

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

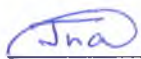
Институт  
экономики и управления  
Направление подготовки

Кафедра  
«Менеджмент и государственное  
управление»  
38.03.03 Управление персоналом

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему  
«Совершенствование системы адаптации персонала производственной  
организации (на примере ООО «СТЕНДМЕБЕЛЬ»)»

Студент



12.06.2024

(подпись, дата)

Табачникова М.В.

(фамилия, инициалы)\_\_\_

Руководитель



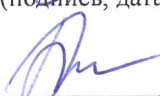
12.06.2024

(подпись, дата)

Тарханова Е.С.

(фамилия, инициалы)\_\_\_

Нормоконтролер



22.06.2024

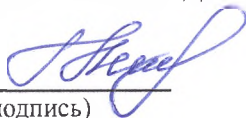
(подпись, дата)

Данилова Е. А.

(фамилия, инициалы)\_\_\_

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от 17.06.2024, №8)

Заведующий кафедрой



(подпись)

Гамидуллаева Л.А.

Работа защищена с оценкой \_\_\_\_\_ (протокол ГЭК от \_\_\_\_\_, № \_\_\_\_\_)

Секретарь ГЭК

(подпись)

Мордишева Л.Н.

(фамилия, инициалы)

**ПЕНЗА 2024**

## **СОДЕРЖАНИЕ**

|                                                                                                                                           |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ВВЕДЕНИЕ .....</b>                                                                                                                     | <b>5</b>  |
| <b>ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ.....</b>                                                          | <b>8</b>  |
| 1.1 Понятие, цели и задачи адаптации персонала организации .....                                                                          | 8         |
| 1.2 Формирование системы адаптации персонала в производственной организации .....                                                         | 17        |
| <b>ГЛАВА 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «СТЕНДМЕБЕЛЬ» И НАПРАВЛЕНИЯ ЕЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ .....</b> | <b>33</b> |
| 2.1 Общая характеристика деятельности организации, системы управления персоналом и кадрового состава организации .....                    | 33        |
| 2.2 Анализ и совершенствование системы адаптации персонала ООО «СТЕНДМЕБЕЛЬ» .....                                                        | 41        |
| <b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....</b>                                                                                                                   | <b>58</b> |
| <b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....</b>                                                                                             | <b>60</b> |
| <b>ПРИЛОЖЕНИЯ .....</b>                                                                                                                   | <b>65</b> |

## **ВВЕДЕНИЕ**

В современных условиях правильно построенные процессы адаптации позволяют создать эффективную команду профессионалов, готовых справиться с любыми вызовами и выполнять поставленные перед ними задачи. Кроме того, правильная система адаптации способствует повышению мотивации персонала, что в свою очередь отражается на производительности и результативности организации.

Качество работающего в производственной сфере персонала является важнейшим фактором, влияющим на общую продуктивность и конкурентоспособность предприятий, на качество производимых товаров. Это связано не только с профессиональными знаниями и умениями работников, но и с их навыками общения, умением работать в команде, а также способностью к быстрой и эффективной адаптации к изменяющимся условиям. Современные производственные технологии и процессы требуют от работников не только технической компетентности, но и высокой степени гибкости и готовности к постоянному обучению.

Адаптация персонала в производственной сфере приобретает особое значение, так как этот процесс позволяет новым сотрудникам быстрее интегрироваться в рабочую среду, овладеть необходимыми навыками и начать продуктивную работу. Эффективное управление адаптацией способствует снижению текучести кадров, улучшению морального климата в коллективе и, как следствие, устойчивому росту производительности труда. Важно отметить, что адаптация должна быть непрерывным процессом, охватывающим не только новый персонал, но и действующий состав, который также должен быть готов к изменениям.

Актуальность темы исследования заключается в том, что правильно организованная система адаптации способствует формированию эффективной команды профессионалов, что обеспечивает успех и развитие организации в целом. Для достижения этой цели необходимо использовать

индивидуальный подход, современные методы и постоянно совершенствовать систему на основе анализа эффективности деятельности организации.

В последние годы некоторые организации уделяют недостаточное внимание мероприятиям по адаптации персонала, в ряде случаев не имеют даже базовых программ адаптации. От того, насколько эффективно организован данный процесс, зависит результативность дальнейшей работы и возможность реализации способностей самого сотрудника, а также достижения целей организации.

Таким образом, производственная сфера не только основывается на качественной работе персонала, но и требует создания условий для эффективной его адаптации, что напрямую сказывается на результатах деятельности предприятия в целом. Это предполагает необходимость инвестиций в обучение, развитие лидерских качеств, улучшение условий труда и активное использование современных управленческих практик. Только в этом случае можно рассчитывать на устойчивое развитие и процветание производственного сектора.

Сущность понятия адаптация персонала сущность понятия «адаптация персонала» представлена в работах таких ученых как: Базаров Т. Ю. [1], Горленко О. А., Ерохин Д. В., Можаяева Т. П. [6]; Егоршин А. П. [8] и Кибанов А. Я. [12].

Поштарук К. С. [26] рассматривает основы совершенствования системы адаптации персонала в организации; Шобонов Н. А. [41] определил основные инструменты адаптации молодых специалистов и рабочих и другие авторы.

Объектом выпускной квалификационной работы является ООО «СТЕНДМЕБЕЛЬ».

Предметом исследования выпускной квалификационной работы являются процессы совершенствования системы адаптации в организации.

Цель работы – изучение особенностей системы адаптации персонала ООО «СТЕНДМЕБЕЛЬ» и разработка рекомендаций по её совершенствованию.

Для реализации поставленной цели в выпускной квалификационной работе необходимо решить ряд задач:

1. изучить понятие, цели и задачи адаптации персонала организации;
2. рассмотреть основы формирования системы адаптации персонала в производственной организации;
3. представить характеристику деятельности организации ООО «СТЕНДМЕБЕЛЬ», её системы управления персоналом и кадрового состава;
4. провести анализ и разработать рекомендации по совершенствованию системы адаптации персонала ООО «СТЕНДМЕБЕЛЬ».

Теоретической и методологической основой изучения проблемы является анализ литературы отечественных авторов. В ходе исследования были использованы общенаучные методы, такие как, метод анализа публикаций в периодических изданиях по исследуемой теме; методы системного подхода к предмету изучения; метод анализа и синтеза информации. Также социологические методы исследования: наблюдение, анализ документов предприятия, интервью, которые позволили более тщательно раскрыть исследуемую тему.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в возможности применения разработанной системы рекомендаций по адаптации персонала как средства развития кадрового менеджмента производственной организации, которая будет способствовать повышению эффективности деятельности ООО «СТЕНДМЕБЕЛЬ» и других предприятий аналогичной сферы деятельности.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка используемых источников и приложений.

# ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1 Понятие, цели и задачи адаптации персонала организации

Адаптация играет ключевую роль в эффективном кадровом менеджменте организации, которая представляет собой процесс приспособления новых сотрудников к работе в компании и обеспечивает их успешное взаимодействие с коллегами. Адаптация работника в организации является процессом многосторонним и требующим длительного времени для приспособления нового сотрудника к содержанию и условиям трудовой деятельности и новому социуму в виде коллектива [38, с. 312].

В результате анализа научно - методической и учебной литературы установлена значимость процесса адаптации персонала для организации. Ниже приведен обзор определений понятия «адаптация персонала» (таблица 1).

Таблица 1 - Сущность понятия «адаптация персонала»

| Автор                                              | Сущность понятия «адаптация персонала»                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Горленко О.А.,<br>Ерохин Д.В.,<br>Можаева Т.П. [6] | Адаптация персонала – процесс активного взаимного приспособления принятого на работу человека и организации с целью наиболее эффективной реализации физического и творческого трудового потенциала работника.                                                                                                  |
| Кибанов А. Я.<br>[12]                              | Адаптация персонала – это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда.                                                                                        |
| Егоршин А.П. [8]                                   | Адаптация персонала – это процесс приспособления коллектива к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации.                                                                                                                                                                                    |
| Базаров Т.Ю. [1]                                   | Адаптация персонала – это процесс активного приспособления сотрудника к новой среде. В контексте включения сотрудника в организацию это означат, что происходят интенсивное знакомство сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями новой среды. |

С учетом вышеизложенного, адаптация персонала – это процесс ознакомления с дальнейшим приспособлением работника к содержанию трудовой деятельности, условиям режима труда и отдыха, а также коллективу организации.

Адаптация – это одна из составляющих системы управления персоналом организации и ее результаты в значительной мере влияют на результативность всей системы. Место адаптации персонала в системе управления персоналом организации изображено на рисунке 1.

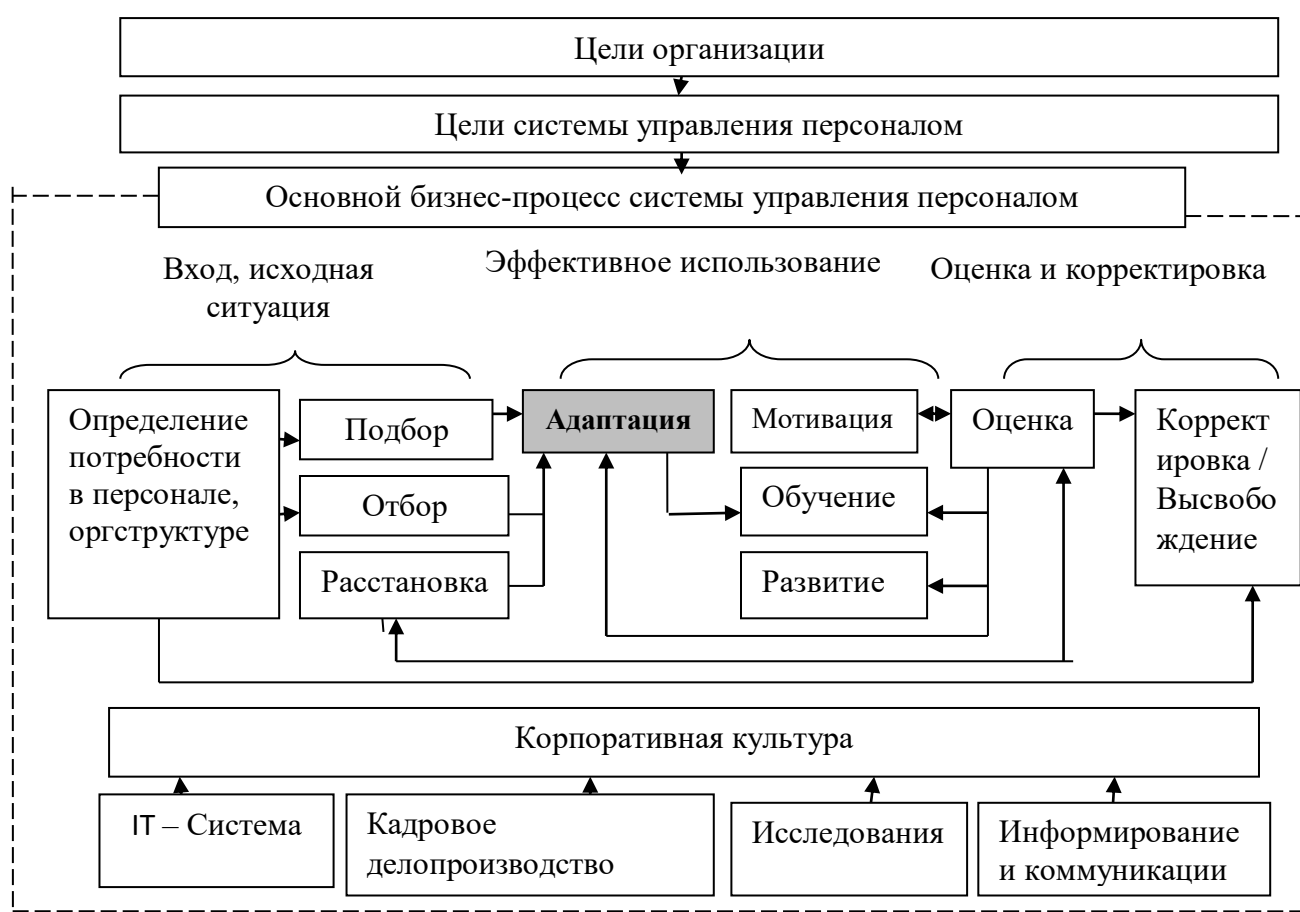


Рисунок 1 – Место адаптации персонала в системе управления персоналом

Источник: Скриптунова Е.А. Место адаптации в системе управления персоналом / Е. А. Скриптунова // Мотивация и оплата труда. – 2023. – №2. – С.130

Грамотно построенная система управления персоналом (далее СУП) создается на основе целей компании. Именно поэтому эффективная СУП

всегда уникальна, как уникальны и цели каждой компании. Приоритеты, которые стоят перед компанией, будут и приоритетами системы управления персоналом. Например, если основные цели связаны с расширением бизнеса, то СУП будет больше сфокусирована на подборе, а если стоит задача повышения продаж за счет расширения ассортимента, то приоритет получит система обучения [32, с. 128].

Несмотря на то, что основной бизнес-процесс СУП включает одни и те же элементы для любой компании, их вес, конфигурация и взаимодействие будут отличаться в зависимости от целей СУП, сформулированных на основе текущих и долгосрочных целей организации. Цели компании, таким образом, декомпозируются до целей системы управления персоналом и далее до целей разных элементов СУП, ее систем, включая систему адаптации. Именно поэтому совершенно бесполезно брать разработанные другими компаниями СУП, даже если они представляют собой успешные бенчмарки. Копирование чужой системы адаптации не будет работать, потому что для каждой компании уникальны не только цели, но и возможности и ограничения, а главное — сотрудники. Любая общность людей состоит из отдельных индивидов, которые вносят в систему уникальность в силу уникальности своей личности.

Система адаптации является элементом системы управления в целом, и она не может быть эффективной в отрыве от других функций, поэтому, настраивая процесс адаптации, организации часто приходится включать в область совершенствования и другие системы [32, с. 128].

На рисунке 1 видим, что система адаптации является связующим звеном между привлечением персонала и его эффективным использованием. Если в системе адаптации есть изъяны либо она отсутствует, то компания постоянно привлекает новый персонал, который не может эффективно задействовать. Кроме того, важно понимать, что адаптация требуется не только новым сотрудникам. В случае любых организационных изменений — должности, подразделения, условий труда, руководителя, технологий и т.д. —

сотрудник вынужден к ним приспосабливаться, а значит, попадает в ситуацию необходимости адаптации, поэтому наиболее существенные изменения, которые могут произойти в организации, также должны быть предусмотрены в системе адаптации.

Особенно это относится к внутренним перемещениям персонала и к реорганизациям. Нельзя не отметить взаимосвязь системы адаптации и корпоративной культуры. Отношение к новичкам, заложенное в системе адаптации, – это трансляция базовых ценностей конкретной корпоративной культуры.

