

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
ФГАОУ ВО «Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Менеджмент»

Совершенствование системы адаптации персонала на примере ООО «Ивсон»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ–38.04.03.2021.626. ПЗВКР

Руководитель работы
к.э.н., доцент
_____ Э.Х. Таипова
_____ 20__ г.

Автор работы
студент группы ЭУ–584
_____ Р.А. Мусин
_____ 20__ г.

Нормоконтроль
К.п.н., доцент
_____ Е.В. Ярушина
_____ 20__ г.

Челябинск 2021

АННОТАЦИЯ

Мусин Р.А. Организация адаптации персонала
Челябинск: ЮУрГУ, ЭУз–584, 76 с. 19 ил., 18
таблиц, библиограф. список – 46 назв.

В выпускной квалификационной работе на основе анализа деятельности, внешней и внутренней среды ООО «Ивсон» был предложен проект по совершенствованию организации адаптации персонала в целях повышения эффективности деятельности компании.

Предлагаемые мероприятия по совершенствованию организации адаптации персонала компания основываются на анализе актуальной системы организации адаптации персонала, а также изученном отечественном и зарубежном опыте.

Практическая значимость заключается в разработке рекомендаций по совершенствованию организации адаптации персонала компании, которые могут применяться в организациях для улучшения качества внутренних процессов.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 АНАЛИЗ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ОСНОВ ОРГАНИЗАЦИИ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА.....	8
1.1 Сущность и понятие адаптации персонала.....	8
1.2 Методы и этапы адаптации персонала.....	15
1.3 Анализ отечественного и зарубежного опыта адаптации персонала.....	22
2 ОРГАНИЗАЦИОННО–КАДРОВАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ООО «ИВСОН»	31
2.1 Характеристика деятельности ООО «Ивсон».....	31
2.2 Кадровый аудит ООО «Ивсон».....	34
2.3 Изучение системы адаптации персонала ООО «Ивсон».....	44
3 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «ИВСОН».....	52
3.1 Проект по совершенствованию системы адаптации ООО «Ивсон».....	52
3.2 Расчет стоимости предложений по проекту совершенствования системы адаптации в ООО «Ивсон».....	61
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	69
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	72

ВВЕДЕНИЕ

Во многих публикациях по менеджменту можно найти общую тему, объясняющую, почему менеджмент стал чрезвычайно сложным в наши дни. Многие популярные публикации поддерживают менеджмент в их борьбе со сложностью, существует множество предположений о том, каковы причины повышенной сложности: глобализация, усиление внутриотраслевой конкуренции, замещение между отраслями, обилие данных почти обо всем, требования прозрачности на рынках капитала, изменившиеся ожидания сотрудников, клиентов и других заинтересованных сторон и т. д.

Экономика современности изменила и продолжает менять взгляд на персонал организации. Постоянное появление и внедрение новых технологий, развитие процессов автоматизации, IT-систем, изменения в методах ведения бизнеса ведут к тому, что компаниям необходимо нанимать новых специалистов. Прием новых сотрудников – это необходимость, но важно помнить, что приход нового человека в компанию неизбежно ведет к тому, что темп деятельности компании замедляется. Это объясняется тем, что новый сотрудник несет свой предыдущий опыт, свои взгляды на трудовой процесс, свои цели и ценности. Весь этот багаж может не совпадать с тем, что принято в компании на данный момент. Все это говорит о важности организации процесс введения новых сотрудников в должность и знакомства с компанией [15]. Этот процесс должен иметь своей целью донести до новичка его роль в компании, передать информацию о ценностях и нормах поведения. То есть это процесс, цель которого установить взаимодействие и интегрировать нового сотрудника в коллектив. В основе процесса лежит знакомство и усвоение норм поведения, ценностей компании. Этот процесс называется «адаптация персонала».

Большинство новых сотрудников стараются приспособиться к новой среде, как только они приступают к работе. Их первое впечатление от нового коллектива

обычно самое важное. Хорошо известно, что, если человек не заинтересуется работой вначале, это не изменится и позже. Если сотрудник уже заинтересован в процессе адаптации, у него или у нее больше шансов добиться успеха на новой работе[40].

Объектом выпускной квалификационной работы является общество с ограниченной ответственностью «Ивсон».

Предметом выпускной квалификационной работы являются экономические отношения, возникающие в процессе формирования и реализации системы адаптации ООО «Ивсон».

Целью выпускной квалификационной работы является разработка предложения по совершенствованию системы адаптации в ООО «Ивсон».

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

1. Изучить теоретические и методологические аспекты темы управления системой адаптации
2. Провести организационно-кадровый аудит ООО «Ивсон».
3. Разработать проект совершенствования системы адаптации и обосновать его экономическую эффективность.

Методами решения поставленных задач является сравнение, анализ данных, опрос, сравнительный анализ.

Теоретической основой для выпускной квалификационной работы послужили работы по организационно-социальной психологии: М. Армстронг, работы по психологии адаптирующейся личности: Ф.Б. Березин, работы по изучению организационной культуры: Т.Ю. Базаров, G. Hofstede, работы по адаптации персонала: Ю.Е. Антоненков, А.А. Бородко, А.Я. Кибанов.

Информационную базу данной выпускной квалификационной работы составили отчеты о составе персонала, опросы персонала, бухгалтерская отчетность компании.

Научная новизна работы заключается в изучении системы адаптации и ее влиянии на эффективность работы персонала и разработке проекта по улучшению системы адаптации в компании.

Практическая значимость заключается в том, что разработанный проект по улучшению системы адаптации может способствовать решению различных проблем в других компаниях. Предложенная технология может облегчить процессы внедрения или улучшения системы адаптации в компаниях.

Работа состоит из введения, трёх разделов, заключения, библиографического списка 46 источников.

В первом разделе изучены теоретические основы понятия адаптация персонала, исследованы основные методы и этапы процесса адаптации персонала, описан зарубежный и отечественный опыт адаптации персонала в компаниях.

Во втором разделе была представлена характеристика деятельности компании, проведен анализ внешней и внутренней среды организации, проведен кадровый аудит.

В третьем разделе была проанализирована система адаптации персонала ООО «Ивсон» и предложены проект, в котором описаны методы совершенствования системы, а также рассчитана стоимость выдвинутых предложений по совершенствованию системы адаптации персонала.

1 АНАЛИЗ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ОСНОВ ОРГАНИЗАЦИИ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА

1.1 Сущность и понятие адаптации персонала

Современная экономика часто ставит компании в ситуации, в которых необходимо быстро адаптироваться или искать выход из кризисной ситуации. Не всегда сотрудники могут легко справляться с напряжением, возникающим в связи с этими ситуациями, самостоятельно, им нужна поддержка и помощь. Чтобы менеджмент понимал, в какой момент необходимо подключиться к вопросам социально-экономической адаптации, важно уметь диагностировать работников, а также иметь четкие механизмы воздействия на персонал [28].

Адаптация персонала – это важнейшее, необходимое звено системы управления персоналом. Процесс адаптации – это то, что устраняет разрыв между опытом кандидата и сотрудником. Этот переходный этап является быстрым, но при должном внимании и внимании окупается в долгосрочной перспективе. Адаптация – один из основополагающих элементов успеха найма. К сожалению, слишком часто этот процесс упускается из виду и недооценивается. В качестве формального введения эффективный процесс адаптации может направить новых сотрудников на путь успеха в компании или направить их в противоположном направлении [40].

