-условная экономия численности.</p>	$\text{Эз}/n = 840 * 41,362 = 34744,08$
Экономия по социальным отчислениям, тыс.руб.	$\text{Эс} / o = \text{Эз} / n \times \frac{H}{100}, \quad (4)$ <p>где H – % отчисления по социальным выплатам.</p>	$\text{Эс}/o = 34744,08 * 0,3 = 10423,22$

Продолжение таблицы 16

Показатель	Формула расчета	Расчет по мероприятию
Экономия по условно-постоянным расходам, тыс.руб	$\text{Эу/л} = \left(\frac{Y}{B_1} - \frac{Y}{B_2} \right) \times B_2, \quad (5)$ <p>где Y – условно-постоянные затраты; B – выручка предприятия до и после внедрения мероприятий.</p>	$\text{Эу/л} = (688,16/772,37 - 688,16 / 955,08) * 955,08 = 162,79$
Условно-годовая экономия от внедрения мероприятия, руб	$\text{Эу/г} = \text{Эз/н} + \text{Эс/о} + \text{Эу/л} \quad (6)$	$\text{Эу/г} = 34744,08 + 10423,22 + 162,79 = 45330,09$

Общий годовой экономический эффект от внедрения мероприятий будет составлять 45330,1 руб. Подводя итоги экономического анализа, можно сделать вывод о том, что введенные мероприятия будут эффективны.

При реализации и совершенствовании существующих мер адаптации в учреждении большое внимание уделялось психологической составляющей, поскольку адаптация рассматривалась на примере учреждения, предоставляющего социальные услуги.

Существует ряд положительных тенденций:

- повышение мотивации сотрудников за счет предоставленных образовательных возможностей, а также психологической разгрузки посредством неформальной деятельности;
- многообещающее улучшение процесса адаптации уменьшит текучесть кадров, что также снизит психологическое давление из-за частой смены штаба;
- уменьшит конфликты внутри команды и с руководством, внедрив систему обратной связи и наставничества, которая обеспечивает прямое общение в рамках иерархической системы управления.

Совершенствование существующих мер адаптации, внедрение индивидуального подхода и внимание к психологической составляющей адаптации привели к повышению эффективности учреждения.

Заключение

Актуальность этой работы выражается в необходимости интеграции новых и уже работающих сотрудников, поскольку это является важным фактором успеха современной организации труда в целом. Организации, стремящиеся к инновациям, росту и устойчивому развитию, осознают необходимость не только поиска и отбора талантливых специалистов, но и создания условий для успешной адаптации, развития и наращивания потенциала. По этой причине управление кадровой адаптацией становится стратегически важным и необходимым для руководителей и специалистов, работающих в отделах кадров.

В ходе квалификации выпускников в первом разделе были рассмотрены теоретические аспекты адаптации сотрудников к учебному заведению. Также был рассмотрен вопрос адаптации и ее особенностей в условиях организаций, оказывающих услуги социальным работникам.

Второй раздел был посвящен организационной и экономической структуре организации, включая анализ человеческих ресурсов. В результате анализа стало ясно, что учреждению необходимо скорректировать процесс адаптации персонала, а также работу с уже нанятыми сотрудниками.

В заключительном разделе анализа были представлены и усовершенствованы такие процессы, как наставничество (включая наставничество), развитие неформальной деятельности и участие в общественной деятельности, а также разработка системы повышения квалификации и повышения квалификации сотрудников. По результатам экономического анализа проделанной работы экономическая выгода от деятельности составила 1,39%.

Подводя итоги выпускной квалификационной работы, можно выделить ряд решенных задач:

- рассмотрены теоретические аспекты управления адаптацией персонала, в частности в контексте социальных работников;

- проведен организационно-экономический анализ Санкт-Петербургского государственного автономного стационарного учреждения социального обслуживания «Психоневрологический интернат №10» имени В.Г. Горденчука, в результате которого были выявлены слабые места в управлении адаптацией персонала;
- разработаны меры по усовершенствованию существующих мероприятий по адаптации новых сотрудников и повышению продуктивности среди уже работающих сотрудников;
- проведен анализ эффективности разработанных мероприятий.