Возвращаясь к схеме на рисунке 1 видно, что адаптация связана и с системами оценки и обучения. По итогам адаптации в идеале должна быть проведена оценка ее прохождения и сформулированы рекомендации по обучению. Сотрудник должен получить обратную связь относительно того, какие его компетенции требуют развития и как организация рекомендует их развивать (на внутреннем или внешнем обучении, путем самообразования или участия в корпоративных мероприятиях или инициативах) [32, с. 128].

Целью системы адаптации является в основном снижение издержек организации за счет следующих факторов:

1. ускорение процесса вхождения нового сотрудника в должность (достижение необходимой эффективности работы в минимальные сроки; уменьшение количества возможных ошибок, связанных с освоением функциональных обязанностей).

2. сокращение уровня текучести кадров (снижение количества сотрудников, не прошедших испытательный срок; уменьшение количества сотрудников, покинувших компанию в течение первого года работы).

3. экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них.

4. развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой [15, с. 119].

К экономическим целям адаптации персонала можно отнести следующие аспекты: повышение производительности; снижение затрат на подбор и обучение; сокращение текучести кадров.

К социально-психологическим целям адаптации персонала можно отнести следующие аспекты: создание комфортной и поддерживающей рабочей среды; улучшение удовлетворенности и мотивации сотрудников; развитие профессиональных навыков и потенциала. Успешная адаптация персонала должна учитывать, как экономические, так и социально-психологические цели, чтобы обеспечить положительные результаты для организации и сотрудников [17, с. 731].

Цели и задачи адаптации можно выделить также со стороны руководства организации (работодатели) и самих сотрудников.

Цель адаптации сотрудника со стороны работодателя может быть сформулирована следующим образом: обеспечение успешной интеграции нового сотрудника в организацию и создание условий для его эффективной работы.

Задачи адаптации сотрудников со стороны работодателя заключаются в:

- поддержании коммуникации с новыми сотрудниками, чтобы они чувствовали себя приветствованными и включенными в коллектив;
- обеспечении доступа новых сотрудников к необходимой информации, инструментам и ресурсам для выполнения своих задач;
- объяснении целей организации и ожиданий от новых сотрудников;
- помощи в ориентации в организации и ее культуре, включая правила, процедуры и обычаи;
- предоставления обратной связи на ранней стадии работы, чтобы помочь новым сотрудникам раскрыть свой потенциал и улучшить свою производительность;

- обеспечении возможностей для обучения и развития новых сотрудников, чтобы они могли стать более эффективными и продуктивными в своей работе;

- помощи в устранении препятствий, которые могут возникнуть у новых сотрудников в рабочей среде;

- содействии в создании сильной команды, чтобы новые сотрудники могли чувствовать себя частью сообщества и становиться важным звеном в работе организации [19, с. 49].

Главной задачей руководителей и работников HR-департамента является предоставление поддержки новому сотруднику для эффективного вхождения в коллектив компании. Однако нередки случаи, когда новый работник устраивается в организацию, а его рабочее место не подготовлено, либо не создано. Подобного рода проблемы могут отрицательно повлиять на репутацию компании, вследствие чего может увеличиться текучесть кадров среди новых сотрудников. Недавно устроившийся работник может чувствовать себя отчуждённым, а также занимать негативную позицию по отношению к организации [27, с. 40].

Цели адаптации со стороны сотрудников включают в себя:

- основная цель адаптации заключается в том, чтобы новые сотрудники как можно быстрее и эффективнее освоили свои должностные обязанности. Это способствует повышению их производительности и минимизации возможных ошибок, которые могут возникнуть из-за нехватки опыта или знаний;

- важной частью адаптации является знакомство с корпоративной культурой компании. Это включает понимание миссии, ценностей, стратегий и общих правил поведения, что позволяет сотрудникам чувствовать себя частью коллектива и строить свою профессиональную деятельность в соответствии с принятыми стандартами и нормами;

- адаптация помогает новому работнику почувствовать себя значимой частью команды. Четкие цели, постоянная поддержка наставника и

положительная обратная связь способствуют росту мотивации и вовлеченности в рабочий процесс. Осознание своих возможностей и целей в компании подталкивает к стремлению развиваться и улучшать свои профессиональные навыки;

- в процессе адаптации особое внимание уделяется построению рабочих отношений. Новые сотрудники знакомятся со своими коллегами, начальством, что помогает создать доброжелательную и продуктивную атмосферу в коллективе. Налаживание рабочих контактов и взаимоотношений способствует улучшению коммуникации и сотрудничества внутри команды;

- для новых сотрудников начало работы в новой компании часто связано с высоким уровнем стресса. Эффективная адаптационная программа помогает уменьшить эти стрессовые факторы путем предоставления информации, поддержки и наставничества. Это помогает сотрудникам быстрее адаптироваться и чувствовать себя уверенно в новом рабочем окружении.

- эффективная адаптация способствует формированию долгосрочной лояльности работников к компании. Удовлетворенные и вовлеченные сотрудники с меньшей вероятностью будут искать новую работу, что снижает уровень текучести кадров и затраты на привлечение и обучение новых специалистов;

- адаптационный процесс может включать обучение и развитие новых знаний и навыков. Это не только способствует выполнению текущих задач, но и поддерживает профессиональный рост сотрудников, что важно для их карьерного развития и достижению общих целей компании [19, с. 49].

Таким образом, цели адаптации со стороны сотрудников охватывают широкий спектр аспектов, способствующих успешному вхождению в рабочий процесс и долгосрочному сотрудничеству.

Процесс адаптации – это не только ознакомление и погружение в должностные обязанности, но и понимание целей организации, а также

тесное сотрудничество с коллективом. Процесс адаптации имеет сложную структуру, в которой выделяют следующие составляющие:

- овладение системой профессиональных знаний и навыков, – овладение своей профессиональной ролью;
- выполнение требований различных видов дисциплины;
- удовлетворенность выполняемой работой;
- интерес к работе;
- стремление к совершенствованию в выбранной профессии;
- информированность;
- ощущение психологического комфорта и безопасности;
- чувство справедливости совершаемых обменов;
- взаимопонимание с руководством [20, с. 419].

Правильно организованный процесс адаптации дает возможность ускорить вовлечение нового работника в трудовую деятельность организации, кроме того, удерживает квалифицированных специалистов, значимых для конкретной компании. Организации решает следующие задачи: быстрое достижение сотрудником требуемого уровня; эффективный труд; поддержание положительной эмоциональной обстановки в коллективе; снижение текучести кадров; вовлечение новых работников в реализацию проектов организации [27, с. 40].

Существует множество классификаций видов трудовой адаптации (приложение А). Каждая классификация видов трудовой адаптации даёт ценное понимание о том, как лучше организовать процесс интеграции новых сотрудников, минимизировать их стресс и способствовать более быстрому достижению ими высокой производительности [21, с. 46].

Несмотря на многочисленность видов трудовой адаптации, все они протекают параллельно и взаимодействуют, в связи с этим к построению данного процесса необходимо подходить системно, единой системой инструментов и методов, чтобы обеспечить оперативность. Сам процесс

адаптации проходит определенные стадии. Условно можно выделить три вида адаптации:

1) в процессе организационной адаптации происходит усвоение писанных и неписанных норм и правил компании;

2) в процессе социально-психологической адаптации происходит включение новичка в коллектив подразделения, например отдела, в котором будет проходить ежедневное общение. Основная задача этого вида адаптации — скорейшее преодоление естественной при поступлении на новое место неуверенности, налаживание неформальных коммуникаций. Бывает, что вопрос, над которым новичок бьется целый день, читая инструкции и пытаясь разобраться, можно решить за минуту, спросив коллегу (например, какую кнопку нажать в программе, чтобы выбрать подписанта документа), но, если спросить некого или страшно, новичок так и будет мучиться сам. Личные контакты очень важны, но не менее важно организовать их установление;

3) производственная адаптация включает в себя освоение своих прямых функциональных обязанностей. Даже если сотрудник приходит на должность, на которой работал до этого в другой компании, все равно функционал даже идентичных должностей в каждой компании свой [32, с. 145].

Существует два направления адаптации:

1. Первичное — подразумевает процесс адаптации молодых специалистов, которые ранее не имели профессионального опыта. Обычно это выпускники средних и высших учебных заведений, которые впервые устраиваются на работу.

2. Вторичное — проявляется в адаптации сотрудников при переходе на другую работу или же должность. В любой организации свои правила, традиции и ценности, поэтому всегда есть чему учиться [32, с. 204].

Адаптация помогает быстрее вникнуть в бизнес-процессы не только молодым специалистам и рабочим, но и опытному персоналу, пришедшему

из другой организации, а также «старым работникам», опытным профессионалам, которые пошли на повышение, получили более высокую должность в своей организации. Таким работникам нужна вторичная адаптация, чтобы повысить свой профессиональный уровень, приобрести необходимые компетенции для анализа производственной документации, коммуникативные компетенции для выхода на другой уровень отношений с коллегами [41, с. 243].

Таким образом, адаптация персонала - важный процесс в организации, который обеспечивает успешную интеграцию новых сотрудников и повышение производительности работы команды. Наличие хорошо продуманной и организованной системы адаптации персонала с четко сформулированными целями, увязанными с целями организации, и инструментами оценки и контроля процесса адаптации упрощает процесс входа новичка в работу.

## **1.2 Формирование системы адаптации персонала в производственной организации**

В современных условиях все чаще ценится человеческий труд, поэтому руководители производственных организаций нацелены на привлечение квалифицированных специалистов. Однако смена работы для человека является серьезным изменением, которое несет в себе повышенную физическую и психологическую нагрузки. На этапе перехода в новую рабочую среду возникает проблема адаптации персонала.

Рабочая сила также является важным компонентом производственной системы. Специфика производственной организации требует привлечение квалифицированных рабочих и специалистов, способных управлять сложным оборудованием и технологическими процессами. Важность профессионального обучения, повышения квалификации работников и

обеспечения безопасности на производстве невозможно переоценить. Производственные организации часто разрабатывают и внедряют программы обучения и профессионального развития для поддержания высокого уровня компетенции и мотивации персонала [40, с. 51].

Адаптация в производственной организации — процесс, который требует внимания и специальных подходов, зависящих от множества факторов. Основная цель адаптации — ускорение вовлечения новых сотрудников в рабочий процесс, минимизация периода их привыкания, поддержка на всех этапах вхождения в коллектив для достижения максимальной продуктивности и интеграции в корпоративную культуру.

Адаптация сотрудников в производственных организациях является критически важным процессом, поскольку она непосредственно влияет на эффективность работы, производительность труда и уровень удовлетворенности работников. Успешная адаптация способствует снижению текучести кадров, уменьшению числа производственных ошибок и аварий, а также повышению лояльности сотрудников к компании.

Во-первых, адаптация влияет на скорость, с которой новые сотрудники начинают достигать требуемого уровня производительности. В производственных организациях, где любая задержка или ошибка может привести к значительным потерям, важно, чтобы новички как можно быстрее включались в рабочий процесс и выполняли свои обязанности на высоком уровне. Хорошо организованная программа вводного обучения и адаптации позволяет сотрудникам быстрее освоить технологии и методы работы, что снижает период «вработывания» [40, с. 51].

Во-вторых, адаптация имеет непосредственное влияние на мотивацию и вовлеченность сотрудников. Новые сотрудники сталкиваются с множеством задач, начиная от освоения профессиональных навыков и заканчивая интеграцией в коллектив. Если работнику удастся успешно пройти этот этап, он с большей вероятностью станет частью команды, будет стремиться вносить вклад в общее дело и придерживаться высоких

стандартов работы. Программа адаптации, включающая менторство, регулярные тренинги, и поддерживающую корпоративную культуру, делает процесс погружения в сферу новым сотрудником более гладким и позитивным [33, с. 204].

Третьим аспектом важно выделить снижение уровней производственных ошибок и аварий. Недостаток знаний у новых сотрудников может привести к неправильному использованию оборудования, что потенциально опасно на производстве. Неправильное использование техники или несоблюдение процедур безопасности может обернуться аварией или даже угрозой жизни и здоровья работников. Адаптационные программы, которые включают в себя детальное ознакомление с оборудованием, правилами безопасности и стандартами качества, играют ключевую роль в снижении подобных рисков.

Профессионально и грамотно разработанный и внедренный процесс адаптации персонала, основанный на специфике работы конкретной организации, учитывающий её сферу деятельности, позволяет снизить текучесть кадров, сэкономить затраты на подбор персонала, сократить процесс вхождения в должность новых сотрудников и включения их в рабочие процессы, создать благоприятный климат в организации и доверительные отношения между сотрудниками, и как результат поддержать желание сотрудников продолжать работать в данной организации, развиваться и повышать свои профессиональные навыки.

Управление процессом адаптации – это активное влияние на факторы, которые предполагают ход и сроки адаптации, а также снижение негативных последствий, возникающих в данном процессе. Основные стадии адаптации персонала: оценка уровня подготовленности принятого сотрудника; ориентация работника на собственное рабочее место; действенная адаптация; функционирование [33, с. 204].

Осознанное и грамотное управление процессом трудовой адаптации становится залогом успешного функционирования любого предприятия, особенно производственной организации.

Важную составляющую в системе управления персоналом играет система адаптации на предприятии. Только комплексное решение вопросов, которые связаны с новым работником, даст возможность предприятию функционировать на должном уровне, осуществлять привлечение новых кадров, реализовывать успешную кадровую политику, а также будет способствовать росту сплочения в коллективе [3, с. 171].

Система адаптации персонала – это важнейшая часть общей системы управления персоналом в организации. Система адаптации персонала в целом является комплексом мероприятий, благодаря которым сотрудники могут справляться со стрессом, возникающим в условиях новой обстановки, новых условиях труда, незнакомого окружения, вложения дополнительных обязанностей и т.д.

Целью системы адаптации является в основном снижение издержек организации за счет следующих факторов:

1. ускорение процесса вхождения нового сотрудника в должность (достижение необходимой эффективности работы в минимальные сроки; уменьшение количества возможных ошибок, связанных с освоением функциональных обязанностей);

2. сокращение уровня текучести кадров (снижение количества сотрудников, не прошедших испытательный срок; уменьшение количества сотрудников, покинувших компанию в течение первого года работы);

3. экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них;

4. развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой [15, с. 119].

В производственной организации разработка системы адаптации новых сотрудников является критически важным аспектом для обеспечения

эффективной интеграции в рабочий процесс и снижения текучести кадров. Документы, в которых фиксируется система адаптации, варьируются в зависимости от структуры и особенностей конкретной компании, но общие типы документов включают: положение о системе адаптации, план адаптации, руководство для наставников, опросники и анкеты обратной связи [20, с. 419].

Реализация системы адаптации в производственной организации требует участия нескольких ключевых ролей:

Отдел кадров – отвечает за разработку и координацию всех документов и процедур, связанных с адаптацией, а также за проведение начальных интервью и ориентационных сессий.