Согласно ClickBoarding, платформе HR-технологий из Миннесоты, есть довольно убедительные данные, которые подчеркивают важность адаптации. Компании с эффективной программой адаптации сохранили 91% своих сотрудников на первом году работы. У новых сотрудников, пришедших в компании с хорошо структурированной программой адаптации, на 69% больше шансов остаться в компании на срок до трех лет.

Адаптация повышает рентабельность инвестиций компании более чем на 79 000 долларов в год.

Прежде чем приступить к глубокому рассмотрению темы адаптации персонала в организации, необходимо ознакомиться с понятийным аппаратом по данной тематике. Рассмотрим определения понятия «адаптация персонала» от российских и зарубежных авторов в таблице 1.

Таблица 1 – Определения понятия «адаптация персонала»

Автор	Определение
Л.С Выготский	Это взаимное приспособление организма, индивидуума к изменяющимся условиям среды или к своим внутренним изменениям, что приводит к повышению эффективности их существования и функционирования [15].
А.В. Тебекин	Это процесс активного приспособления сотрудника к новой среде организации. Изменение собственного поведения в соответствии с требованиями новой среды [41].
Т. Шибутани	Это сложный двусторонний процесс приспособительных реакций, в котором новичок приспосабливается к условиям изменяющейся среды, и, возможно, изменяет ее, а среда, в свою очередь, привыкает к новичку [34].
А.Г. Мороз	Это многофакторный и многомерный процесс вхождения личности в новое социальное окружение с целью совместной деятельности в направлении прогрессивного изменения личности и среды [37].
М.В. Ромм	Это инновационный по природе процесс/результат активной (реактивной) гармонизации внешней (внутренней) настройки (самонастройки) личности с помощью адекватных адаптивных ситуаций стратегий приспособления, оптимальность которых проверяется в процессе инфовзаимодействия с помощью информационной обратной связи [39].

Изучая понятие адаптации, можно заметить, что оно объединяет в себе несколько характеристик. Адаптация – это и процесс, и результат, а также основа для возникновения у личности новых характеристик и свойств. По сути, есть два направления, в которых можно рассматривать понятие адаптации. Первое – это внутренний динамический процесс, который позволяет человеку быть устойчивым к воздействиям изменяющейся внешней среды [29].

В рамках изучения процесса адаптации персонала это понятие следует рассматривать как обозначающий управленческие мероприятия, которые используются для процесса вхождения нового сотрудника в должность в новой организации при приеме на работу либо в новую должность в текущей организации [26].

Таким образом, адаптация персонала – это взаимный процесс подстройки сотрудника и организации, который инициируется компанией с помощью определенной системы мероприятий при изменении среды или статуса сотрудника. Процесс адаптации имеет своей целью получить определенный результат (в зависимости от ситуации), а также он ограничен временным интервалом, в котором ожидаются результаты проведенных мероприятий.

Трудовое законодательство регламентирует вопросы процесса вхождения сотрудника в должность при принятии на работу. Испытательный срок, описанный в Трудовом кодексе РФ, предполагает проведение испытаний, которые проверяют соответствие сотрудника поручаемой работе. При этом соглашение об испытательном сроке является дополнительным условием и может быть включено в трудовой договор только по соглашению обеих сторон. Испытание обязательно регламентировано по сроку, этот срок не может превышать срок, установленный ТК РФ или иным федеральным законом. По истечении испытательного срока считается, что работник выдержал испытание. На протяжении периода испытания деятельность сотрудника подчиняется нормам трудового законодательства и имеет право на получение оплаты в полном размере. И работодатель имеет право ожидать от сотрудника исполнения обязанностей в полной объеме, а также может привлекать сотрудника к ответственности. При этом порядок испытания, мероприятия, проводимые в этот промежуток времени, не регламентируются законом. Эти процедуры и оценка проведенных процедур устанавливаются каждый работодателем самостоятельно. Если оценка проведенного испытания неудовлетворительна, работодатель может расторгнуть трудовой договор с сотрудником.

А также, сотрудник может расторгнуть трудовой договор в этот период по своей инициативе, предупредив работодателя за три дня [1].

Существует несколько подходов к разделению адаптации на виды, некоторые из них представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Классификация видов адаптации сотрудников

Тип признака	Вид адаптации	Описание
В зависимости от субъекта	Адаптация сотрудника	Интеграция сотрудника
	Адаптация компании	Приспособление трудовой среды к сотруднику
По субъектному взаимоотношению	Активная	Участник воздействует на среду с целью изменения
	Пассивная	Участник не прикладывает усилия для изменения или оказанию воздействия
По результату	Прогрессивная	Благоприятный результат оказанного воздействия
	Регрессивная	Отрицательный результат оказанного воздействия
По уровню воздействия	Первичная	Воздействие на сотрудников без опыта работы
	Вторичная	Воздействие на сотрудников с трудовым опытом
По причине возникновения	Новая должность	Введение в новую должность при приеме на работу или повышении
	Понижение в должности	Адаптация при понижении в должности
	Увольнение	Адаптация сотрудников, которые будут уволены из компании (или увольняются по собственному желанию)
	Реадаптация	Адаптация тех сотрудников, которые ранее выполняли обязанности, но приступают к ним после перерыва (декрет, длительный отпуск и др.)

Обычно профессиональная адаптация рассматривается в контексте привлечения сотрудника к труду в рамках конкретной должности, введение человека в трудовую деятельность, знакомство его с условиями труда. Но неправильно рассматривать адаптацию в отрыве от таких элементов, как нормы поведения в компании, ценности, которые составляют основу эффективного труда и кооперации в коллективе, удовлетворяют духовные потребности индивида [7].

Чаще всего на практике используется систематизация видов адаптации на производственную и непроизводственную. Производственная в свою очередь подразделяется на профессиональную, психофизиологическую, социально-психологическую, организационно-административную, экономическую, санитарно-гигиеническую адаптацию.

Профессиональная адаптация как раз предполагает то, что подразумевается под понятием адаптация персонала. Это приспособление персонала к особенностям профессии, освоение необходимых операций, изучение навыков, формирование необходимых качеств для эффективного выполнения обязанностей.

Психофизиологическая адаптация – это приспособление сотрудника ко всем условиям труда [31]. Это и нагрузки, и монотонность труда, и внешние факторы воздействия (температура, освещенность, шум и др.). Сюда же можно отнести и климатическую адаптацию, которая предполагает адаптацию сотрудника к экологической среде места, где находится компания [9].

Социально-психологическая адаптация – это адаптация сотрудника к руководителю и коллективу. Это вхождение сотрудника в коллектив, знакомство с ценностями и корпоративной культурой, традициями [3].

В ходе организационно-административной адаптации сотрудник узнает свою роль в структуре компании. Понимание своего места и роли в компании является важным моментом, так как это готовит сотрудника к возможным изменениям и нововведениям.

Экономическая адаптация предполагает изучение экономических механизмов, действующих в компании, в которые входит система экономических стимулов, система оплаты труда, вознаграждений.

Санитарно-гигиеническая адаптация – освоение работником требований трудовой, производственной и технологической дисциплины, правил трудового распорядка, санитарных и гигиенических норм.