Подводя итоги, задачи, поставленные в начале выпускной квалификационной работы, были выполнены.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Адаптация персонала в организациях социального обслуживания населения [Электронный ресурс]. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=39145732> (дата обращения: 10.04.2024).
2. Актуальные аспекты эффективной системы адаптации персонала [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnye-aspekty-effektivnoy-sistemy-adaptatsii-personala> (дата обращения: 10.04.2024).
3. Айзенк Г., Вильсон Г. Как измерить личность. Пер. с англ. М: Когитоцентр, 2010. 283 с.
4. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом: учебник для вузов. М.: РИОР, 2010. 125 с.
5. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. М.: ТК Велби, Проспект, 2012. 198 с.
6. Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник для вузов. 5-е изд., доп. и перераб. Н. Новгород: НИМБ, 2014. 720 с.
7. Значение успешной адаптации персонала для эффективной работы современных компаний [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/znachenie-uspeshnoy-adaptatsii-personala-dlya-effektivnoy-raboty-sovremennyh-kompaniy/viewer> (дата обращения: 17.07.2024).
8. Краснов О.В. Психологическая адаптация социального работника в социальном обслуживании // Психологические науки: теория и практика: материалы Междунар. науч. конф., ноябрь 2015. Москва: Буки-Веди, 2015. – 22-25 с.
9. Марченко О.И. и др. Управление персоналом: Учебное пособие / Под ред. О.И. Марченко. М., 2014г. 129 с.
10. Особенности адаптации сотрудников в организации социальной сферы [Электронный ресурс]. URL: https://www.alley-science.ru/domains_data/files/3March18/OSOBENNOSTI%20ADAPTACII%20S

(дата обращения: 16.08.2024)

11. Подходы к определению понятия «Адаптация персонала» [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/podhody-k-opredeleniyu-ponyatiya-adaptatsiya-personala> (дата обращения: 14.06.2024).

12. Проблема адаптации персонала в организации [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problema-adaptatsii-personala-v-organizatsii/viewer> (дата обращения: 14.05.2024).

13. Проблемы адаптации персонала в социальной сфере [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-adaptatsii-personala-v-sotsialnoy-sfere> (дата обращения: 23.05.2024).

14. Совершенствование процесса адаптации в организациях [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-protsessa-adaptatsii-personala-v-organizatsiyah> (дата обращения: 17.08.2024).

15. Сведения о кадровой наполненности Санкт-Петербургского государственного автономного стационарного учреждения социального обслуживания «Психоневрологический интернат №10» имени В.Г. Горденчука [Электронный доступ]. URL: <http://pni10.ru/?page=collectiv> (дата обращения: 20.03.2024).

16. Структуры и органы управления Санкт-Петербургского государственного автономного стационарного учреждения социального обслуживания «Психоневрологический интернат №10» имени В.Г. Горденчука [Электронный доступ]. URL: <http://pni10.ru/?page=struktura> (дата обращения: 20.03.2024).

17. Трудовой Кодекс РФ [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/80ee003dcff42e74722e1f101f707c1561fdfecd (дата обращения: 20.03.2024).

18. Суслов Г. В. Управление персоналом организации: рекрутинг, мотивация, обучение: учебное пособие. М.: Риор, 2022. 240 с.

19. Фёдорова Н. В., Минченкова О. Ю. Управление персоналом (для спо). М.: КноРус, 2021. 64 с.
20. Чуланова О. Л. Управление персоналом предприятия на основе компетенций: монография. М.: Инфра-М, 2022. 1142 с.
21. Щедрова Ю. Особенности поиск, набора и подбора персонала // Экономическое обозрение. 2019. № 5. С.36-39.