Наставники – опытные сотрудники, назначенные для поддержки новых работников в процессе адаптации. Они предоставляют обучение на рабочем месте, консультируют и помогают решать возникающие трудности.

Руководители подразделений – активно участвуют в адаптационном процессе, обеспечивая своими распоряжениями участие новых сотрудников в производственных процессах, мониторинг их прогресса и предоставление необходимой поддержки.

Службы охраны труда и техники безопасности – обеспечивают проведение вводных инструктажей и контроль за соблюдением новых сотрудников правил безопасности на рабочем месте [18, с. 172].

В производственных организациях важность именно такой тщательно проработанной системы адаптации обусловлена сложностью производственных процессов и необходимостью быстрого, но безопасного и качественного ввода сотрудника в рабочий режим. Эффективная система адаптации способствует не только быстрому овладению новыми сотрудниками необходимыми навыками, но и повышению их мотивации, удовлетворенности и лояльности к компании.

Вместе с тем процесс адаптации сотрудника индивидуален, что усложняет выделение единственно верного направления разработки системы

адаптации персонала в организации. Наглядно система адаптации персонала представлена на рисунке 2 [5, с. 309].

В системе адаптации персонала можно выделить следующие подсистемы: целеполагание, инструментарий адаптации и технологии адаптации персонала. В рамках каждой подсистемы выделим основные составляющие элементы адаптации персонала. Остановимся более подробно на каждой подсистеме и ее элементах.



Рисунок 2 – Система адаптации персонала

Источник: Герасимова, А. В. Система адаптации персонала организации: проблемы и пути решения / А. В. Герасимова, И. А. Коноплева, М. Ж. Киракосян // Заметки ученого. – 2021. – № 10. – С. 310.

Подсистема адаптации персонала «Целеполагание» – это первоначальный этап в формировании системы адаптации, определяющий системообразующие генеральные цели, и направления деятельности в процессе адаптации персонала. Подсистема «Инструментарий адаптации персонала» – это совокупность методов адаптации персонала [5, с. 309].

Методы адаптации персонала – это комплексы мероприятий, позволяющих сотрудникам быстрее освоиться в коллективе, избежать ошибок и тревожности из-за наложенных на него новых обязательств. Подобные методы используются в каждой адаптивной системе производственной организации. Известно, что методы адаптации бывают двух видов: непроизводственные и экономические. Экономические методы, заключающиеся в материальном стимулировании работника, вне зависимости от их разновидности (авансы, премии, увеличение заработной платы и пр.) используются производственными предприятиями в полном объеме. Помимо экономических используются непроизводственные методы адаптации. В этом случае каждый работодатель выбирает собственную модель проведения адаптационных мероприятий [5, с. 310].

Вернемся к рисунку 2 и рассмотрим еще одну подсистему «Технологии адаптации персонала», которая предполагает составление соответствующего алгоритма, позволяющего контролировать процесс адаптации нового работника. Элементами данной подсистемы выступают этапы проведения адаптации.

На первоначальной стадии процесса адаптации работника принимается решение о выборе вида адаптации. Различают первичную производственную адаптацию (работник в первый раз приступает к рабочей деятельности) и вторичную (у работника имеется трудовой стаж работы в этой компании либо другой; с процессом адаптации до этого уже сталкивался). Решение согласовывает руководитель принимаемого работника.

На следующей стадии проводится ознакомление сотрудника с положением о структурном подразделении в которое он трудоустраивается; должностной (рабочей) инструкцией, содержащей следующие разделы: общие положения, функции, должностные обязанности, права, ответственность, взаимоотношения, связи по должности; правилами внутреннего трудового распорядка; положением о персонале; организационной структурой предприятия; коллективным договором;

положением об оплате труда и другими сопутствующими трудовой деятельности локальными актами организации. Данный этап в процессе адаптации нового сотрудника необходим для введения его в должность, организации встречи с непосредственным руководителем по поводу делегируемых задач, а также разъяснения целевых значений ключевых показателей деятельности организационной единицы, в которую он принят. В данном процессе должен быть задействован HR-специалист, а также руководитель нового работника. Стадия ориентации проходит в виде лекций, экскурсий либо практикумов [4, с. 18].

На третьей стадии (действенная адаптация персонала) происходит освоение работником нового статуса, а также выстраиваются взаимоотношения с коллективом. Компания способна оказать влияние только косвенно на исход, однако позитивный результат, прежде всего, зависит от самого работника. Немаловажно предоставить новому сотруднику возможность на данной стадии активно принимать участие в разных мероприятиях, проводимых в организации.

Завершающая стадия - функционирование. Характеризуется преодолением производственных и межличностных трудностей. Работник, проходя данную стадию, приступает стабильно исполнять свои трудовые задачи, а также становится целиком адаптированным сотрудником [4, с. 18].

Прежде чем перейти к рассмотрению инструментов и методов, следует отметить, что успешная адаптация молодых специалистов и рабочих требует комплексного подхода. Это включает в себя как общие организационные меры, так и специализированные программы. В приложение Б представлены инструменты и методы, направленные на упрощение процесса адаптации, обеспечение комфортной рабочей среды и быстрое включение новых сотрудников в рабочий процесс.

Наиболее эффективным методом прохождения адаптации персонала в производственной организации является наставничество. Наставник помогает развиваться и закрепляться в организации, и тем самым минимизирует

издержки организации, уменьшает текучесть кадров. Также показатели эффективности будут расти быстрее, а новый работник быстрее и проще привыкнет к коллективу. Трудовая адаптация для персонала может проходить в различных формах. Формы адаптации персонала: тренинги; индивидуальные занятия с наставником или коучем; стажировка под руководством наставника; вспомогательные обучающие мероприятия в виде лекции, семинаров [11, с. 90].

Современным методом адаптации персонала является – онбординг - этот процесс представляет собой процесс, направленный на поддержку и помощь новому сотруднику адаптироваться к новой среде, корпоративной культуре предприятия, влиться в рабочую команду, быстрее разобраться в организационных процессах и, как результат, снизить уровень стресса от смены места работы и получить удовольствие от достижения результатов на новом месте работы. В результате правильно организованного процесса онбординга сотрудник быстрее осваивается на новом месте и может эффективнее выполнять свои обязанности [14, с. 332].

Пребординг является стартовым этапом, а для того, чтобы погружение новичка в рабочие процессы прошло легко и эффективно, у HR-специалистов есть множество инструментов и способов автоматизировать период адаптации.

Производственная компания ООО «ТехноПро» (г. Москва), специализирующаяся на производстве высокотехнологичного оборудования, внедрила процесс пребординга для своих новых инженеров. После подписания трудового договора, но до официального начала работы, будущий сотрудник получает доступ к интерактивной онлайн-платформе, содержащей различные информационные материалы. Платформа включает видео-туры по производственным цехам, интервью с руководителями и коллегами, а также онлайн-тренинги по технике безопасности и основам корпоративной культуры. Это позволяет новому инженеру уже за неделю до

первого рабочего дня почувствовать себя частью команды и снизить уровень стресса при выходе на работу [28].

Компания ООО «МебельМастер» (г. Новосибирск) активно использует процесс онбординга для своих новых сотрудников на производстве. В первый день работы каждому новому сотруднику назначается наставник — опытный работник, который помогает новичку освоиться на новом месте. В течение первых трех месяцев наставник сопровождает его на производственных линиях, вводит в курс выполнения ежедневных задач и отвечает на все возникающие вопросы. Помимо этого, каждые две недели проводятся специальные тренинги и собрания, на которых новички могут обменяться опытом и задать вопросы руководству. Такой подход позволяет новому сотруднику не только быстрее освоить технические аспекты своей работы, но и стать полноценным членом команды [29].

Стратегически выстроенные процессы пребординга и онбординга играют ключевую роль в успешной адаптации новых сотрудников. Примеры из компании ООО «ТехноПро», ООО «МебельМастер» наглядно демонстрируют, как спланированные шаги могут привести к более сплоченной команде и повышению производительности на рабочем месте.

Кроме этого, во многих производственных организациях все чаще начинают набирать популярность такие психологические методики адаптации персонала, как:

1. Метод неформализованного сопровождения, отличается от наставничества уровнем доверенной самостоятельности нового сотрудника. Новый сотрудник знакомится со спецификой взаимоотношений в коллективе. Это потребует большого количества времени кадрового менеджера. Но данная методика увеличивает шанс на более качественную адаптацию. Важно помнить, что результаты всего процесса должны быть учтены в системе стимулирования персонала [36, с. 300].

Пример использования метода неформализованного сопровождения можно рассмотреть в контексте автомобильного завода «АвтоПро» (г.

Москва). На заводе, где работают тысячи людей, внедрение данной модели сопровождения позволило повысить уровень вовлеченности сотрудников и улучшить общую производительность. Система наставничества на «АвтоПро» организована таким образом, что каждый новый сотрудник получает старшего товарища, опытного коллегу, который помогает ему адаптироваться на рабочем месте. Эти отношения не ограничиваются формальными инструкциями; наставник и подопечный общаются на любую интересующую тему, делятся личными успехами и неудачами, что создаёт атмосферу доверия и сотрудничества. Кроме того, «АвтоПро» внедряет регулярные встречи и совместные мероприятия, как, например, ежемесячные пикники или спортивные состязания, где сотрудники могут общаться в непринуждённой обстановке, обсуждать свои успехи и делиться идеями. Эти мероприятия способствуют укреплению корпоративной культуры и помогают создавать доверительную среду, где каждый способен раскрыть свой потенциал [30].

2. Метод проведения мероприятий. Данная методика используется для ознакомления нового сотрудника с коллективом компании, с целью организации более легкой интеграции. К таким мероприятиям, в небольших организациях, может относиться неформальное чаепитие, совместный бизнес-ланч или поздравление какого-либо сотрудника. В крупных организациях целесообразно проводить подобные мероприятия в рамках конкретного отдела, так как собрать весь штат компании порой просто невозможно. В ООО «Энергомаш» (г. Челябинск) в первый день на новом месте работы сотрудника знакомят с руководителем отдела производства и ключевыми коллегами. Затем ему предлагают обзорную экскурсию по производственным цехам и другим подразделениям компании. Новый сотрудник имеет возможность увидеть, как функционирует современное оборудование, ознакомиться с техникой безопасности и задать вопросы на месте. Одним из ключевых мероприятий стала организация производственного семинара. Этот семинар состоял из нескольких этапов:

подготовительного, основного и итогового. Во время подготовительного этапа была проведена предварительная работа с участниками семинара: им были предоставлены учебные материалы, организованы вебинары с ключевыми экспертами компании и проведены командные тренинги. В рамках основного этапа семинара участники разделились на группы, каждая из которых была ответственна за определенный аспект производства. Группы взаимодействовали друг с другом, решая реальные производственные задачи и обсуждая возможные улучшения [34, с. 261].

3. Метод «корпоративный PR». При данном методе адаптации в компании создается справочник, включающий основные нормы, правила и ценности организации. Они зависят от сферы деятельности, специфики организации и стиля руководства и содержат в себе информацию о дресс-коде, правилах поведения на рабочем месте, распорядке дня, режимах отдыха. В таком справочнике могут быть представлены примеры правильного оборудования рабочего места, список главных ценностей компании и т.д. Данный справочник может издаваться отдельно или быть единой частью корпоративного кодекса [36, с. 302].

Для адаптации персонала в ПАО «Автоваз» (г. Тольятти) используются следующие инструменты: WelcomeDay, WelcomeBook, программа «Наставничество для новых сотрудников».

Инструмент WelcomeDay представляет собой мероприятие, организуемое для новых сотрудников два раза в месяц с целью ознакомить новых сотрудников с организацией в период прохождения ими адаптации. Используя данный инструмент, руководство ПАО «Автоваз» организует экскурсию по подразделениям завода, на которой можно увидеть различные производственные площадки, используемые для изготовления деталей машин, также новые сотрудники посещают музей завода и дизайн-центр [6].

WelcomeBook является книгой, издаваемой в электронном формате, представляет собой инструмент, направленный на ознакомление новых сотрудников с необходимой информацией о деятельности организации. Ее

разработка осуществляется по разным направлениям категорий сотрудников, учитывая специфику их работы, и обновляется каждые два месяца. Данная книга включает в себя основные вопросы о внутренней деятельности предприятия: общая информация об организации, ее ценности и миссия, организационная структура, правила. Но также и более углубленную информацию, которая касается схематического расположения предприятия с наиболее детальной проработкой часто используемых участков, характеристики действующих подразделений, положений кадровой политики и словаря используемых терминов [14, с. 332].

Внедрение неформализованного сопровождения, метода проведения мероприятий и «корпоративного PR» в процесс адаптации новых сотрудников в производственных организациях стали важным шагом для создания благоприятной рабочей атмосферы и повышения уровня продуктивности. Методы, применяемые в таких компаниях, как ООО «Автопро», ООО «Энергомаш» и ПАО «Автоваз», помогают новым сотрудникам быстрее вливаться в коллектив и демонстрируют заботу о их комфорте и успешной адаптации.

Система адаптации на производственных организациях вновь принятого работника включает:

- подготовка рабочего места для нового работника: оснащенное офисной мебелью и необходимой оргтехникой рабочее место, которое будет закреплено за новым работником по факту выхода на работу;
- представление нового работника коллективу;
- организация и проведение адаптационного тренинга для нового работника;
- выполнение плана адаптации: руководитель (начальники отделов) контролирует текущее выполнение задач, а также ход выполнения мероприятий по адаптации. Новый работник выполняет задачи, указанные в плане адаптации;

- оценка выполненного плана нового работника и предоставление обратной связи по итогам прохождения адаптации;
- закрытие плана адаптации нового работника [14, с. 332].

Эффективный процесс адаптации влияет не только на положительную репутацию работодателя, на снижение текучести кадров, но и оказывает самое непосредственное влияние на бюджетно-финансовую составляющую организации. Вложенные финансовые средства в обучение и развитие персонала, в человеческий капитал, в адаптационный процесс должны способствовать получению прибыли и не приводить компанию к убыткам.

Поштарук К. С. в своей работе «Совершенствование системы адаптации персонала в организации» [25, с. 327] называют три вида эффективности, что представлено на рисунке 3.



Рисунок 3 - Подходы к эффективности адаптации персонала в организации

Источник: Поштарук, К.С. Совершенствование системы адаптации персонала в организации / К.С. Поштарук. – Современные технологии управления персоналом: сборник трудов. – 2020. – С. 327.

В науке существует три подхода к оценке эффективности системы адаптации персонала:

- оценка через показатель удовлетворенности (удовлетворенность работой в компании, удовлетворенность организации сотрудником);
- оценка через разработку показателей эффективности (субъективных и объективных);
- оценка через интегральные показатели эффективности (включает разработку показателей через понимание стратегических целей или миссии организации).

Следует отметить, что названные выше показатели количественно не измеримы, что не позволяет сделать детальный анализ и объективно оценить результативность процедуры адаптации.