Все перечисленные виды находятся в взаимодействии и неотделимы друг от друга. Эффективная и слаженная работа всех видов адаптации одновременно может быть реализована только в случае наличия системы мероприятий, направленных на адаптацию персонала. Есть несколько целей создания эффективной системы адаптации персонала:

- 1) Снижение затрат на нового сотрудника, так как в начале предполагается, что он будет работать менее эффективно;
- 2) Уменьшение уровня неопределенности у новых сотрудников;
- 3) Снижение текучести персонала;
- 4) Экономия временного ресурса менеджмента и отдела персонала (или иных лиц, проводящих адаптацию новичков), так как, работая по отлаженной схеме, можно сократить сроки адаптации;
- 5) Повышение уровня удовлетворенности работой [13].

Таким образом, учитывая перечисленные цели и виды адаптации, можно выделить перечень стандартных адаптационных мероприятий (таблица 3).

Таблица 3 – Перечень мероприятий, ориентированных на основные виды трудовой адаптации

Типы адаптации	Виды мероприятий
Профессиональная	- наставничество; - семинары, курсы, обучение;
Психофизиологическая	- эргономичность рабочего места; - организация физической нагрузки в производственных перерывах;
Социально-психологическая	- вовлечение сотрудника к выполнению общественной работы; - участие во внерабочих мероприятиях; - знакомство сотрудников с нормами коллектива, традициями;
Организационно-административная	- знакомство с историей компании; - представление особенностей организационной культуры;
Экономическая	- предоставление информации о способах начисления заработной платы, стандартах, положениях компании;
Санитарно-гигиеническая	- предоставление информации о требованиях трудовой, производственной и технологической дисциплины, правил трудового распорядка, санитарных и гигиенических норм.

Группировка мероприятий, направленных на адаптацию, позволяет систематизировать процесс адаптации, а также конкретизировать те виды мероприятий, которые должны быть направлены на проблемные области процесса адаптации.

Таким образом, все мероприятия по адаптации персонала направлены на получение конкретного результата. В ходе прохождения мероприятий по адаптации сотрудники получают не все знания вообще, а только стабильные и значимые, которые могут быть направлены на разрешение типичных рабочих ситуаций. Также каждое мероприятие ограничено по срокам [21].

Главная цель адаптации – это достижение равновесия между новыми сотрудниками и организационной средой с помощью знакомства новых сотрудников с основными элементами организационной культуры.

Адаптация сотрудников – это процесс формальной интеграции новых сотрудников в вашу организацию, чтобы они чувствовали себя желанными и погруженными в культуру компании, а также знакомство с инструментами и командами, с которыми они будут работать. Адаптация может принимать разные формы и формы. В некоторых компаниях он состоит из встреч и презентаций, на которых новые сотрудники пассивно изучают правила и процедуры. В других случаях это гораздо более непринужденное занятие, которое может состоять из игр, сценок, костюмов, громкой музыки и баров в подвешенном состоянии. Независимо от подхода, основная цель адаптации - обеспечить, чтобы новички чувствовали себя желанными и комфортными в своей новой среде, а также предоставить им необходимые навыки, знания и ресурсы, необходимые для начала их рабочих отношений с компанией на позитивной и продуктивной ноте. В противном случае сотрудники могут почувствовать себя не интегрированными, отстраненными и в конечном итоге незаинтересованными. Кроме того, отсутствие формального приема на работу может снизить производительность новых сотрудников, а также их коллег и руководителей.

1.2 Методы и этапы адаптации персонала

Исследования и общепринятое мнение предполагают, что у сотрудников есть около 90 дней, чтобы проявить себя на новой работе. В каждой организации есть собственная версия сложного процесса, посредством которого новые сотрудники изучают отношения, знания, навыки и поведение, необходимые для эффективного функционирования. Чем быстрее новые сотрудники почувствуют себя желанными и подготовленными к своей работе, тем быстрее они смогут успешно внести свой вклад в миссию фирмы [46].

С приходом в компанию нового сотрудника в компании возникает необходимость создавать определенные условия для его адаптации. При этом важно осознавать, что процесс адаптации должен происходить с обоюдной активностью [2]. То есть сотрудник должен принимать активное участие в предлагаемых со стороны компании мероприятиях. Его задача активно усваивать новую информацию, согласовывать свою позицию и стиль работы с действующими нормами, правилами и традициями компании [35].

Этот процесс не должен происходить хаотично, компания должна обеспечить эффективную систему процесса адаптации для того, чтобы была возможность корректировать процесс внедрения сотрудника, отслеживать результаты процесса адаптации, прогнозировать возможные проблемы и сводя их к минимуму.

Практика показывает, что часть сотрудников, которые пришли в компанию принимают решение уйти из компании в период испытательного срока. Еще часть уходят в течение первого года работы по разным причинам [4]. Это несет значительные потери для компании, потому что тратятся значительные ресурсы на поиск, отбор и обучение персонала. Правильно работающая система адаптации позволяет компании не нести финансовые потери и не упускать прибыль, которую могли бы принести уходящие сотрудники.

Поэтому наличие системы адаптации в компании уже может снизить риски, перечисленные выше. При этом неважно, какая система используется в компании,

новый сотрудник в любом случае проходит 3 стадии адаптации: знакомство, приспособление и ассимиляция. Перед первой стадией целесообразно оценить уровень подготовки нового сотрудника, его опыт. Если сотрудник имеет релевантный опыт и специальную подготовку, то его период адаптации может не включать некоторые процедуры и в целом быть более коротким. Но важно учитывать, что у такого сотрудника уже могут быть сложившиеся паттерны поведения в определенных ситуациях, и для него могут быть непривычными нормы поведения, которые сложились в компании [24].

Также на подготовительном этапе должны быть продуманы аспекты документального сопровождения процесса адаптации. К ним относятся:

- информационные листовки или брошюры, или страница на корпоративном портале компании;
- лист учета пройденных мероприятий по общей и специализированной программе адаптации для сотрудника;
- лист оценки нового сотрудника наставником;
- адаптационный лист;
- бланк отзыва об адаптации от сотрудника;
- анкета сотрудника;
- заключение об итогах адаптации.

Стадия знакомства предполагает получение информации о компании, о критериях оценки деятельности, о нормах поведения, традициях, требованиях, предъявляемых со стороны менеджмента. На этом этапе может быть проведена экскурсия по компании, презентация. В этой стадии новому сотруднику дается ссылка на страницу корпоративного портала с информацией о компании, ему вручается информационная брошюра или листовка [5].

Стадия приспособления характеризуется тем, что сотрудник уже переориентировался в своем новом статусе, он принял главные особенности новой для него системы, знаком с ценностями, включился во взаимодействие с коллективом. На этом этапе происходит приспособление к трудовой среде. На

этой стадии важно, чтобы новый сотрудник имел возможность принимать участие в разных сферах, пробуя полученные знания и установки. Также необходимо оценивать его результаты и обсуждать их. На этом этапе сотрудник уже владеет необходимыми знаниями и применяет их на практике. На данной стадии начинается заполнение адаптационного листа и оценивается прохождение процесса адаптации сотрудником [32].

После третьего этапа процесс адаптации можно считать завершенным. В случае успешного прохождения адаптации сотрудник приступает к стабильной работе. Работа уже становится привычной, не вызывает страха и чувства неопределенности. Если оценивать сроки, то при выстроенной системе адаптации, можно получить прохождение через все стадии уже через несколько месяцев.

Адаптация персонала имеет четыре уровня:

– Соблюдение нормативных требований является самым низким уровнем и включает обучение сотрудников основным правовым и политическим правилам и положениям.

– Разъяснение означает, что сотрудники понимают свою новую работу и все связанные с этим ожидания.

– Культура – это широкая категория, которая включает в себя предоставление сотрудникам понимания организационных норм – как формальных, так и неформальных.