Приложение А Организационная структура управления

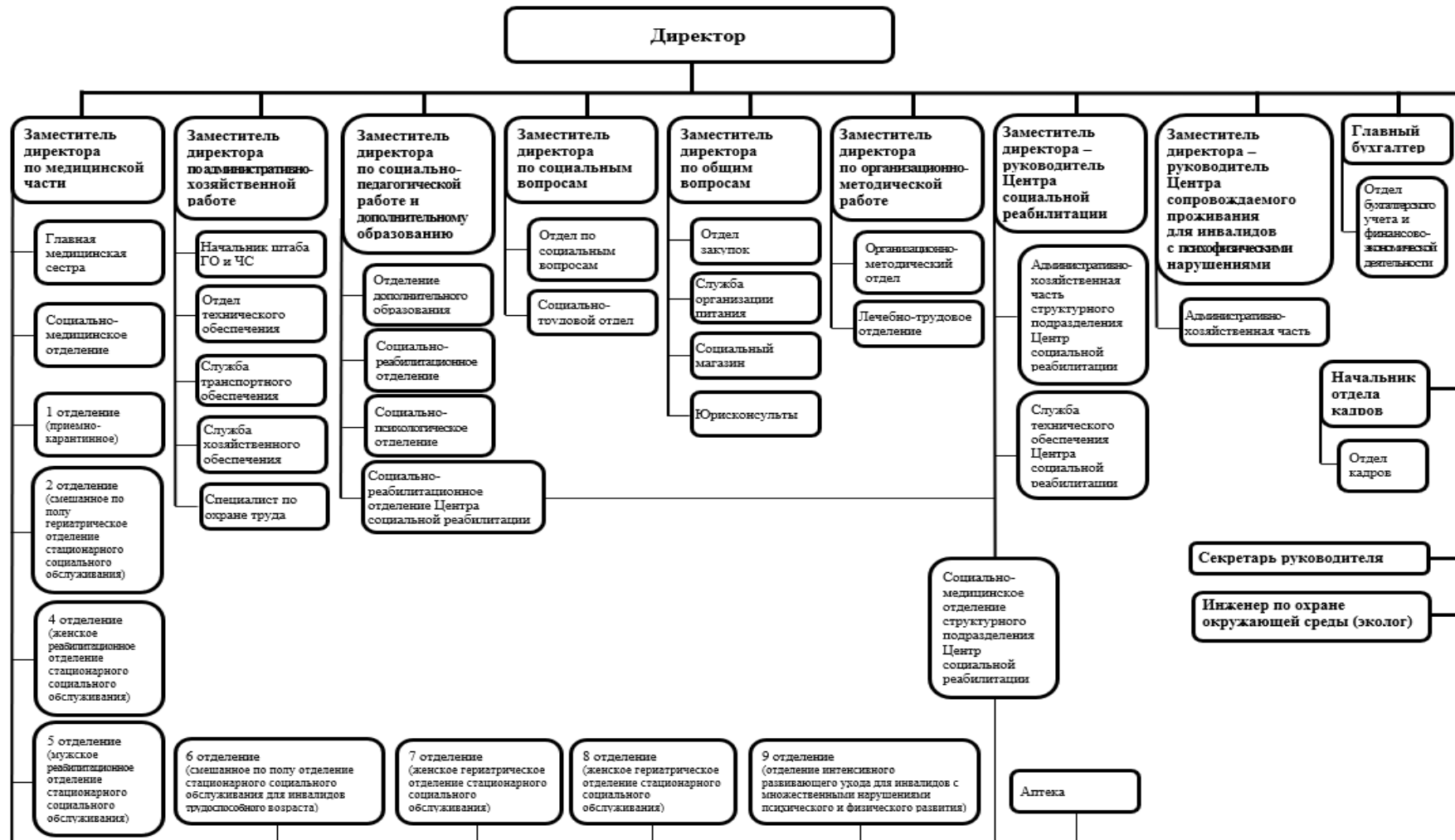


Рисунок А.1 - Организационная структура управления