С. Н. Макагонова предлагает проводить оценку процесса адаптации персонала в три этапа. Проведение оценки процесса адаптации персонала в три этапа позволяет компании эффективно внедрять новых сотрудников, обеспечивая им необходимую поддержку и развитие, что способствует успешной интеграции в рабочую среду и повышению общей эффективности организации [18, с. 172].

На первом этапе оцениваются следующие составляющие программы адаптации:

- стоимость подготовки наставника (учитываются все денежные вложения в обучение наставника);
- доля наставников в общей численности персонала организации;
- стоимость адаптации одного сотрудника (учитывают стоимость обучения наставника, работы специалистов по подбору, оценки кандидатов и т.п.);
- общее количество должностей, для которых в организации предусмотрена Программа адаптации (данный показатель должен стремиться к 100%);
- доля сотрудников, успешно прошедших испытательный [35, с. 164].

На втором этапе рекомендуется использовать методы:

- интервью с новичками по истечении испытательного срока;
- анкетирование адаптантов;
- исследование среди сотрудников, которые работают в организации менее 1 года;
- ежегодные исследования удовлетворенности персонала работой в организации [35, с. 164].

Таким образом, система адаптации персонала на производственном предприятии не только способствует быстрой интеграции новых сотрудников в коллектив, но и создает условия для их профессионального и личностного роста, что в конечном итоге положительно сказывается на качестве производимой продукции, эффективности и конкурентоспособности предприятия в целом. Наиболее часто используемые методы адаптации в российских производственных предприятиях – метод неформализованного сопровождения, метод проведения мероприятий и метод «корпоративного PR».

## **ГЛАВА 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «СТЕНДМЕБЕЛЬ» И НАПРАВЛЕНИЯ ЕЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ**

### **2.1 Общая характеристика деятельности организации, системы управления персоналом и кадрового состава организации**

ООО «СТЕНДМЕБЕЛЬ» (полное фирменное наименование - Общество с ограниченной ответственностью «СТЕНДМЕБЕЛЬ») – это производственная компания, которая функционирует и развивается на рынке с 13 августа 2010 года [31]. Компания предлагает своим клиентам широкий ассортиментный ряд корпусной мебели по оптовым ценам – гостиные, кухни, прихожие. Существует большой перечень основной деятельности, но более важными можно выделить следующие пункты:

- производство мебели;
- производство мебели для офисов и предприятий торговли;
- производство кухонной мебели;
- производство матрасов;
- торговля оптовая прочими бытовыми товарами;
- торговля оптовая скобяными изделиями, водопроводным и отопительным оборудованием и принадлежностями;
- торговля оптовая прочими промежуточными продуктами;
- торговля розничная скобяными изделиями, лакокрасочными материалами и стеклом в специализированных магазинах;
- торговля розничная мебелью, осветительными приборами и прочими бытовыми изделиями в специализированных магазинах;
- розничная торговля вне магазинов;
- техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств;

- деятельность автомобильного грузового транспорта и услуги по перевозкам, в том числе, но не исключительно организация перевозок грузов;
- деятельность вспомогательная прочая, связанная с перевозками [31].

Руководство текущей деятельностью ООО «СТЕНДМЕБЕЛЬ» осуществляется единоличным исполнительным органом, состоящим из генерального директора и директора по производству, которые действуют раздельно, и назначаются в порядке и случаях, предусмотренных уставом организации [37]. Единоличный исполнительный орган общества подотчетен общему собранию участников ООО «СТЕНДМЕБЕЛЬ». В настоящий момент генеральным директором является Михеев Андрей Геннадьевич, а директором по производству – Люблинский Алексей Геннадьевич. Организационная структура представлена в приложение В.

Система управления персоналом организации включает в себя генерального директора, коммерческий отдел и отдел персонала состоит, который из четырех сотрудников: начальник отдела персонала; два ведущих менеджера по персоналу; менеджер по персоналу.

При проведении исследования – использовался метод анализа документов организации, рассматривались следующие источники информации:

- устав, который содержит информацию о цели создания организации, ее организационно-правовой форме, структуре управления, правах и обязанностях учредителей и участников. В уставе также отражаются порядок принятия решений, распределение прибыли, ответственные лица и контрольные органы. Устав необходимо тщательно разрабатывать и регулярно обновлять в соответствии с законодательными изменениями, чтобы избежать правовых рисков и обеспечивать устойчивость работы организации [37];

- штатное расписание представляет собой внутренний документ, который структурно определяет численность и состав сотрудников, их должности, оклады и подчинение. Это документ, который помогает

эффективно организовать трудовые ресурсы, спланировать кадровую потребность и бюджет фонда оплаты труда [42];

– правила внутреннего трудового распорядка регламентируют основной порядок и условия трудовой деятельности внутри компании. В них включаются нормы о начале и окончании рабочего дня, перерывах, требования к поведению и профессиональной этике, а также меры ответственности за нарушение установленных норм [24];

– положение о кадровой политики, оно определяет основные направления развития кадрового потенциала, методы подбора, оценки и мотивации сотрудников [25].

Система управления персоналом организации ООО «СТЕНДМЕБЕЛЬ» представляет собой комплекс мероприятий, направленных на эффективное управление человеческими ресурсами компании. Основные принципы и задачи системы управления персоналом включают, отражены в положение о кадровой политики:

1. Развитие и мотивация сотрудников. Компания стремится создать благоприятные условия для профессионального и личностного развития своих сотрудников, предоставляя возможности для обучения, повышения квалификации и карьерного роста.

2. Рациональное распределение трудовых ресурсов. Организация старается оптимизировать процессы найма и увольнения сотрудников, а также распределения рабочих обязанностей для обеспечения эффективной работы коллектива [25].

3. Создание комфортной рабочей среды. Компания заботится о благоприятной атмосфере в коллективе, обеспечивая условия для эффективной работы и профессионального роста сотрудников.

4. Мониторинг и контроль выполнения задач. Организация осуществляет систематический контроль выполнения задач и достижения поставленных целей сотрудниками, чтобы обеспечить эффективность работы всей компании.

5. Работа с конфликтами и проблемами. Система управления персоналом предусматривает механизмы решения конфликтов и проблем в коллективе, чтобы обеспечить сплоченность и эффективность работы команды [25].

Для достижения этих задач компания ООО «СТЕНДМЕБЕЛЬ» использует различные инструменты управления персоналом, такие как проведение оценки эффективности сотрудников, разработка системы стимулирования и мотивации, а также построение системы обратной связи для повышения лояльности и производительности труда.

По данным внутренней документации на предприятии работает в 2023 году работает 365 человек [42], из них 11% - управляющий персонал, все остальные рабочие и специалисты. Подробная структура персонала представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Анализ структуры персонала по категориям, %

| Показатель                           | 2021 г. |       | 2022 г |       | 2023 г |       | Изменения<br>2023 – 2021 гг. |       |
|--------------------------------------|---------|-------|--------|-------|--------|-------|------------------------------|-------|
|                                      | Чел.    | %     | Чел.   | %     | Чел.   | %     | Чел.                         | %     |
| Общая численность персонала, в т.ч.: | 194     | 100   | 261    | 100   | 365    | 100   | 171                          | 0,00  |
| Руководители                         | 30      | 15,46 | 35     | 13,41 | 40     | 10,96 | 10                           | -0,05 |
| Специалисты                          | 64      | 32,99 | 75     | 28,74 | 107    | 29,32 | 43                           | -0,04 |
| Рабочие                              | 100     | 51,55 | 151    | 57,85 | 218    | 59,73 | 118                          | 0,08  |

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации предприятия ООО «СТЕНДМЕБЕЛЬ»

Из таблицы 2 видно, что общая численность персонала выросла с 194 человек в 2021 году до 365 человек в 2023 году. Это увеличение на 171 человек или на 88,14%. Число руководителей увеличилось с 30 человек в 2021 году до 40 человек в 2023 году. Это увеличение на 10 человек или на 33,33%. Количество специалистов возросло с 64 человек в 2021 году до 107 человек в 2023 году. Это увеличение на 43 человека или на 67,19%. Рабочие увеличились с 100 человек в 2021 году до 218 человек в 2023 году. Это увеличение на 118 человек. В 2023 году проводились мероприятия по

расширением ассортимента предприятия, что потребовало увеличения производственных мощностей и, соответственно, найма большего числа рабочих.

За период с 2021 года по 2023 год произошло значительное увеличение численности персонала, преимущественно за счет увеличения специалистов и рабочих. Количество руководителей также увеличилось, но в меньшей степени по сравнению с другими категориями сотрудников. В структуре персонала наибольший удельный вес занимают рабочие от 51,55% до 59,73%. Это говорит о том, что основная работа в организации выполняется именно этой категорией сотрудников. Рабочие играют ключевую роль в производственном процессе и обеспечивают выполнение основных функций компании. Помимо рабочих, в структуре персонала также присутствуют специалисты и руководители.

В таблице 3 представлена структура работников ООО «Стендмебель» по полу и возрасту ООО «СТЕНДМЕБЕЛЬ»

Таблица 3 – Структура работников ООО «Стендмебель» по полу и возрасту

| Показатель                           | 2022 г.. |            | 2023 г. |            | Изменения<br>2023 – 2022 г. |       |
|--------------------------------------|----------|------------|---------|------------|-----------------------------|-------|
|                                      | Чел.     | Уд. вес, % | Чел.    | Уд. вес, % | Чел.                        | %     |
| Общая численность персонала. Из них: | 261      | 100        | 365     | 100        | 171                         | 0,00  |
| Мужчины                              | 167      | 63,98      | 243     | 66,58      | 76                          | 0,03  |
| Женщины                              | 94       | 36,02      | 122     | 33,42      | 28                          | -0,03 |
| До 20                                | 34       | 13,03      | 66      | 18,08      | 32                          | 0,05  |
| От 20 до 30                          | 55       | 21,07      | 80      | 21,92      | 25                          | 0,01  |
| от 30 до 40                          | 62       | 23,75      | 105     | 28,77      | 43                          | 0,05  |
| от 40 до 50                          | 55       | 21,07      | 60      | 16,44      | 5                           | -0,05 |
| от 50 до 60                          | 30       | 11,49      | 34      | 9,32       | 4                           | -0,02 |
| Свыше 60                             | 25       | 9,58       | 20      | 5,48       | -5                          | -0,04 |

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации предприятия ООО «СТЕНДМЕБЕЛЬ»

Из таблицы 3 видно, что по половому признаку, увеличилось как количество мужчин, так и женщин, причем пропорция остается примерно

такой же, как и в прошлом году. Также выяснилось, что в организации большинство работает мужчин. Это, прежде всего, обусловлено спецификой деятельности, и связано с тем, что ООО «СТЕНДМЕБЕЛЬ» производственная организация, где большинство работ, связано с тяжелыми физическими нагрузками.

Что касается возрастного состава сотрудников, заметно, что наибольший прирост произошел в возрастной категории до 20 лет и от 30 до 40 лет. Это может говорить о стремлении компании к молодежной и энергичной команде, однако не стоит забывать и о балансе в возрастном разнообразии. Предпочтение стоит отдать комплексным подходам к развитию каждой возрастной группы.

В таблице 4 представлена структура работников ООО «СТЕНДМЕБЕЛЬ» по образованию и стажу работы

Таблица 4 – Структура работников ООО «СТЕНДМЕБЕЛЬ» по образованию и стажу работы

| Показатель                           | 2022 г. |       | 2023 г. |       | Изменения<br>2023 – 2022 г. |       |
|--------------------------------------|---------|-------|---------|-------|-----------------------------|-------|
|                                      | Чел.    | %     | Чел.    | %     | Чел.                        | %     |
| Общая численность персонала. Из них: | 261     | 100   | 365     | 100   | 171                         | 0,00  |
| Образование                          |         |       |         |       |                             |       |
| Среднее                              | 56      | 21,46 | 60      | 16,44 | 4                           | -0,05 |
| Начальное профессиональное           | 65      | 24,90 | 70      | 19,18 | 5                           | -0,06 |
| Среднее профессиональное             | 77      | 29,50 | 90      | 24,66 | 13                          | -0,05 |
| Высшее                               | 63      | 24,14 | 145     | 39,73 | 82                          | 0,16  |
| Стаж работы:                         |         |       |         |       | 0                           | 0,00  |
| До 5                                 | 56      | 21,46 | 65      | 17,81 | 9                           | -0,04 |
| От 5 до 10                           | 44      | 16,86 | 67      | 18,36 | 23                          | 0,01  |
| От 10 до 15                          | 50      | 19,16 | 77      | 21,10 | 27                          | 0,02  |
| От 15 до 20                          | 45      | 17,24 | 65      | 17,81 | 20                          | 0,01  |
| От 20 и выше                         | 66      | 25,29 | 91      | 24,93 | 25                          | 0,00  |

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации предприятия ООО «СТЕНДМЕБЕЛЬ»

Из таблицы 4 видно, что наблюдается значительный рост сотрудников с высшим образованием, прирост составил 0,16%. Это может свидетельствовать о том, что организация ценит и постепенно повышает статус работников, поощряет их намерение развиваться и сама инвестирует в квалификацию и профессиональное развитие своих сотрудников.

Кроме того, стаж работы увеличился во всех категориях, кроме сотрудников со стажем работы до 5 лет. Например, количество сотрудников со стажем от 5 до 10 лет увеличилось на 23 человека. Основной стаж сотрудников более 15 лет. Как правило, сотрудники с таким длительным стажем имеют большой опыт работы и глубокие знания в своей области. Они могут быть ценными сотрудниками, так как обладают уникальными навыками и способностью к решению сложных задач, и выступать наставниками для молодых сотрудников.

Анализ движения персонала представлен в таблице 5.

Таблица 5 – Данные о движении персонала ООО «СТЕНДМЕБЕЛЬ»

| Показатель                                   | 2022 г. | 2023 г. | Изменения<br>2023 к 2021 |
|----------------------------------------------|---------|---------|--------------------------|
| Приняты на работу, чел                       | 115     | 167     | 52                       |
| Выбыли, чел.                                 | 70      | 50      | -20                      |
| В том числе:<br>- по собственному желанию    | 38      | 30      | 5                        |
| Среднесписочная численность, чел             | 261     | 365     | 104                      |
| Коэффициент оборота по приему работников, %  | 44,06   | 45,75   | 1,69                     |
| Коэффициент оборота по выбытию работников, % | 26,82   | 13,70   | -13,12                   |
| Коэффициент текучести кадров, %              | 14,56   | 8,22    | -6,34                    |

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации предприятия ООО «СТЕНДМЕБЕЛЬ»

Из таблицы 5 видно, что в 2023 году наблюдается значительный рост численности сотрудников против 2022 года - с 261 до 365 человек. Это свидетельствует о том, что компания активно развивается, нанимая новых сотрудников. Коэффициент оборота по приему работников также увеличился на 1,69 %, что подтверждает эту тенденцию.