– Взаимосвязь относится к жизненно важным межличностным отношениям информационным сетям, которые должны создать новые сотрудники [8].

У сотрудника могут возникать сложности при прохождении через все стадии. Может возникать стресс, тревога. Эти риски тоже может снизить наличие отлаженной системы мероприятий по адаптации. То есть необходимость управления процессом адаптации сотрудников важна с той точки зрения, что отсутствие системы может принести большой ущерб компании [30].

Исследователи определяют четыре основных рычага – связанных как с рабочими ролями, так и с социальной средой, – которые организации могут

использовать, чтобы помочь новым сотрудникам добиться максимального успеха при адаптации [33].

Первый рычаг для успешной адаптации – это самооценка или уверенность в выполнении работы. В той степени, в которой новый сотрудник чувствует уверенность в том, что хорошо выполняет свою работу, он или она будет более мотивированным и в конечном итоге более успешным, чем менее уверенные коллеги. Организации должны нацелить конкретные программы адаптации, чтобы помочь повысить уверенность сотрудников в их освоении новых организационных вводных.

Второй рычаг, связан с задачей, – это ясность ролей – насколько хорошо новый сотрудник понимает свою роль и ожидания. Производительность сотрудников пострадает, если ожидания неоднозначны. Следовательно, ясность ролей (или ее обратная сторона, неоднозначность ролей) является хорошим показателем того, насколько хорошо адаптирован новый сотрудник, а измерение четкости ролей может помочь организациям остановить потенциальные проблемы с производительностью до того, как они усугубятся, что приведет к плохому отношению к работе. Если сотрудники говорят, что они понимают занимаемые ими роли, что, очевидно, свидетельствует о большей ясности ролей [42]. Исследователи также изучали ролевой конфликт у новых сотрудников, причем меньшее количество ролевых конфликтов указывает на более положительные результаты адаптации. В целом, показатели ясности ролей являются одними из наиболее последовательных показателей удовлетворенности работой и приверженности организации в процессе адаптации [17].

Социальная интеграция - третий рычаг для успешной адаптации. Встреча и начало работы с «инсайдерами» организации – важный аспект изучения любой организации. Кроме того, новые сотрудники должны чувствовать себя комфортно в обществе и быть принятыми их коллегами и начальством. Исследования уже давно признали, что коллеги считают индикатором приспособления. Согласно одной из оценок, 60 процентов менеджеров, которым не удается успешно

вступить в должность, называют неспособностью наладить эффективные рабочие отношения в качестве основной причины, положительно связанной с обязательствами. Доказано, что самоэффективность влияет на приверженность, удовлетворенность и текучесть кадров в организации [18].

Знание организационной культуры и соответствие ей – четвертый аспект адаптации. Каждая компания имеет уникальную культуру, поэтому очень важно помогать новым сотрудникам ориентироваться в этой культуре и их месте в ней. Понимание политики, целей и ценностей организации, а также изучение уникального языка фирмы - все это важные индикаторы адаптации сотрудников, которые в дальнейшем связаны с приверженностью, удовлетворением и текучестью[23].

Процесс адаптации может быть организован как силами отдела персонала, так и отдельной службой, осуществляющей процесс адаптации. Это зависит от численности компании, структуры управления и др. Задачами подразделения или отдельного специалиста, проводящего новых сотрудников по всем этапам процесса адаптации, являются и организация обучения, и организация бесед с руководителем или наставником, и организация курсов для руководителей, вновь вступающих в должность, и проведение специальной подготовки для наставников и др. [22].

Таким образом, при принятии решения о создании системы адаптации необходимо сначала создать подразделение или выделить ответственного сотрудника:

- 1) Определить подразделение, которое будет нести ответственность за процесс адаптации. Это может существующее подразделение, вновь созданное или отдельный сотрудник.

- 2) Распределить задачи среди специалистов или прописать необходимые этапы для конкретного сотрудника: адаптация при приеме на работу, при переходе в новую должность, при сокращении, при увольнении. Выстроить взаимодействие с отделом персонала и кадровой службой.

3) Внедрить систему наставничества [19].

Последний пункт имеет высокую важность, потому что процесс адаптации можно значительно облегчить, если у новичка есть наставник. Это может быть непосредственный руководитель или любой другой сотрудник. В его обязанности входит оценка новичка, проведение бесед по результатам проходящей адаптации. Постоянный мониторинг процесса адаптации позволяет отслеживать сложности и предотвращать возможные проблемы. Наставнику необходимо вести карточку контроля результатов, в которой фиксировать сильные и слабые стороны сотрудника[28].

Опыт многих компаний говорит о том, что адаптация не только позволяет снизить издержки, но также влияет на HR-бренд компании и ее привлекательность. То есть отсутствие системы адаптации или ее стихийный характер может привести к нежелательным последствиям на рынке труда.

Можно разделить все программы адаптации на общие и специализированные. Общая охватывает следующий перечень вопросов:

- 1) Стратегия компании, цели, приоритеты, организационная структура, виды деятельности, политика организации;
- 2) Формы оплаты труда, система вознаграждений, льготы;
- 3) Техника безопасности;
- 4) Знакомство с основными обслуживающими структурами: столовая или кафе, комната отдыха и др.

Это обычная структура программы адаптации, которая чаще всего в той или иной степени организована в компаниях. Но не всегда наличие такой программы достаточно. В идеале после проведения общей программы адаптации должна быть проведена специализированная программа адаптации. Специализированная программа адаптации включает в себя знакомство со следующими вопросами:

- 1) Цели, приоритеты подразделения, взаимосвязь с другими подразделениями;
- 2) Ожидаемые результаты от сотрудника, разъяснение обязанностей, требования к качеству работы сотрудника;

3) Детальные предписания, связанные с техникой безопасности и правилами. Например, как регламентированы личные телефонные разговоры в рабочее время и др.

4) Знакомство с местом работы: входы и выходы, места для курения и др.

5) Знакомство с коллегами[11].

Выделим основные ошибки, которые могут возникнуть, связанные с проведением процесса адаптации в компании:

1) Завышенные ожидания;

2) Нежелание принять корпоративные традиции и культуру;

3) Нежелание ждать;

4) Нежелание брать на себя ответственность;

5) Невнимание к деталям;

6) Отсутствие интереса к активному выстраиванию межличностных отношений в коллективе [27].

Все эти ошибки должны быть учтены при построении системы адаптации, чтобы избежать рисков, которые они могут повлечь за собой. Даже если система уже выстроена, необходимо провести ее аудит, при этом не нужно ждать новой волны набора персонала, чтобы начать менять что-то в системе адаптации. Не стоит ожидать, что кто-то будет работать, профессионально вкладываться в компанию без уважительной причины. Конечно, можно утверждать, что оплата является хорошим мотиватором, но это не основной приоритет для всех сотрудников [6]. Важно познакомить всех сотрудников с общей целью, проектами, которые сейчас разрабатываются для достижения этой цели. Цель может быть некоммерческой. Эту цель можно озвучивать еще на собеседовании, при оценке сотрудника. Наличие цели склоняет персонал к сотрудничеству, люди более склонны к кооперации при наличии причины их действий. Кооперация позволяет людям общаться ближе. При этом все равно не стоит ожидать, что коллеги обо всем расскажут новичкам, необходимо ответственным лицам знакомить новичков с определенными традициями, принятыми в компании.

Например, если в компании принято выходить попить кофе или играть в настольный футбол после обеда, необходимо донести эту информацию до новых сотрудников [38].

Важно настроить сотрудников на успех, сообщив им, куда обращаться, если им что-то нужно. Приспособление сотрудников может занять некоторое время в течение первых месяцев. Новичкам нужно время, чтобы войти в привычку, установить распорядок, усвоить новые процессы и т. д.

1.3 Анализ отечественного и зарубежного опыта адаптации персонала

Как уже упоминалось выше, исследования показывают, что адаптация персонала является необходимой частью процесса работы с персоналом в компании. К сожалению, важность создания эффективной системы адаптации недостаточно осознается отечественными компаниями. Многие государственные компании и даже коммерческие организации не заботятся об адаптации сотрудников. При этом существует большой положительный зарубежный опыт использования программ адаптации в компаниях. Этот опыт описывает большое количество техник и мероприятий, которые только в последние 5 лет начинают перенимать отечественные службы управления персоналом.

В настоящий момент понимание важности персонала в эффективной работе компании осознана не всеми менеджерами и руководителями. Данные проведенных опросов в 2005-2020 гг. показали, что только 50% опрошенных российских компаний внедрили системы адаптации на постоянной основе [10]. И речь здесь идет только лишь об адаптации вновь принимаемых сотрудников, не упоминается адаптация при переходе в новую должность, адаптация при увольнении или сокращении. При этом инвестируя свое время и средства в решение вопросов адаптации сотрудников, можно повысить прогнозируемость ожидаемых результатов от деятельности компании в целом, повысить производительность труда.

Успешность процесса адаптации сотрудников связана не только с конкретными особенностями компании, в которой применяется система адаптации, но и с общими принципами менеджмента, которые используются в организации. Российские компании, желающие перенять зарубежный опыт адаптации персонала, чаще всего ориентируются на США, Японию или Германию. В этих странах существует развитая система управления персоналом, уделяется особое внимание адаптации сотрудников.

К сожалению, в России не существует большой практики адаптации новичков. Советская школа управления сотрудниками не предполагала применения программ адаптации [36]. Поэтому у специалистов чаще всего отсутствует практический опыт создания реальных систем адаптации. Также среди распространенных причин отсутствия системы адаптации в компаниях является нехватка финансирования. При этом именно трудовой ресурс является самым дорогостоящим с экономической точки зрения. И отсутствие финансирования данного направления не дает возможность эффективно распоряжаться этим ресурсом. И как следствие компания теряет деньги, упускает возможности и недополучает выгоду. В результате эта сумма выше, чем та, которая требуется на внедрение системы адаптации персонала.

Изучая зарубежный опыт адаптации персонала, важно учитывать и применять на практике только те мероприятия, которые показали положительные результаты. Конечно, целесообразно развивать системы адаптации персонала, а не только внедрять какие-то отдельные практики, но даже частично перенятый положительный опыт может давать хорошие результаты и быть отправной точкой для разработки сложных многоуровневых систем, которые позволяют одновременно эффективно осуществлять и психофизиологическую, и социальную и трудовую адаптацию сотрудников не только при приеме на работу, но и при переходе в должности, и при уходе из компании.

Важность системности процесса адаптации можно проиллюстрировать примером Японии. В Японии сотрудники отделов по работе с персоналом

привлекают новых сотрудников, когда они еще получают среднее образование. Это объясняется тем фактом, что большая доля потенциальных сотрудников выходят на рынок без опыта и квалификации, и это скорее плюс, чем минус для японских компаний. Это связано с тем, что учащиеся до перехода на вторую ступень образования не получают никакой профессиональной подготовки. Менеджмент японских компаний склонен считать, что сотрудники без опыта еще не имеют своих взглядов на трудовой процесс и паттернов поведения, поэтому они готовы перенимать культуру и правила, которые приняты в организации. Также положительно и то, что на молодого сотрудника не было оказано никакого влияния извне [12].

Каждая японская компания имеет свою уникальную корпоративную культуру и философию, которая передается в ходе процесса адаптации сотрудника. Именно поэтому адаптационные программы в Японии могут длиться до двух лет. В ходе программы сотрудник обучается профессионально, погружается в историю компании, перенимает принципы, знакомится с целями. Чтобы формировать тесные взаимоотношения в команде, новые сотрудники могут быть размещены в общежитии и жить вместе в течение периода адаптации [16]. Особую роль в японской системе адаптации играет наставничество. Наставник назначается каждому специалисту сразу после окончания высшего учебного заведения или даже в процессе учебы. При этом важно, чтобы наставник заканчивал тот же университет, что и подопечный. Наставник знакомится с родственниками молодого специалиста, может посетить его место жительства, выслушивает, если происходят какие-то конфликтные ситуации, помогает их разрешить. Это наставничество длится, пока молодому сотруднику не исполнится 35 лет.

Особая роль в программах адаптации отводится воспитанию гордости за свою команду и компанию, поддержанию корпоративного духа организации. Каждая организация имеет свои традиции и выражает это через рабочую форму, девиз, гимн и ритуалы. Моральная подготовка к работе очень важна.

Системы адаптации, которые используются в США, в центре внимания имеют скорее воспитание индивидуальности в персонале, чем создание крепкого коллектива. В этом главное отличие от японских подходов. Ценность в индивидуализме трудовых ресурсов, а не в коллективизме. Службы, работающие с персоналом в США, часто первыми предлагают и разрабатывают новые методы работы с персоналом. Более того высший менеджмент компаний поощряет своих менеджеров по работе с персоналом в их инициативе для внедрения новых форм в практике управления персоналом. Вся их политика базируется на том, чтобы их система управления персоналом в своей основе имела постоянное повышение профессионализма сотрудников служб управления кадрами [20].

Понимание высшим менеджментом важности работы с персоналом, и особенно с процессами, направленными на адаптацию сотрудников, объясняет их вовлеченность в эти мероприятия и процессы. Причем это происходит и на крупных, и на небольших предприятиях. В маленьких организациях процесс адаптации обычно курирует менеджер по персоналу. При этом программа проходит в полном объеме, то есть проводятся презентации, и экскурсии, и знакомство с коллегами, и беседы с руководителем.

Как пример можно привести систему адаптации компании Apple. Когда новый сотрудник приходит в офис, он получает приветственный пакет, в котором лежат стикеры, необходимые документы, футболку и ноутбук. Больше в пакете нет никаких инструкций. Таким образом компания побуждает нового сотрудника самостоятельно справляться с задачами, а также обращаться к коллегам в случае неуспеха. Так новый сотрудник быстрее знакомится с командой. Это так же позволяет оценить степень усилий, которые новый сотрудник готов приложить уже на этапе адаптации.

Организация, которая занимается интенсивным процессом адаптации во время обучения, – это Zappos.com (приобретенная в 2009 году Amazon.com, Inc.). Zappos удалось переместиться с 23-го места в рейтинге журнала Fortune «100 лучших компаний для работы» в 2009 году на 15-е место в 2010 году. Новые сотрудники

Zappos узнают о ценностях и процедурах организации в ходе интенсивного пятинедельного курса обучения, во время которого новым сотрудникам предлагается получить по 2000 долларов и уйти, если они считают, что не подходят для организации. На сегодняшний день только около одного процента слушателей приняли это предложение. Возможно, поэтому, несмотря на то что в Zappos работает более 1300 сотрудников, компания смогла сохранить относительно плоскую организационную структуру и гордится своей исключительной прозрачностью[43].

В конце 1990-х - начале 2000-х годов руководители IBM признали, что компания добилась определенного успеха с новыми сотрудниками, но застряла на адаптации на уровне 2 «высокий потенциал адаптации».