С другой стороны, коэффициент оборота по выбытию работников снизился значительно с 26,82% до 13,70%. Особенно заметно уменьшение числа увольнений по собственному желанию с 38 человек в 2022 году до 30 человек в 2023 году. Это может свидетельствовать о том, что работники стали чувствовать большую удовлетворенность своей работой и остаются в компании на долгосрочной основе.

Коэффициент текучести кадров также снизился с 14,56% до 8,22%, что является положительной динамикой для компании. Это может свидетельствовать о стабильности кадрового состава и улучшении условий работы. В целом, анализ данных показывает, что компания стала более привлекательным местом для работы и привлекает новых сотрудников, а также удерживает текущих работников.

Таким образом, ООО «Стендмебель» - компания, специализирующаяся на производстве корпусной мебели и матрасов, а также торговле различными бытовыми товарами. Бренд предлагает стильные и современные комплекты мебели для различных помещений. Компания активно развивается с 2010 года и в настоящее время имеет опыт работы в сфере деятельности 12 лет. Руководство компании осуществляется генеральным директором и директором по производству. Система управления персоналом включает меры по мотивации и обучению сотрудников, созданию комфортной рабочей среды и контролю выполнения задач. На предприятии работает 365 человек, из них 11% - управленческий персонал. С 2021 по 2023 год в компании произошло значительное увеличение численности персонала, главным образом за счет рабочих и специалистов. Рабочие играют ключевую роль в производственном процессе. По половому признаку большинство сотрудников - мужчины из-за тяжелых физических нагрузок. Возрастной состав увеличился в категориях до 20 лет и от 30 до 40 лет, компания стремится к молодежной команде. Уровень образования у сотрудников с высшим образованием также увеличился. Стаж работы увеличился, основной стаж более 15 лет. Активное найм новых сотрудников привел к увеличению

численности персонала. Уменьшился коэффициент оборота и текучести кадров, что свидетельствует о стабильности и удовлетворенности работой компании, её развитии.

## **2.2 Анализ и совершенствование системы адаптации ООО «СТЕНДМЕБЕЛЬ»**

Адаптация персонала – процесс ознакомления, приспособления работников к содержанию и условиям трудовой деятельности, а также к социальной среде организации. Она применима как к новым сотрудникам, нанимаемым извне, так и к сотрудникам, перемещаемым на новую должность в порядке внутренней ротации.

Адаптация является одной из составляющих частей управления персоналом ООО «СТЕНДМЕБЕЛЬ».

Из анализа кадровых коэффициентов видно, что руководство достаточно часто принимает новых сотрудников, для того чтобы они легко влились в коллектив, то нужна хорошая адаптация персонала.

Изучение технологии адаптации персонала в ООО «СТЕНДМЕБЕЛЬ», проводилось с помощью анализа документов и глубинного интервью с начальником отдела персонала, ведущим менеджером по персоналу, коммерческим директором (приложение Г).

Система адаптации персонала представлена в положении об отделе кадров согласно данному положению в организации система адаптации выглядит следующим образом: Система адаптации включает в себя процесс ознакомления нового сотрудника с корпоративной культурой и ценностями компании. Это достигается через обязательное проведение вводного тренинга и предоставление информационных материалов. Цель данного этапа — помочь новому сотруднику погрузиться в деятельность компании,

понять её миссию и стратегические цели, а также ознакомиться с внутренними правилами и нормами поведения.

За каждым новым сотрудником закрепляется опытный наставник из числа текущих сотрудников отдела. Наставник оказывает необходимую поддержку, отвечает на возникшие вопросы и помогает адаптироваться к рабочим условиям. За этот период сотрудник получает не только теоретические знания, но и практические навыки, что способствует его эффективной интеграции в коллектив.

Для наставников разработана система мотивации, которая включается в себя следующие методы:

- единовременная выплата материального вознаграждения в размере 10 – 15% к должностному окладу за каждого подопечного после прохождения им аттестации;
- регулярные доплаты в течении всего периода наставничества в размере 5% к должностному окладу;
- ежеквартальные и годовые премии, в случае достижения подопечным заданных показателей или по итогам успешного прохождения им испытательного срока.

Нематериальные методы мотивации – это публичное признание значимости работы наставников для компании, повышение их авторитета в коллективе; предоставление дополнительных дней к отпуску.

Далее системы включает регулярные обратные связи и оценочные сессии, направленные на оценку прогресса нового сотрудника. Ежемесячно проводится встреча с непосредственным руководителем, где обсуждаются достигнутые результаты, выявляются сложности и разрабатываются планы по их преодолению. По завершении этого этапа проводится итоговое интервью для оценки уровня адаптации сотрудника и его готовности к самостоятельной работе. Составлением ее занимается отдел персонала, регулирует коммерческий директор.

Первый вопрос, заданный начальнику отдела персонала ООО «СТЕНДМЕБЕЛЬ», помог выяснить, какие программы обучения и развития предоставляются новым сотрудникам для облегчения их адаптации и успешной интеграции в коллектив.

Начальник отдела персонала ООО «СТЕНДМЕБЕЛЬ» дал следующий ответ:

*«Программы обучения и развития для новых сотрудников включают в себя обучение корпоративным ценностям и правилам компании, профессиональные курсы и тренинги, а также поддержку наставников. Мы также предоставляем доступ к внутренним ресурсам и базе знаний, чтобы помочь новым сотрудникам освоиться и стать успешными в нашей команде».*

Чтобы процесс адаптации персонала прошёл успешно, нужно чтоб он проходил поэтапно. В ходе интервью с ведущим менеджером по персоналу и начальником отдела по персоналу, коммерческим директором ООО «СТЕНДМЕБЕЛЬ», выяснилось, что процесс адаптации персонала в организации включает в себя несколько этапов:

- 1. Ознакомление с компанией, ее историей, миссией и ценностями.*
- 2. Знакомство с сотрудниками и руководителями различных отделов.*
- 3. Обучение основным процессам работы, правилам внутреннего трудового распорядка.*
- 4. Проведение ознакомительного тура по предприятию и знакомство с производственным процессом.*
- 5. Предоставление наставника, который помогает новому сотруднику в первые дни работы.*
- 6. Проведение аттестации на присвоение квалификационного уровня и оценка результатов работы на стадии адаптации».*

Третий вопрос помог выяснить какие практики и принципы, соблюдаются в организации для обеспечения гармоничного процесса

адаптации новых сотрудников. Ведущий менеджер по персоналу ООО «СТЕНДМЕБЕЛЬ» ответил:

*«Только разработка индивидуальных программ введения в должность, обучение, организация вводных тренингов и семинаров».*

Коммерческий директор ООО «СТЕНДМЕБЕЛЬ» ответил:

*«В организации учитывают индивидуальные особенности каждого сотрудника, на основе которых составляются тренинги и семинары».*

Для того, чтобы процесс адаптации персонала проходил успешно, нужно его отслеживать и по ходу разрабатывать мероприятия по улучшению. В ходе интервью выяснилось, что процесс отслеживания адаптации проходит с помощью анкетирования сотрудников, но мероприятия по улучшению не всегда разрабатываются.

На вопрос, какая роль отводится обратной связи от новых сотрудников в процессе оценки процесса адаптации и для улучшения программы адаптации персонала, начальник отдела персонала ООО «СТЕНДМЕБЕЛЬ» дал следующий ответ:

*«Обратная связь от новых сотрудников играет важную роль в процессе оценки и улучшения программы адаптации персонала. Они могут принести новые идеи, предложить свежий взгляд на существующие процессы и помочь выявить потенциальные проблемные моменты».*

Ведущий менеджер по персоналу ООО «СТЕНДМЕБЕЛЬ» дал такой ответ:

*«Да для нас важна обратная связь, она помогает нам постоянно совершенствовать наши процессы и обеспечивать высокий уровень удовлетворенности как наших сотрудников».*

Коммерческий директор ООО «СТЕНДМЕБЕЛЬ» ответил:

*«Обратная связь от новых сотрудников помогает нам вносить изменения в существующий процесс адаптации новых сотрудников».*

Следовательно, в организации отводится важная роль отводится процессу обратной связи в адаптации новых сотрудников.

На вопрос какие практики предпринимаются для создания благоприятной корпоративной культуры, способствующей успешной адаптации новых сотрудников, был ведущий менеджер по персоналу дал следующий ответ:

*«Для создания благоприятной корпоративной культуры, способствующей успешной адаптации новых сотрудников, в организации ООО «СТЕНДМЕБЕЛЬ» мы проводим следующие практики: организация встречи новых сотрудников с руководством и коллегами для знакомства и установления контактов».*

Начальник отдела персонала ООО «СТЕНДМЕБЕЛЬ» дал следующий ответ:

*Кроме того, компания активно использует практики обратной связи. Регулярно проводятся опросы и интервью с новыми сотрудниками для выявления их опыта и предпочтений. По результатам опросов разрабатываются и внедряются улучшения, направленные на повышение уровня комфорта и удовлетворенности сотрудников.*

Коммерческий директор ООО «СТЕНДМЕБЕЛЬ» ответил:

*«Также разработаны программы наставничества. Новым сотрудникам назначаются опытные наставники, которые помогают им осваивать рабочие процессы и культурные нормы компании».*

Чтобы разработать программу адаптации персонал, нужно выяснить, какие проблемы с адаптацией наиболее часто возникают у новых сотрудников организации, начальник отдела персонала ООО «СТЕНДМЕБЕЛЬ» дал следующий ответ:

*«Отдел персонала проводил интервью с сотрудниками выяснилось, что новым сотрудникам чаще всего не хватает информации о процессах и структуре организации, они испытывают затруднения во взаимодействии с коллегами и не всегда понимают свои обязанности и ожидания от работодателя. Также некоторые сотрудники чувствуют себя изолированными в новой команде и не уверены в своих возможностях».*

Начальник отдела персонала ООО «СТЕНДМЕБЕЛЬ» дал следующий ответ:

*«Новые сотрудники, отмечали, что в организации не хватает программы адаптации персонала обучающих тренингов и графика адаптации персонала».*

Следовательно, в ходе интервью также выяснилось, что в организации отсутствует положение об адаптации персонала, а также ее программа и обучающие материалы для сотрудников.

Для успешной адаптации персонала, нужно поощрять наставников, чтоб они были нацелены на результат, на вопрос, есть ли система поощрения наставников в организации, начальником отдела персонала ООО «СТЕНДМЕБЕЛЬ» был дан следующий ответ:

*«Да, у нас есть система поощрения для наставников. Мы предоставляем им бонусы и возможности для карьерного роста в случае успешной адаптации новых сотрудников. Мы также проводим регулярные обучающие семинары и тренинги для наставников, чтобы помочь им улучшить свои навыки и эффективность в работе».*

Начальник отдела персонала ООО «СТЕНДМЕБЕЛЬ» дал следующий ответ:

*«Для наставников организована комплексная система мотивации, которая включает себя как материальное, так и нематериальное стимулирование».*

Коммерческий директор ООО «СТЕНДМЕБЕЛЬ» ответил:

*«Да мы, стараемся поощрять наставников, для них в организации имеются материальные и нематериальные способы мотивации».*

На основе анализа представленных ответов можно сказать, что в организации имеется система мотивации наставников организации. Основные элементы системы мотивации включают как материальные, так и нематериальные стимулы. Материальные стимулы могут включать в себя премии, бонусы и другие формы денежного вознаграждения, связанные с

достижением конкретных целей или выполнением ключевых показателей эффективности. Однако нематериальные стимулы не менее важны.

На вопрос, какие изменения в процессе адаптации были внесены в последние годы, был ведущий менеджер по персоналу ООО «СТЕНДМЕБЕЛЬ»: дал следующий ответ:

*«В последние годы мы активно работаем над улучшением процесса адаптации новых сотрудников, в данный момент обдумывается программа адаптации персонала».*

Таким образом, система адаптации персонала представлена в ООО «СТЕНДМЕБЕЛЬ» имеет следующие преимущества и недостатки:

- новому сотруднику назначается наставник, который обучает его процессам работы в организации;
- для наставников имеется система материальных и нематериальных поощрений;
- есть положение об отделе кадров, где указана система адаптации персонала;
- важная роль отводится обратной связи с новыми сотрудниками в процессе их адаптации.

Но в тоже время есть следующие проблемы это: отсутствует положение об адаптации персонала, нет программы адаптации персонала; новым сотрудникам не хватает информации о процессах и структуре организации, они испытывают затруднения во взаимодействии с коллегами и не всегда понимают свои обязанности и ожидания от работодателя.

В таблице 6 представим выявленные проблемы системы адаптации персонала в ООО «СТЕНДМЕБЕЛЬ», а также пути её улучшения.

Проанализируем выявленные проблемы и рекомендации по их решению более подробно.

Первая проблема – низкий уровень информированности новых сотрудников о корпоративной культуре, ценностях компании и ее целях, что затрудняет интеграцию в коллектив, данную проблему можно решить с

помощью разработки и применении современного цифровизированного инструмента адаптации новых сотрудников «Welcome-тренинг».

Таблица 6 – Проблемы процесса адаптации персонала в ООО «Стендмебель», а также пути его улучшения

| Проблемы                                                                                                                                             | Пути решения                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Низкий уровень информированности новых сотрудников о корпоративной культуре, ценностях компании и ее целях, что затрудняет их интеграцию в коллектив | Проводить ознакомительные мероприятия для новых сотрудников, включая презентацию компании, знакомство с ключевыми сотрудниками и корпоративными целями.<br>Разработка и применение современного цифровизированного инструмента адаптации новых сотрудников «Welcome-тренинг». |
| Нет программы адаптации персонала и отдельного положения об адаптации персонала.                                                                     | Разработка и утверждение Положения об адаптации персонала.<br>Разработать и внедрить стандартизированные программы адаптации для различных категорий сотрудников (новички, переводы, стажировка и т.д.) и план адаптации                                                      |
| Недостаточное время и внимание уделяется новым сотрудникам в процессе адаптации и оценки её результатов.                                             | Проведение конкурса «Лучший молодой специалист года».<br>Карточка контроля за адаптацией персонала                                                                                                                                                                            |

Основные цели тренинга:

– информирование нового сотрудника о видах профессиональной деятельности в организации позволяет понять, какие требования предъявляет профессия и в чем конкретно она заключается;

– создание условий для развития профессионально значимых способностей будущих работников обеспечивает систему обучения будущей профессии;

– выявление степени соответствия психофизиологических качеств, обратившихся за консультацией профессиональным требованиям избранного ими вида трудовой деятельности.

Ключевыми задачами являются ознакомление с основными принципами работы организации, знакомство с ключевыми сотрудниками и их функциями, а также ознакомление с основными бизнес-процессами

компании. Дополнительно курс может включать в себя обзор истории и целей компании, обучение основным навыкам и нормам поведения в коллективе. Важно, чтобы курс был структурированным, доступным и понятным для нового сотрудника, чтобы он мог быстро и эффективно войти в рабочий ритм и стать полноценным участником команды.