Новая философия IBM сводится к простой концепции - на набор и прием на работу тратится столько денег, времени и ресурсов, что очень важно удерживать новых сотрудников. Понимая, что у новых сотрудников другие потребности, чем у сотрудников, имеющих более длительный срок работы в компании, IBM создала процесс ассимиляции, который состоит из трех этапов: подтверждение, начало и подключение. Четкие временные рамки для каждого шага стали частью нового процесса.

Подтверждение происходит до даты начала работы нового сотрудника и включает в себя приветствие нового сотрудника, подготовку рабочего места и назначение наставника. Начало происходит в течение первых 30 дней работы сотрудника. В первый день нового сотрудника встречают лично, представляют команде, предоставляют рабочее место, оформляют документы и дают доступ к корпоративной платформе.

В течение этого важного первого месяца менеджеры следят за тем, чтобы все необходимые ресурсы были доступны, уточняют роли и обязанности, поощряют новичка и планируют время «проверки», чтобы убедиться, что новый сотрудник добивается успехов.

Подключение происходит в течение первого года работы сотрудника и состоит из трех этапов. Через два месяца к сотруднику приходит «тренер-спрашивающий», чтобы убедиться, что все идет по плану.

На этом этапе взаимодействие внутри коллектива является приоритетом, поэтому сотруднику рекомендуется находить сообщества по интересам внутри компании. Между четырьмя и шестью месяцами пребывания в должности новичка в центре внимания становятся его или ее достижения и понимание того, как IBM добивается результатов. К концу года IBM считает, что новые сотрудники полностью интегрированы. Одним из наиболее ценных элементов процесса ассимиляции является человек, назначаемый наставником нового сотрудника - друг, который отвечает на вопросы, укрепляет концепции, делится процессами и инструментами и помогает передавать нематериальные культурные ценности компании [44].

Опыт Германии, связанный с адаптацией персонала, регламентируется на законодательном уровне. В Германии есть закон, который описывает все нормы работы компании. В соответствии с этим законом работодатель обязан полностью предоставить информацию новому сотруднику об условиях, специфике деятельности, познакомить его со старыми сотрудниками. Сотрудник обязан выполнять все предписанные законом действия. Этот закон называется «Закон о правовом режиме предприятия».

Одна из практик, которая широко применяется в отечественных компаниях – это практика наставничества. Интересно, что встречается и «обратное наставничество», когда вновь приходящие сотрудники более взрослого возраста прикрепляются к более молодым, например, для освоения техники. Это распространено в таких сферах как образование или медицина, так как в этих сферах традиционно опытные сотрудники с более длительным стажем работы и, если они переходят в новую школу, университет, медицинский центр, который уже оснащен компьютерами или системами автоматизации труда, им требуется

помощь молодых сотрудников. Они при этом могут передавать молодым сотрудникам свой профессиональный опыт [14].

Важным аспектом, влияющим на российский рынок – это возможность адаптироваться к изменениям, сохраняя безработицу на невысоком уровне. На практике это не всегда реализуется. Государственные службы не вовлекаются в процессы адаптации сотрудников. Полностью ответственность за этот процесс остается на организации[22].

Последнее время на российском рынке все чаще можно наблюдать примеры использования многоуровневой эффективной системы адаптации сотрудников. В компании Aviasales был снят фильм, в котором новички могут почерпнуть всю информацию о компании. В фильме приводится информация о рабочем процессе, стратегии, сотрудниках. Фильм был снят собственными силами, так как в команде есть и оператор, и редактор. Дополнительно приглашен был только монтажер. Эта идея была внедрена в компании, потому что многие сотрудники работают удаленно и им не приходится приезжать в офис, чтобы познакомиться с компанией. Чаще всего новички смотрят фильм в свой первый день работы, а после его просмотра заполняют чек-лист, чтобы наставники могли убедиться, что человек все понял правильно и усвоил необходимую информацию.

Также каждый сотрудник получает на свой e-mail файл с указанием имен, контактов, должностей и дней рождения сотрудников.

Программа адаптации в компании “Enter” направлена на адаптацию в основном офисных сотрудников. Программа была разработана по мотивам фильма «Звездные войны». Опытные сотрудники получают роль джедаев, новички – падаванов. Для каждого новичка назначается свой «джедай». Есть правило, что опытные сотрудники должны работать попарно, при этом они должны быть не из подразделения, куда устраивается новичок.

Сначала проходит заочное знакомство – по телефону. В день очной встречи джедай должен удостовериться, что для падавана все готово – рабочее место, компьютер, программы и т.д. В день встречи оба наставника встречают

сотрудника с утра и рассказывают ему о том, какая информация есть на корпоративном портале, по каким вопросам можно обращаться к ним. Новичку важно понимать, что его ждали и готовились к его приходу. В последующие дни новый сотрудник может обращаться с любыми вопросами к джедаям. В конце своего адаптационного периода новичок оценивает помощь джедаев. Джедаи получают баллы за хорошо проделанную работу для того, чтобы использовать их в корпоративной игре в дальнейшем [25].

Таким образом, исследование процесса адаптации нового сотрудника в случае успешного проведения адаптации приводит к:

- Более высокому уровню удовлетворенности от работы.
- Формированию лояльности к компании.
- Более низкой текучести кадров.
- Более высокому уровню производительности.
- Снижению стресса.

Позитивные и эффективные мероприятия, используемые в российских и зарубежных компаниях для организации адаптации персонала в новой компании, могут позволить улучшить действующую систему адаптации или улучшить действующую. Если формировать систему адаптации персонала, то необходимо учитывать эффективный опыт для обеспечения их легкого вхождения в коллектив и повысить производительность труда.

Выводы по разделу

Построение надежного процесса адаптации – один из лучших способов встречать и удерживать сотрудников. Эффективная адаптация предполагает планирование будущего с точки зрения нового сотрудника. Этот процесс не начинается и не заканчивается в первый день нового сотрудника в компании. Он начинается в начале процесса приема на работу и заканчивается, когда новый сотрудник полностью освоился со своей ролью.

Определение понятия адаптация обозначает конкретный этап социализации сотрудника в организации, в результате которого сотрудник приобретает знания и навыки, которые будут необходимы при выполнении трудовых обязанностей. При этом процесс адаптации предполагает взаимную активность, так как компания организует определенные мероприятия, которые позволяют интегрировать сотрудника, а сотрудник со своей стороны проявляет желание участвовать в предложенных мероприятиях.

Стабильный коллектив формируется из тех новичков, чьи ожидания на этапе приема в компанию не разошлись с реальностью, с которой они столкнулись в период испытательного срока. А значит и текучесть кадров меньше.

Важными результатами эффективной работы системы адаптации являются сокращение издержек на новых сотрудник, повышения удовлетворения от работы, снижение текучести персонала, снижение затрат временных ресурсов менеджмента.

Существует несколько классификаций адаптации. В соответствие с классификацией выделяются определенные виды мероприятий, которые позволяют интегрировать сотрудника в различные сферы деятельности компании.

Отлаженная система адаптации является важнейшей частью стратегии управления персоналом. Стоимость найма новых сотрудников достаточно высока, поэтому важно эффективно адаптировать новых сотрудников. Внедряя систему адаптации, необходимо установить отдел или сотрудника, который будет ответственен за процесс, кто будет контролировать стадии процесса адаптации. Успешной адаптация будет только в том случае, если в процесс одинаково вовлечены и ответственные за процесс сотрудники, и наставники, и новички.