Этот инструмент должен быть интерактивным и доступным с различных устройств, чтобы новички могли удобно и эффективно изучать необходимую информацию в любое время. Важно включить в тренинг основные аспекты миссии и видения компании, а также конкретные примеры и истории, иллюстрирующие культуру и подходы к работе, принятые внутри организации.

«Welcome-тренинг» может содержать различные модули, такие как видеоролики от руководителей и коллег, интерактивные игры и тесты, которые помогут новым сотрудникам лучше запомнить ключевые моменты и проверить свои знания. Также полезным дополнением будет раздел с часто задаваемыми вопросами и ответами для быстрого разрешения возможных сомнений и вопросов. Такой формат тренинга позволяет сотрудникам самостоятельно регулировать скорость обучения, возвращаться к сложным или интересным темам и чувствовать себя более уверенно в новом рабочем окружении.

Особенное внимание стоит уделить разработке социального блока «Welcome-тренинга», где новым сотрудникам будут предложены виртуальные знакомства с коллегами и наставниками, а также возможность задать свои вопросы в режиме реального времени. Этот блок будет способствовать формированию чувства принадлежности к коллективу с первых дней работы. Также важно организовать регулярные онлайн-сессии или вебинары с участием топ-менеджеров и ключевых сотрудников, где новички смогут вживую услышать о стратегических целях компании и задать интересующие их вопросы.

Такой цифровизированный подход не только снизит затраты времени и ресурсов на адаптацию новых сотрудников, но и значительно повысит их вовлеченность и удовлетворенность. В результате, новички смогут быстрее и эффективнее включаться в работу, что положительно скажется на их продуктивности и общей атмосфере в коллективе. Регулярное обновление и улучшение контента «welcome-тренинга» обеспечит его актуальность и соответствие изменяющимся реалиям компании.

Также следует разработать корпоративного портал для новичков и других сотрудников. Корпоративный портал для новичков и других сотрудников является важным инструментом для интеграции новых сотрудников в компанию и обеспечения доступа к необходимой информации. Этот портал должен быть удобным и интуитивно понятным, чтобы помочь сотрудникам быстрее освоиться в новой среде и наладить рабочие процессы.

Данный корпоративный портал будет содержать все необходимые ресурсы и инструменты для выполнения рабочих задач, а также информацию о правилах и политиках компании. На портале будут доступны обучающие материалы, контактная информация коллег и руководства, а также возможность задавать вопросы и получать поддержку.

Для успешной реализации корпоративного портала необходимо провести анализ потребностей сотрудников и определить основные функциональности, которые должны быть включены в портал. Также важно обеспечить поддержку и обновление портала, чтобы он оставался актуальным и полезным для всех сотрудников компании.

Вторая проблема – в организации нет положения об адаптации персонала и программы адаптации персонала, плана адаптации персонала, тем самым можно сказать, что в организации нет документов, регулирующих процесс адаптации персонала (только положение о кадровой политики). Для решения данной проблемы нужно выполнить следующие рекомендации:

- разработать положение об адаптации персонала и согласовать его с руководителем отдела кадров;

- разработать программу адаптации с персоналом и согласовать ее с директором;
- разработать план адаптации персонала.

Рассмотрим данные мероприятия более подробно.

Положение об адаптации персонала определяет процедуры и методы, которые должны быть использованы для успешной адаптации новых сотрудников (приложение Д). Оно включает в себя такие аспекты, как:

1. Приветствие нового сотрудника и знакомство с коллективом.
2. Предоставление информации о компании, ее культуре, ценностях и правилах.
3. Обучение новичка основным процессам и системам работы.
4. Назначение наставника или ментора, который будет помогать новому сотруднику в процессе адаптации.
5. Оценка прогресса и поддержка со стороны руководителя и HR-специалистов.

Правильно организованный процесс адаптации персонала помогает снизить текучесть кадров, улучшить производительность и укрепить корпоративную культуру в организации.

Данное положение должно включать в себя следующие пункты:

1. Общие положения.
2. Программа работы с сотрудником на период испытательного срока.
3. Порядок проведения адаптации.
4. Аттестация по результатам испытательного срока.

Руководитель структурного подразделения обязан в течение 2-х рабочих дней сообщить сотруднику результаты прохождения испытательного срока и рекомендации по дальнейшему вхождению в должность.

Программа адаптации персонала представляет собой важный инструмент для успешной интеграции новых сотрудников в коллектив компании. Она включает в себя целый ряд мероприятий, направленных на

ознакомление с корпоративной культурой, основными целями и задачами компании, знакомство с коллегами и процессами работы. Эффективная программа адаптации позволяет ускорить процесс вхождения нового сотрудника в рабочую обстановку, повысить его мотивацию и уверенность в себе, а также улучшить коммуникацию и взаимодействие внутри коллектива. В итоге, это способствует улучшению производительности и эффективности работы команды в целом.

В общем, программа адаптации персонала может быть структурирована следующим образом:

1. Создание рабочего места для нового сотрудника;
2. Знакомство с более опытным наставником, который будет оказывать поддержку и проводить обучение;
3. Обучение на производстве, в ходе которого новому работнику объясняется: роль его рабочего места в процессах предприятия; как выполнять задачи на каждом этапе рабочего процесса; какие навыки необходимо развивать и как укрепить их.

Цель программы: создание оптимальных условий для полной адаптации сотрудника в организации.

Задачи программы:

- снижение затрат на интеграцию новых сотрудников в коллектив и процессы предприятия;
- поддержка развития личного потенциала работников;
- уменьшение текучести кадров;
- сэкономить время на вхождение в новую должность.

Исполнение программы будет проходить в нескольких направлениях:

- адаптация сотрудников к профессиональным задачам;
- адаптация сотрудников к рабочей среде.

Основные ожидаемые результаты:

- ускорение интеграции сотрудника с экономией до 15% времени;
- снижение текучести кадров на 15-20% в течение 2 лет;

– сокращение времени на освоение новой должности.

Сроки выполнения программы: 9-15 месяцев;

Основные мероприятия:

- 1) Социальная адаптация - включение в коллектив и корпоративную культуру;
- 2) Производственная адаптация - предоставление информации о производственной среде;
- 3) Профессиональная адаптация - участие в рабочих процессах, обучение и развитие навыков.

Ответственность за выполнение программы лежит на менеджере по персоналу и непосредственном руководстве - на руководителе подразделения. Контроль за выполнением осуществляется менеджером по персоналу. Каждый месяц проводится обзор результатов программы на совещании на уровне линейных руководителей.

Программа адаптации персонала представлена в приложение Д.

Ход выполнения программы адаптации фиксируется в Адаптационном листе (программа адаптации). Структура адаптационного листа включает следующие разделы: (приложение Д).

- задачи на испытательный срок;
- мероприятия по адаптации с датой, временем и ответственным за их проведение;
- перечень мероприятий к исполнению;
- контроль выполнения.

В таблице 7 представлен план адаптации персонала.

Планируемый результат от внедрения программы адаптации – совершенствование социальной подсистемы организации за счет улучшения процесса адаптации персонала, повышение эффективности деятельности отдела персонала, выраженное в следующих показателях: уменьшение уровня текучести кадров, снижение издержек на реализацию кадровых технологий (в первую очередь, набор и подбор персонала).

Таблица 7 – План профессиональной адаптации

| Период стажировки | Место прохождения стажировки | Обсуждаемые темы на данном уровне                                                                                                                                  | Ответственный          |
|-------------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| 1 неделя          | Рабочее место                | 1. Изучение регламентирующих законодательных документов.<br>2. Изучение правил работы в организации<br>3. Изучение техники безопасности в строительной организации | Руководитель           |
| 2 – 5 неделя      | Рабочее место                | 4. Изучение услуг организации и своих обязанностей в организации<br>5. Изучение требований к должностным обязанностям                                              | Руководитель/Наставник |
| 6 – 8 неделя      | Рабочее место                | 6. Практическая работа по специальности                                                                                                                            | Наставник              |

Планируемый результат от внедрения программы адаптации – совершенствование социальной подсистемы организации за счет улучшения процесса адаптации персонала, повышение эффективности деятельности отдела персонала, выраженное в следующих показателях: уменьшение уровня текучести кадров, снижение издержек на реализацию кадровых технологий (в первую очередь, набор и подбор персонала).

Таким образом, данная программа адаптации позволит существенно повысить эффективность работы персонала, обеспечить преемственность знаний и навыков, накопленных организацией и ее сотрудниками.

Третья проблема – недостаточное время и внимание уделяется новым сотрудникам в процессе адаптации и оценки её результатов. Пути решения данной проблемы — это проведение конкурса «Лучший молодой специалист года».

Контроль процесса адаптации нового сотрудника предполагает периодическое посещение специалистом по персоналу новичка на рабочем месте (приложение Д). В течение первой недели желательно ежедневно

видеться с работником. Это позволит как можно раньше (идеально в течение месяца) полностью составить представление о его слабостях и достоинствах, взаимоотношениях в коллективе, исполнительности, внешнем виде. Чтобы отследить степень приспособления человека к условиям труда, выявить мешающие адаптации неблагоприятные факторы, своевременно оказать помощь, целесообразно завести Карточку контроля за адаптацией и постоянно держать в поле зрения этот процесс. В карточке будут оценивать такие компетенции: лояльность к компании; профессиональная ответственность; развитие; работа в команде; энергетический потенциал; коммуникативная компетентность; целеустремленность; коммерческий подход (для сотрудников отдела продаж); мотивирование (для должностей от уровня руководителя группы и выше); стратегическое мышление (для должностей от уровня руководителя группы и выше); лидерство (для должностей от уровня руководителя группы и выше).

Конкурс «Лучший молодой специалист года» может стать отличным инструментом для привлечения внимания руководства к новым сотрудникам и их успешной адаптации в команде. Участие в конкурсе позволит молодым специалистам проявить свои навыки и таланты, получить обратную связь от коллег и руководства, а также укрепить свою позицию в коллективе.

Проведение подобного конкурса также способствует созданию благоприятной атмосферы в коллективе, укрепляет дружеские отношения между сотрудниками и помогает новым специалистам быстрее вписаться в команду. Кроме того, конкурс может стать стимулом для саморазвития и повышения профессиональных навыков участников, что в конечном итоге принесет пользу как им самим, так и всей компании.

Важным этапом проведения конкурса «Лучший молодой специалист года» является первичный отбор участников. На этом этапе необходимо провести анализ представленных заявок, оценить соответствие кандидатов установленным критериям и выбрать наиболее перспективных участников для участия в последующих этапах конкурса.

Далее следует организация интервью и тестирование выбранных кандидатов. В процессе интервью можно более детально оценить профессиональные навыки и качества каждого участника, его личностные качества, мотивацию и цели. Тестирование поможет проверить уровень знаний и навыков кандидатов в выбранной области деятельности.

Завершающим этапом конкурса является объявление победителя и награждение лучших молодых специалистов. Сам процесс выбора победителя должен быть прозрачным и объективным, с учетом всех результатов интервью, тестирования и презентаций кандидатов. Важно также провести анализ работы конкурса, выявить сильные и слабые стороны организации и предложить рекомендации для улучшения проведения подобных мероприятий в будущем.

Социальный эффект от предложенных мероприятий может быть выражен в следующих показателях:

- увеличение количества притока новых сотрудников;
- улучшение социально-психологического климата в коллективе;
- оптимизация кадровых процессов в организации;
- повышение качества адаптации новых сотрудников.

Экономический аспект от реализации предложенных рекомендаций может заключаться в следующем:

- рост производительности труда персонала;
- снижение коэффициента текучести кадров;
- привлечение новых клиентов и партнёров;
- повышение прибыли организации в целом.

Таким образом, в результате анализа системы адаптации ООО «СТЕНДМЕБЕЛЬ» было выявлено, что отсутствует положение об адаптации персонала, нет программы адаптации персонала; новым сотрудникам не хватает информации о процессах и структуре организации, они испытывают затруднения во взаимодействии с коллегами и не всегда понимают свои обязанности и ожидания от работодателя.

Для решения данных проблем нужно провести следующие мероприятия: проводить ознакомительные мероприятия для новых сотрудников, включая презентацию компании, знакомство с ключевыми сотрудниками и корпоративными целями; разработать и применить современный цифровизированный инструмент адаптации новых сотрудников «Welcome-тренинг»; разработать и внедрить положение об адаптации персонала; внедрить стандартизированные программы адаптации для различных категорий сотрудников (новички, переводы, стажировка и т.д.); проводить конкурс «Лучший молодой специалист года» и ввести карточку контроля за адаптацией персонала.

Внедрение в систему различных методов адаптации помогут преодолеть трудности новым работникам, позволят повысить производительность труда всей организации, уменьшить сроки адаптации, повысит удовлетворенность сотрудниками различными производственными факторами, а также добиться максимально комфортных условий труда, снизить происходящие конфликты, которые благоприятно скажутся на психологическом климате в коллективе.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, адаптация персонала – это процесс интеграции новых сотрудников в организацию, нацеленный на то, чтобы они осваивались в рабочей среде, понимали корпоративную культуру и эффективно выполняли свои обязанности. Этот процесс включает в себя обучение, наставничество, социальную поддержку и предоставление необходимой информации о компании.

Система адаптации персонала на производственном предприятии является ключевым элементом в обеспечении эффективного функционирования организации. Она представляет собой комплекс мероприятий и процессов, направленных на успешное интегрирование новых сотрудников в коллектив, а также на их быстрое и продуктивное включение в рабочий процесс.

Наиболее часто используемые методы адаптации в российских производственных предприятиях – метод неформализованного сопровождения, метод проведения мероприятий и метод «корпоративного PR».

ООО «СТЕНДМЕБЕЛЬ» - компания, специализирующаяся на производстве корпусной мебели и матрасов, а также торговле различными бытовыми товарами. Система управления персоналом предприятия включает меры по мотивации и обучению сотрудников, созданию комфортной рабочей среды и контролю выполнения задач. С 2021 по 2023 год в компании произошло значительное увеличение численности персонала, главным образом за счет рабочих и специалистов. Рабочие играют ключевую роль в производственном процессе. По половому признаку большинство сотрудников - мужчины из-за тяжелых физических нагрузок. Возрастной состав увеличился в категориях до 20 лет и от 30 до 40 лет, компания стремится к молодежной команде. Стаж работы увеличился, основной стаж

более 15 лет. Уменьшился коэффициент оборота и текучести кадров, что свидетельствует о стабильности и удовлетворенности работой в компании.

В ходе интервью и анализа документов ООО «СТЕНДМЕБЕЛЬ», выяснилось, что отсутствует положение об адаптации персонала, нет программы адаптации персонала; новым сотрудникам не хватает информации о процессах и структуре организации, они испытывают затруднения во взаимодействии с коллегами и не всегда понимают свои обязанности и ожидания от работодателя.

Для решения данных проблем нужно провести следующие мероприятия: проводить ознакомительные мероприятия для новых сотрудников, включая презентацию компании, знакомство с ключевыми сотрудниками и корпоративными целями; разработать и применить современный цифровизированный инструмент адаптации новых сотрудников «Welcome-тренинг»; разработать и внедрить положение об адаптации персонала; внедрить стандартизированные программы адаптации для различных категорий сотрудников (новички, переводы, стажировка и т.д.); проводить конкурс «Лучший молодой специалист года» и ввести карточку контроля за адаптацией персонала.

Внедрение всех перечисленных мероприятий комплексным образом создаст благоприятные условия для новых сотрудников, сократит период адаптации и повысит общую производительность компании. Создание единого стандарта адаптации для разных категорий сотрудников позволит унифицировать требования и подходы, что, безусловно, положительно скажется на корпоративной культуре и профессионализме всего коллектива.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом: учебник для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. / Т. Ю. Базаров – М.: Изд-во Юрайт, 2023. – 386 с.
2. Бухлова, В. В. Процесс и проблемы адаптации в современных организациях / В. В. Бухлова, А. А. Духнова, И. И. Саенко // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – №12-1. – С.61 – 64.
3. Вагаева, О. А. Условия эффективности адаптации персонала в организации / О. А. Вагаева, Е. Ю. Курносова // Сборники конференций НИЦ Социосфера. – 2023. – № 10. – С. 171 – 173.
4. Герасимова, А. В. Роль процесса адаптации в системе управления персоналом / А. В. Герасимова, М. Ж. Киракосян, И. А. Коноплева // Известия Балтийской государственной академии рыбопромыслового флота: психолого-педагогические науки. – 2022. – № 2 (60). – С. 18 – 28.
5. Герасимова, А. В. Система адаптации персонала организации: проблемы и пути решения / А. В. Герасимова, И. А. Коноплева, М. Ж. Киракосян // Заметки ученого. – 2021. – № 10. – С. 309-317.
6. Горленко, О. А. Управление персоналом: учебник для вузов / О.А. Горленко, Д.В. Ерохин, Т.П. Можаяева. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2023. – 217 с.
7. Дробышева, В. Г. Сущность и принципы адаптации персонала / В.Г. Дробышева, Л. Самылина. – Эффективные HR-технологии и практики в современных компаниях России: материал конференции. – 2018. – С. 146 – 153.
8. Егоршин, А. П. Основы управления персоналом: учебное пособие / А.П. Егоршин. – 4е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2024. – 352 с.
9. Елкина В. Н. Особенности процесса адаптации персонала в организации / В. Н. Елкина, Н. С. Емцева // Экономика и социум. – 2021. – №5-1 (84). С.874 – 878.

10. Иванина, О. А. Проблемы управления адаптацией персонала в организации / О. А. Иванина // Студенческая наука - взгляд в будущее: Материалы XVII Всероссийской студенческой научной конференции, Красноярск, 16–18 марта 2022 года. Том часть 3. – Красноярск: Красноярский государственный аграрный университет, 2022. – С. 207 – 210.
11. Илларионов, И. В. Процесс трудовой адаптации персонала в организации / И. В. Илларионов // Научные междисциплинарные исследования. – 2021. – №1. – С.90 – 92.
12. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2024. - 695 с.
13. Куприянчук, Е. В. Управление персоналом: ассессмент, комплектование, адаптация, развитие: учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. – М.: РИОР: ИНФРА-М, 2020. – 255 с.
14. Курышкина, А. И. Современные инструменты адаптации персонала организации / А. И. Курышкина, Я. А. Неп // Цифровой контент социального и экосистемного развития экономики: Сборник трудов III международной научно-практической конференции, Симферополь, 10 ноября 2023 года. – Симферополь: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство Типография «Ариал», 2023. – С. 332 – 334.
15. Ларюшкина, И. С. Проблемы адаптации персонала в организации / И. С. Ларюшкина, А. С. Ларюшкин // Новая наука: история становления, современное состояние, перспективы развития: сборник статей Международной научно-практической конференции, Пермь, 09 апреля 2020 года. – Пермь: Общество с ограниченной ответственностью «Омега Сайнс», 2020. – С. 119–123.
16. Лихачева, Н. Ю. Разработка и внедрение процесса адаптации персонала в организации / Н. Ю. Лихачева // Вопросы устойчивого развития общества. – 2021. – № 12. – С. 55 – 61.

17. Левченко, Е. С. Проблемы адаптации персонала в организации / Е. С. Левченко // Актуальные вопросы современной экономики. – 2023. – № 7. – С. 731 – 736.
18. Макагонова, С.Н. Сущность и этапы адаптации персонала / С.Н. Макагонова. – Региональная специфика и российский опыт развития бизнеса и экономики: материалы конференции. – 2018. – С. 172 – 179.
19. Мишарин, Н. М. Оптимизация процесса адаптации персонала в организациях / Н. М. Мишарин, О. П. Анни, О. Е. Кондрачук // Интерактивная наука. – 2023. – № 5(81). – С. 49 – 50.
20. Мустафаева, К. Ф. Особенности совершенствования системы адаптации персонала / К. Ф. Мустафаева // Экономика и социум. – 2023. – №3-1 (106). – С.419 – 423
21. Низамутдинова, Г. И. Этапы, виды и методы трудовой адаптации персонала // Экономика 2020: актуальные вопросы и современные аспекты: сборник статей Международной научно-практической конференции, Пенза, 10 января 2020 года. – Пенза: «Наука и Просвещение» (ИП Гуляев Г.Ю.), 2020. – С. 46-49.
22. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2024. – 445 с.
23. Петренко, Б. В. Адаптация работников как важнейший элемент управления человеческими ресурсами производственной организации / Б. В. Петренко // УПИРР. – 2021. – №1. – С.44 – 51.
24. Правила внутреннего трудового распорядка/ Утв. приказом ООО «Стендмебель» от 09.01.2017 г.
25. Положение о кадровой политики / Утв. приказом ООО «Стендмебель» от 06.01.2017 г.

26. Поштарук, К.С. Совершенствование системы адаптации персонала в организации / К.С. Поштарук. – Современные технологии управления персоналом: сборник трудов. – 2020. – С. 327 – 330.
27. Сафиуллин, И. Р. Сущность и виды процесса адаптации персонала в организации / И. Р. Сафиуллин, Е. В. Попова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № 11-3(105). – С. 40-43.
28. Сайт ООО «ТехноПро» [Электронный ресурс] – Режим доступа URL: <https://technoprod.ru/>
29. Сайт ООО «МебельМастер» [Электронный ресурс] – Режим доступа URL: <https://vbankcenter.ru/contragent/1125476181104>
30. Сайт «АвтоПро» (г. Москва). [Электронный ресурс] – Режим доступа URL: <https://web.archive.org/web/20200601220555/https://avto.pro/>
31. Сайт ООО «Стендмебель» [Электронный ресурс] – Режим доступа URL: <https://stendmebel.ru/>
32. Скриптунова Е.А. Место адаптации в системе управления персоналом // Мотивация и оплата труда. — 2023. — №2. — С.128–145.
33. Соловьева, Н. С. Проблема адаптации персонала в организации / Н. С. Соловьева, О. В. Болотова // Скиф. – 2020. – №12 (52). – С.204 – 208.
34. Таранова, С. Д. Разработка программы адаптации персонала в организации / С. Д. Таранова // Научные исследования XXI века. – 2021. – № 1(9). – С. 261 – 264.
35. Титова, С. В. Подходы к оценке адаптации персонала в организации / С. В. Титова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2021. – №5 (55). – С.164 – 169.
36. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 06.04.2024)) // «Российская газета» – 2021. – 5 мая (Федеральный выпуск № 96 (8447)).
37. Устав ООО «Стендмебель»/ Утв. решением председателя ООО «Стендмебель» от 05.03.2015 г.

38. Хачетлова, А. А. Зарубежный опыт адаптации персонала в организации / А. А. Хачетлова // Обществознание и социальная психология. – 2022. – № 12(42). – С. 312 – 316.
39. Хлуткова, О. С. Оценка эффективности системы адаптации персонала предприятия / О. С. Хлуткова, Е. Л. Соколова // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2021. – №1 – С.545 – 547.
40. Шмелева, М. А. Адаптация персонала: значение, виды, перспективы / М.А. Шмелева, Е.Е. Михайлова // Вопросы устойчивого развития общества. – 2022. – № 8. – С. 51-55.
41. Шобонов, Н. А. Совершенствование процесса адаптации персонала в организации / Н. А. Шобонов // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – Т. 3, № 7(139). – С. 243 – 249.
42. Штатное расписание ООО «Стендмебель»/ Утв. приказом Генерального директора от 12.05.2021 г.
43. Яшкова, Е. В. Применение психологических методик в процессе адаптации персонала / Е. В. Яшкова, Н. Л. Синева, Г. И. Исламова // Проблемы современного педагогического образования. – 2020. – №68-3. – С.300 – 303.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### ПРИЛОЖЕНИЕ А

#### Классификация видов трудовой адаптации

| Признак                               | Вид                   | Описание                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| По отношению к субъекту               | Адаптация сотрудника  | Приспособление сотрудника к рабочей среде и коллективу                                                                                                                   |
|                                       | Адаптация организации | Приспособление рабочей среды, руководителей, коллектива к работнику                                                                                                      |
| Позиция                               | Активная              | Сотрудник, находящийся в процессе адаптации, пытается изменить рабочую среду                                                                                             |
|                                       | Пассивная             | Сотрудник, находящийся в процессе адаптации, пассивно приспосабливается                                                                                                  |
| По отношению к результату воздействия | Прогрессивная         | Процесс адаптации проходит благоприятно для нового сотрудника                                                                                                            |
|                                       | Регрессивная          | Процесс адаптации проходит негативно для нового сотрудника                                                                                                               |
| По уровню профессиональных навыков    | Первичная             | Для сотрудников без опыта работы к первому месту работы. Включает мероприятия по нивелированию дисбаланса между знаниями/опытом работника и требованиями должности       |
|                                       | Вторичная             | Для сотрудников с опытом работы, сотрудник приспосабливается: к новой должности; к понижению должности; к увольнению.                                                    |
|                                       | Реадаптация           | Для сотрудников после временного перерыва в работе (после декретного отпуска, болезни, длительных командировок).                                                         |
| По уровню завершенности               | Полная                | Процесс адаптации проходит в минимальные сроки с высокими производственными (производительность труда) и социальными (положительные отношения в коллективе) показателями |
|                                       | Частичная             | Процесс адаптации охватил не все сферы, сотруднику удалось приспособиться не ко всем аспектам трудовой деятельности                                                      |
|                                       | Дезадаптация          | Сотруднику не удалось приспособиться                                                                                                                                     |

Источник: Низамутдинова, Г. И. Этапы, виды и методы трудовой адаптации персонала / Г. И. Низамутдинова // Экономика 2020: актуальные вопросы и современные аспекты: сборник статей Международной научно-практической конференции, Пенза, 10 января 2020 года. – Пенза: "Наука и Просвещение" (ИП Гуляев Г.Ю.), 2020. – С. 47.

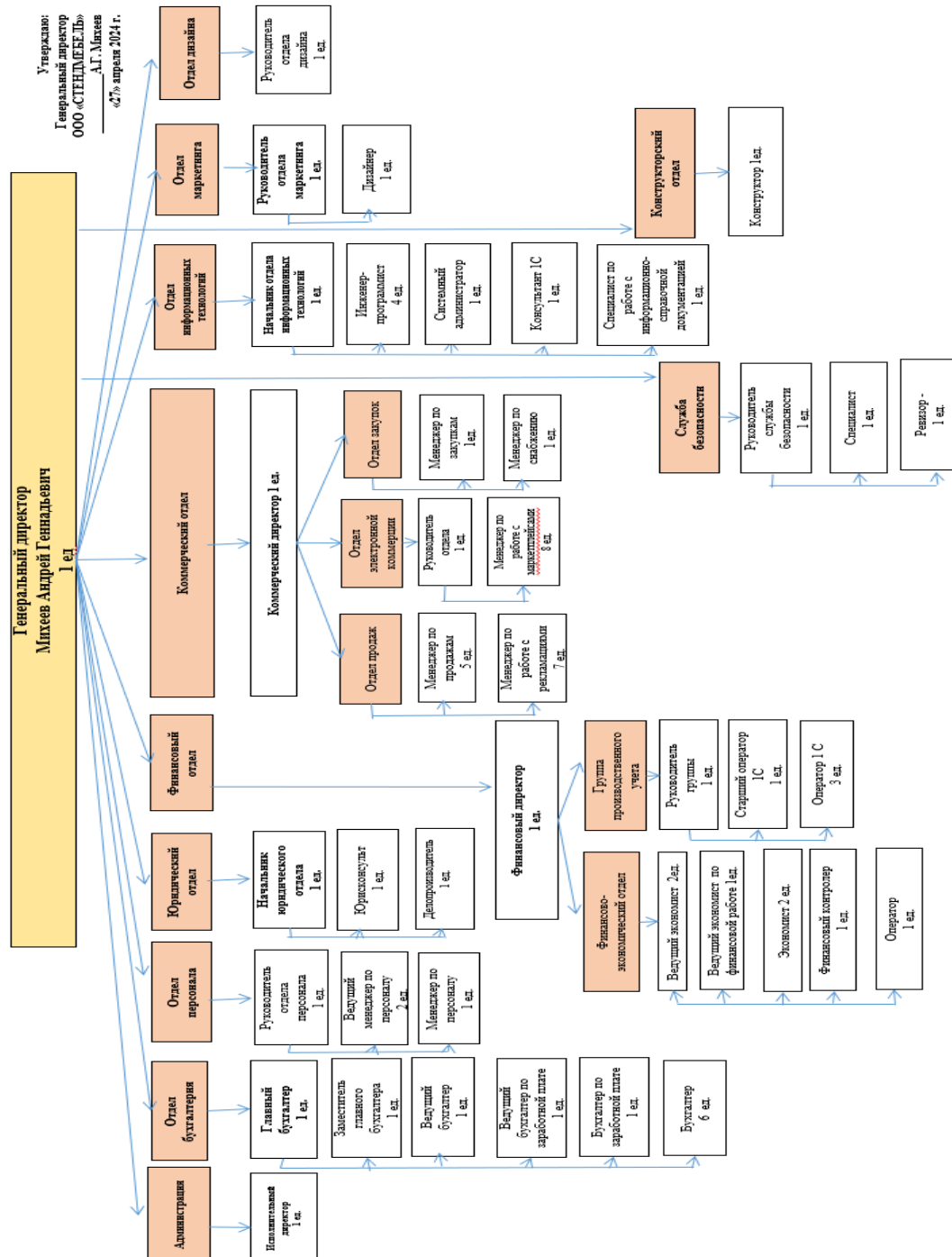
## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Инструменты адаптации молодых специалистов и рабочих

| Наименование инструмента адаптации                                                | Характеристика инструмента                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Доска с фотографиями всех сотрудников фирмы                                       | Размещаются интересные факты о человеке или забавные подписи, что будет способствовать единению, идентификации себя с командой                                                                                        |
| Корпоративный портал                                                              | Для новичка будет интересным справочник сотрудников (фото каждого работника и руководства организации), электронные фотогалереи с мероприятий, новости компании и др.                                                 |
| Участие, помощь в формировании и сопровождении реализации планов карьерного роста | Динамика, мониторинг процесса реализации карьерного трека молодых специалистов организации                                                                                                                            |
| Анкетирование                                                                     | Сотрудники управления персоналом проводят интервью для определения узких мест в ходе адаптации.                                                                                                                       |
| Интернет-сайт организации                                                         | На сайте располагается информация для «новичков», образцы документов, алгоритмы действий персонала по выполнению отдельных заданий и др.                                                                              |
| Подход, ориентированный на профессию                                              | Адаптация персонала означает и подготовку рабочих и специалистов к выполнению их должностных обязанностей. Планируется работа на время испытательного срока.                                                          |
| Интервьюирование                                                                  | Интервью – это целенаправленный опрос, который проводит интервьюер, в ходе которого идет сбор информации о личности в рамках определенной темы исследования.                                                          |
| Чат-бот                                                                           | Чат-бот может быть использован в процессе первичного отбора кандидатов, собеседования, обмена документов, инструктажа, тестовые задания. В целом дистанционный найм становится все более востребованным и популярным. |

Источник: Шобонов, Н. А. Совершенствование процесса адаптации персонала в организации / Н. А. Шобонов // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – Т. 3, № 7(139). – С. 244.