Использование отдельных мероприятий по эффективной адаптации сотрудников в сочетании с передовыми методами управления человеческими ресурсами приводит к более быстрому обучению новых сотрудников, улучшению коммуникации и повышению продуктивности и заинтересованности сотрудников.

2 ОРГАНИЗАЦИОННО–КАДРОВАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ООО «ИВСОН»

2.1 Характеристика деятельности ООО «Ивсон»

ООО «ИВСОН» (торговое название Мербау) открыло первый салон межкомнатных, входных дверей и фурнитуры в 2008 году. Основными видами деятельности компании являются продажа межкомнатных, входных дверей и фурнитуры и услуги по монтажу межкомнатных, входных дверей и фурнитуры.

Сейчас открыто 6 салонов: 4 в городе Екатеринбург, 2 в городе Челябинск, общая площадь салонов составляет около 500 м². В салонах представлены свыше 550 образцов дверей. В компании работают 115 человек: менеджмент, менеджеры по продажам дверей и фурнитуры, монтажники, водители, кладовщики, дизайнеры. В салонах представлено 10 крупнейших дверных фабрик России.

Миссия компании: помогать людям проявлять индивидуальность в создании актуального стильного интерьера, делать это доступно и комфортно.

Рынок межкомнатных и входных дверей и фурнитуры является высококонкурентным рынком. Большую долю клиентов занимают физические лица, а также строительные компании и подрядчики. На эти категории потребителей влияют колебания курса доллара, а также финансовые кризисы. Шкала розничных цен сместилась в связи с кризисным повышением себестоимости и отпускных цен на продукцию, а вместе с ней сместились и пороги ценовых сегментов. Несмотря на это рынок межкомнатных и входных дверей и фурнитуры в 2019 году вырос на 13%. При этом отрасль строительства активно развивается, что дает возможность найти свой сегмент клиентов и реализовывать товар. Это также объясняется и тем, что покупатели middle-сегмента не уходят выбирать двери в другую ценовую категорию: там их не устраивают качество и сервис. Они выбирают двери в своем ценовом сегменте, но спрос смещается к его нижнему порогу. И так происходит во всех ценовых сегментах - покупатель ищет продукт с качественными характеристиками своего сегмента, но по минимальной цене.

На данный момент на рынке Свердловской и Челябинской области представлены следующие крупные компании, с которыми делит рынок ООО «ИВСОН»: Лидермарт, Барон Дверон, Русдверь, Гипермаркет «Дом», Краснодаревщик, Софья, Александрийские двери и другие. Всего рынок насчитывает около 200 крупных и мелких компаний, реализующие межкомнатные, входные двери и фурнитуру. Среди компаний не учитываются строительные рынки, на которых также есть небольшие отделы, которые занимаются продажей межкомнатных, входных дверей и фурнитуры. Если не брать в расчет продажи дверей и фурнитуры на строительных рынках, то доля рынка ООО «ИВСОН» составляет 2% на региональном рынке. Это большая доля, которая достигается во многом за счет известности компании, широкого ассортимента и удобного интернет-магазина.

Организационная структура ООО «ИВСОН» соответствует требованиям рынка и специфике работы компании. Организационная структура компании представлена на рисунке 1.

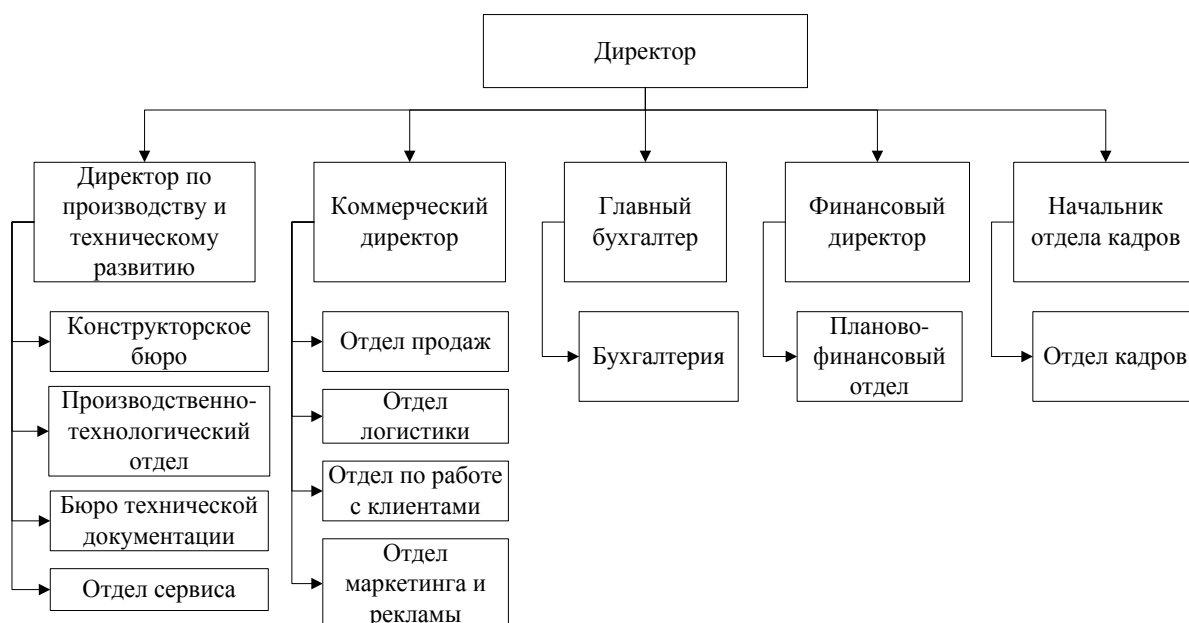


Рисунок 1 – Схема организационной структуры ООО «ИВСОН»

Во главе организационной структуры управления ООО «ИВСОН» находится начальник Директор, в подчинении которого находятся все отделы организации:

отдел финансов, производственно-технический отдел, коммерческий отдел, бухгалтерия, отдел кадров.

К финансовому отделу относятся экономист и финансовый директор. К производственно-техническому отделу относятся дизайнеры, монтажники, проектировщики, менеджеры по сервису, возглавляет отдел директор по производству и техническому развитию.

Коммерческая служба включает в себя менеджеров по продажам, менеджеров по логистике, менеджеров по работе с клиентами, маркетолога. Управляет отделом коммерческий директор.

Отдел бухгалтерии представлен главным бухгалтером и бухгалтером. Отдел кадров включает в себя кадровика, рекрутера и начальника отдела кадров.

Рассмотрим основные экономические показатели компании (таблица 4).

Таблица 4 – Основные экономические показатели ООО «Ивсон»

Показатель	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Объем выручки (руб.)	1885123	1903134	1977131
Себестоимость продаж (руб.)	1314110	1350000	1308000
Валовая прибыль (убыток)	571013	553134	669131
Управленческие расходы	25600	20800	25300
Коммерческие расходы	18300	104000	8000
Прибыль (убыток) до налогообложения	527113	428334	635831
Чистая прибыль (руб.)	421690	342667	508664
Средняя сумма чека (руб.)	74000	73256	56748

На основании данных таблицы 4 можно сделать следующие выводы:

В компании растет объем выручки, при этом в 2020 году снижается чистая прибыль, это может быть связано с ростом закупочных цен и снижением количества клиентов в связи с пандемией, а также возросшими расходами на рекламу и продвижение.