Организационная структура предприятия ООО «Стендмебель»



### Вопросы для глубинного интервью

1. Какие программы обучения и развития предоставляются новым сотрудникам для облегчения их адаптации и успешной интеграции в коллектив?
2. Какие этапы процесса организации персонала на предприятии?
3. Каковы практики и принципы, которые соблюдаются в организации для обеспечения гармоничного процесса адаптации новых сотрудников?
4. Каким образом отслеживается процесс адаптации сотрудников и какие меры принимаются для его дальнейшего улучшения?
5. Имеется ли в организации положение об адаптации персонала или программа?
6. Какая роль обратной связи от новых сотрудников в процессе оценки и улучшения программы адаптации персонала?
7. Если система мотивации наставников?
8. Какие проблемы с адаптацией наиболее часто возникают у новых сотрудников?
9. Какие изменения в процессе адаптации были внесены в последние годы?

### Положение об адаптации персонала

#### **1. Общие положения**

1.1. Настоящее Положение об адаптации персонала (далее — «Положение») разработано с целью определения порядка и условий адаптации новых сотрудников, а также для повышения их эффективности и интеграции в коллектив.

1.2. Адаптация персонала включает в себя комплекс мероприятий, направленных на знакомство нового сотрудника с корпоративной культурой, правилами и нормами компании, а также на освоение им необходимых профессиональных навыков.

1.3. Положение распространяется на всех вновь принятых сотрудников, включая тех, кто переведен внутри компании на новую должность.

#### **2. Программа работы с сотрудником на период испытательного срока**

2.1. Программа адаптации на период испытательного срока включает вступительное обучение, наставничество, промежуточные аттестации и постоянную обратную связь.

2.2. Вступительное обучение включает ознакомление с историей компании, продуктами и услугами, основными процедурами и регламентами, системами и программами, а также правилами внутреннего распорядка.

2.3. Для каждого нового сотрудника назначается наставник из числа опытных сотрудников, который будет помогать новому сотруднику интегрироваться в коллектив и освоить свои должностные обязанности.

2.4. Промежуточные аттестации проводятся через определенные промежутки времени (например, через один и три месяца) для оценки прогресса и выявления возможных трудностей.

2.5. Постоянная обратная связь от наставника, непосредственного руководителя и коллег позволяет своевременно корректировать процесс адаптации.

Представлена Приложение 1.

#### **3. Порядок проведения адаптации**

3.1. Ответственным за проведение адаптации нового сотрудника является непосредственный руководитель, который координирует работу наставника и обеспечивает необходимые условия для обучения.

3.2. Наставник проводит регулярные встречи с новым сотрудником, отслеживает его успехи и предоставляет рекомендации по улучшению.

3.3. Новому сотруднику предоставляется доступ к необходимым ресурсам, включая учебные материалы, корпоративные приложения и платформы.

3.4. По мере необходимости для нового сотрудника могут быть организованы специальные тренинги и семинары.

3.5. Все результаты и комментарии должны документироваться и сохраняться для последующей оценки.

#### **4. Аттестация по результатам испытательного срока**

4.1. По завершении испытательного срока проводится итоговая аттестация сотрудника, целью которой является оценка его адаптации и профессиональной пригодности.

4.2. Для проведения аттестации создается комиссия, состоящая из непосредственного руководителя, наставника и представителя отдела кадров.

4.3. Аттестация включает оценку качества выполнения должностных обязанностей, интеграции в коллектив, освоения корпоративных ценностей и соблюдения внутренних правил.

4.4. По итогам аттестации принимается решение о продолжении трудовых отношений с сотрудником на постоянной основе либо о расторжении трудового договора в соответствии с нормами трудового законодательства.

4.5. Результаты аттестации доводятся до сведения сотрудника, при необходимости ему предоставляется обратная связь с рекомендациями по дальнейшему развитию.

Лист оценки нового сотрудника представлен приложение 2.

Адаптационный лист нового сотрудника представлен в приложение 3

#### **Заключительные положения**

Внедрение и соблюдение Положения об адаптации персонала является необходимым условием для успешной работы компании, максимального быстрого включения новых сотрудников в рабочий процесс и повышения их профессионального уровня.

Программа адаптации персонала

| №<br>п/п                                  | Наименование работ                         | Планируемая цель                                                                                                                                                                                        | Планируемый срок выполнения | Комментарий                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Адаптация вновь принятых на работу</b> |                                            |                                                                                                                                                                                                         |                             |                                                                                                                                                                                                 |
| 1                                         | Знакомство с организацией                  | Знакомство с руководством и персоналом организации, производственными особенностями и правилами поведения на предприятии                                                                                | Первый рабочий день         | Ответственный – менеджер по персоналу 15–30 мин.                                                                                                                                                |
| 2                                         | Организационный аспект адаптации           | Усвоение роли и организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре, а также понимание особенностей организационного и экономического механизма управления фирмой | Первая рабочая неделя       | Ответственные – менеджер по персоналу и линейные руководители. Инструктаж по технике безопасности и охране труда 10 мин. день                                                                   |
| 2                                         | Психофизиологический аспект адаптации      | Рассказ в целом по службе быта: организация питания, наличие служебных входов, условия парковки личного автомобиля                                                                                      | Первый рабочий день         | Ответственный – менеджер по персоналу 10– мин                                                                                                                                                   |
| 3                                         | Социально–психологический аспект адаптации | Быстрое приспособление к относительно новому социуму, нормам поведения и взаимоотношений в новом коллективе                                                                                             | 3 – 6 месяцев               | Ответственные – менеджер по персоналу и линейные руководители. Включение работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями 15мин. в день |

|   |                                   |                                                                                                                                      |               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4 | Профессиональный аспект адаптации | Постепенное совершенствование трудовых способностей (профессиональных навыков, дополнительных знаний, навыков сотрудничества и т.п.) | 3 – 6 месяцев | <p>Ответственные – линейные руководители.</p> <p>Практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации.</p> <p>Непосредственный руководитель знакомит с фирмой и ее историей, кадровой политикой, условиями труда, объясняя задачи и требования, предъявляемые к работе</p> <p>20 мин. в день</p> |
|---|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Адаптационный лист нового сотрудника

Ф.И.О. \_\_\_\_\_

Должность \_\_\_\_\_

Подразделение \_\_\_\_\_

Руководитель \_\_\_\_\_

Наставник \_\_\_\_\_

Дата выхода на работу «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Испытательный срок три месяца,

с «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. по «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Задачи на испытательный срок:

- 1) выполнение принятых ежемесячных планов по продажам (в руб.);
- 2) прием территории;
- 3) ознакомление с ассортиментом, техническими характеристиками товаров;
- 4) определение потенциала вверенной территории;
- 5) ознакомление с внутренними правилами и процедурами отдела.

1. Мероприятия по адаптации

| Мероприятие                                                                                                                                             | Дата, время | Ответственный сотрудник | Подпись о выполнении |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------------|----------------------|
| Передача новых знаний об организации, вручение Комплекта новичка                                                                                        |             | Специалист по персоналу |                      |
| Экскурсия по компании, представление нового сотрудника                                                                                                  |             | Специалист по персоналу |                      |
| Вводный инструктаж о правилах в компании и ответы на вопросы нового сотрудника                                                                          |             | Специалист по персоналу |                      |
| Разъяснение задач и вручение Индивидуального плана работы на испытательный срок                                                                         |             | Руководитель            |                      |
| Ознакомление с рабочим местом                                                                                                                           |             | Руководитель            |                      |
| Прием вверенной территории: истории продаж, текущей ситуации, планов на будущее                                                                         |             | Наставник               |                      |
| Инструктаж по технологиям работы                                                                                                                        |             | Наставник               |                      |
| Обучение на рабочем месте                                                                                                                               |             | Наставник               |                      |
| Информирование о текущих и перспективных планах подразделения, передача регламентов и основных документов по направлению деятельности нового сотрудника |             | Наставник               |                      |
| Ознакомление с порядком взаимодействия отдела с другими отделами                                                                                        |             | Наставник               |                      |
| Информирование о системе документооборота и системе отчетности                                                                                          |             | Наставник               |                      |

## 2. Перечень мероприятий к исполнению

| Мероприятие                                                                                                                                     | Дата, время | Ответственный сотрудник | Подпись о выполнении |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------------|----------------------|
| Оформление документов в отделе персонала                                                                                                        |             | Специалист по персоналу |                      |
| Знакомство с ключевыми клиентами, рассылка информации о новом сотруднике и перечня вопросов, по которым можно в дальнейшем с ним контактировать |             | Руководитель            |                      |
| Тренинг «Техника продаж»                                                                                                                        |             | Наставник               |                      |
| Прохождение теста на знание ассортимента и характеристик продукции/услуг компании                                                               |             | Наставник               |                      |
| Отчет нового сотрудника об изучении конкурентной среде                                                                                          |             | Наставник               |                      |
| Контроль процесса адаптации нового сотрудника в Карточке контроля за адаптацией)                                                                |             | Специалист по персоналу |                      |
| Беседа с руководителем по прошествии первого месяца испытательного срока                                                                        |             | Руководитель            |                      |
| Беседа с руководителем по прошествии третьего месяца испытательного срока                                                                       |             | Руководитель            |                      |
| Принятие решения о дате окончания испытательного срока                                                                                          |             | Руководитель            |                      |
| Принятие решения о дальнейшем сотрудничестве                                                                                                    |             | Руководитель            |                      |

Подпись руководителя \_\_\_\_\_

Подпись наставника \_\_\_\_\_

С программой ознакомлен \_\_\_\_\_

(подпись сотрудника)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201 \_\_\_\_ г.

### Лист оценки нового сотрудника

Для оценки сотрудника проставьте баллы напротив каждой компетенции в приведенной ниже таблице по шкале от 0 до 3:

- 0 – отсутствие компетенции;
- 1 – компетенция проявляется слабо;
- 2 – компетенция проявляется в полной мере;
- 3 – кандидат в полной мере

| Компетенции                                            | Описание компетенций                                                                                                                                                                                                                                                                              | Оценка<br>(0 – 3) |
|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| 1. Лояльность к компании                               | Сознательное принятие корпоративных правил, норм и ценностей; сознательный отказ от действий, наносящих какой-либо ущерб компании и ведущих к утрате доверия с ее стороны. Чувство принадлежности компании                                                                                        |                   |
| 2. Профессиональная ответственность                    | Способность личности принимать обоснованные решения в сфере своей профессиональной деятельности, проявлять настойчивость и прикладывать волевые усилия для достижения требуемого результата; готовность отвечать за результаты и последствия деятельности принятых решений                        |                   |
| 3. Развитие                                            | Осознанное стремление к получению новых знаний, умений и опыта, любопытство, заинтересованность в использовании новых возможностей в профессиональной деятельности. Способность воспринимать другие ценности                                                                                      |                   |
| 4. Работа в команде                                    | Понимание значимости совместной деятельности, стремление к совместному достижению командных целей, ориентация на сотрудничество, взаимоподдержку и взаимовыручку                                                                                                                                  |                   |
| 5. Энергетический потенциал                            | Высокая энергетика, активность и способность к переключению с одного вида деятельности на другой, оптимизм, высокая работоспособность, ее независимость от актуального функционального состояния (настроения, самочувствия)                                                                       |                   |
| 6. Коммуникативная компетентность                      | Умение правильно оценивать и понимать поведение людей, устанавливать эффективные взаимоотношения; умение слушать, аргументированно и убедительно преподносить свою позицию. Взаимодействовать на доверительной основе с учетом своих интересов и интересов партнера                               |                   |
| 7. Целеустремленность                                  | Способность сотрудника четко формулировать цели и задачи профессиональной деятельности, ставить их себе и подчиненным, а также добиваться ожидаемого результата, не останавливаясь перед трудностями. Способность оценивать работу по конечному результату, а не по количеству затраченных усилий |                   |
| 8. Коммерческий подход (для сотрудников отдела продаж) | Ориентация на клиента, способность распознавать его потребности; стремление к максимальному удовлетворению этих потребностей при соблюдении интересов компании                                                                                                                                    |                   |

|                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                   |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 9. Мотивирование (для должностей от уровня руководителя группы и выше)            | Умение побуждать подчиненных и коллег на достижение поставленных целей, повышение эффективности работы. Способность изменять поведение людей, вести за собой, проявлять заботу о подчиненных. Умелое управление интересами людей и отношениями в команде          |  |
| 10. Стратегическое мышление (для должностей от уровня руководителя группы и выше) | Способность прогнозировать развитие бизнеса в перспективе с учетом системного анализа имеющихся ресурсов, четкого понимания стоящих задач и возможностей. Видение результатов и последствий своей деятельности, направленность на достижение стратегических целей |  |
| 11. Лидерство (для должностей от уровня руководителя группы и выше)               | Высокая активность и работоспособность. Умение заряжать людей своей энергией и оптимизмом. Развитые коммуникативные навыки, доминантность; способность к осуществлению власти, харизматичность                                                                    |  |

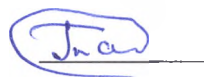
Подпись руководителя \_\_\_\_\_

## ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы, взятые из опубликованной научной литературы и других источников, имеют ссылки на них.

Библиография 43 наименований.  
Рисунков 3, таблиц 7 штук.  
Отпечатано в двух экземплярах.  
Один экземпляр сдан на кафедру.

«12» июня 2024 г.



Табачникова М. В.