Средняя сумма чека снижается, при этом ни закупочная цена товара, ни отпускная цена товара не падает, это означает, что клиенты ориентируются на

более дешевый продукт или менеджеры по продажам работают недостаточно хорошо и не предлагают дополнительные товары или услуги, которые могли бы повысить сумму среднего чека.

2.2 Кадровый аудит ООО «Ивсон»

Для обнаружения системы, которая функционирует недостаточно эффективно, нужно провести анализ кадров компании. В результате можно будет оценить сильные и слабые стороны и выявить возможности для роста и развития.

За счет проведения кадрового аудита можно понять реальную текущую ситуацию в компании относительно её персонала: его качественного и количественного состава. Кадровый аудит предполагает изучение структуры персонала по полу, возрасту, стажу работы, уровню образования, а также движение персонала, показатели текучести и его постоянства.

Численность персонала ООО «ИВСОН» на 2020 год составила 115 человек. За последние три года численность персонала выросла несмотря на то, что часть сотрудников уволились или ушли в декретный отпуск. Графически количественные изменения представлены на рисунке 2.

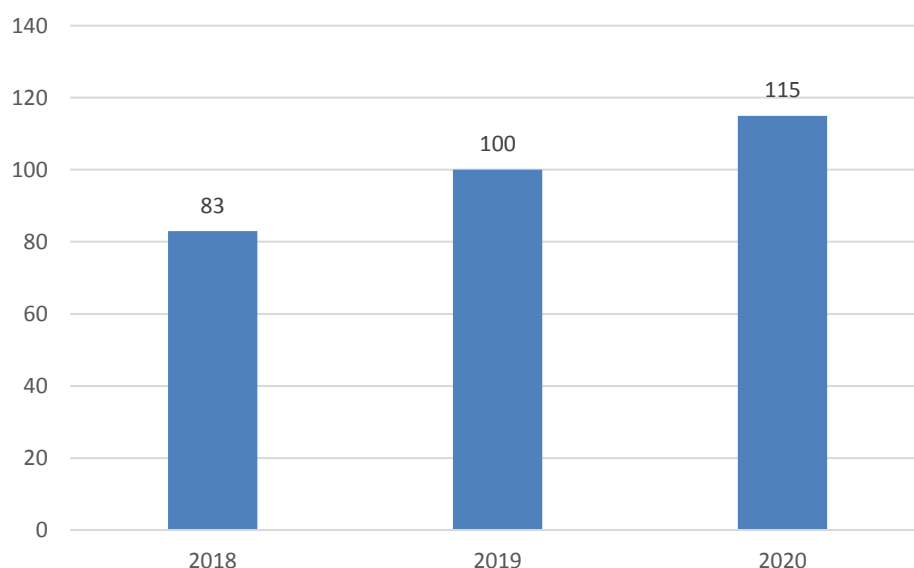


Рисунок 2 - Динамика ССЧ в ООО «ИВСОН»

По данным рисунка 2 можно сделать вывод, что численность персонала в динамике за последние 3 года выросла. Так, в сравнении с 2018 г. численность персонала выросла на 39%. Это связано с открытием новых филиалов компании.

Структура персонала в динамике за последние 3 года представлена в таблице 5.

Таблица 5 – Анализ численности и структуры персонала ООО «ИВСОН»

Категория сотрудников	Численность на конец года, чел.			Изменение, %
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2018 г./2020 г.
По возрасту:				
До 30 лет	15	24	25	67%
От 30 до 35 лет	34	38	44	29%
36-45 лет	9	9	14	56%
46-55 лет	20	25	27	35%
Более 55 лет	5	4	5	0%
Итого	83	100	115	39%
По уровню образования:				
Высшее	28	38	40	43%
Среднее специальное	40	40	50	25%
Прочее	15	22	25	67%
Итого	83	100	115	39%
По трудовому стажу, лет:				
До 1 года	5	2	7	40%
1-3 года	14	18	19	36%
3-5 лет	30	44	46	53%
5-10 лет	24	27	33	38%
Более 10 лет	10	9	10	0%
Итого	83	100	115	39%
По гендерному признаку				
Женщины	35	46	61	74%
Мужчины	48	54	54	13%

Большую часть сотрудников составляют работники от 30 до 35 лет. На втором месте по численности сотрудники от 46 до 55 лет, после работники – до 30 лет. Меньше всего в компании работает людей старше 55 лет. Это объясняется тем, что большую часть в составе сотрудников составляют менеджеры по продажам,

которые работают в салонах, а люди старшего возраста работают в бухгалтерии, конструкторском бюро и финансовом отделе, последние два появились не так давно в компании. Изменения в возрастной структуре представлены на рисунке 3.

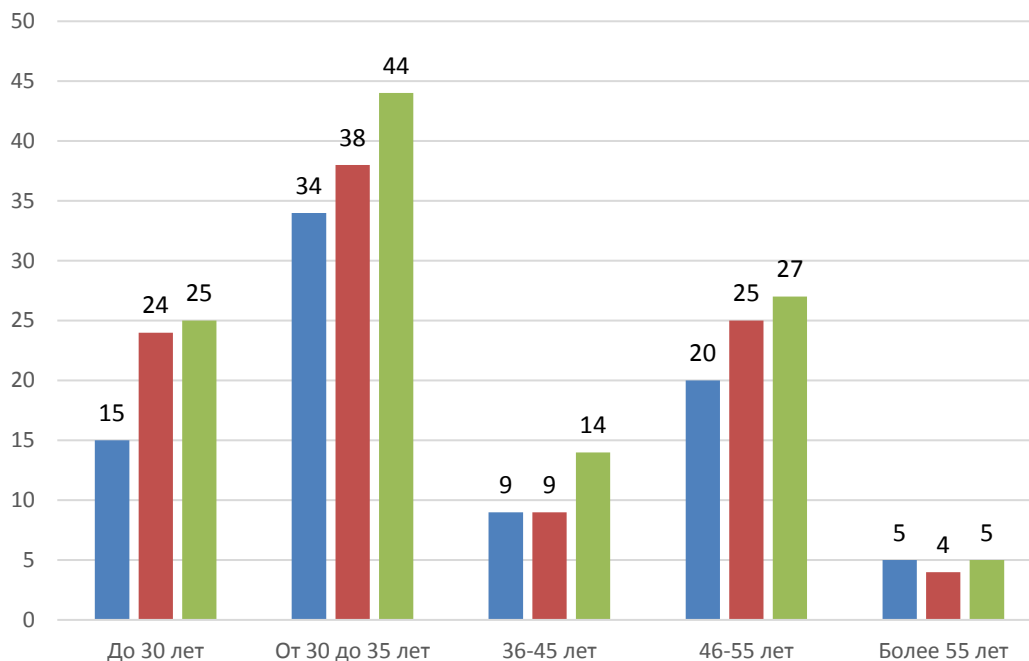


Рисунок 3 – Возрастная структура персонала ООО «ИВСОН», чел.

Этот же факт объясняет и распределение уровня образования в компании. Большая часть сотрудников имеет среднее специальное образование – это дизайнеры, менеджеры по продажам, сотрудники отдела логистики, монтажники. Высшее образование имеют экономист, сотрудники отдела бухгалтерии, высший менеджмент, кадровик, проектировщик, некоторые дизайнеры и некоторые менеджеры по сервису. Незаконченное высшее или незаконченное среднее специальное образование у некоторых менеджеров по продажам и у монтажников. Структура персонала по уровню образования на 2020 год представлена на рисунке 4.

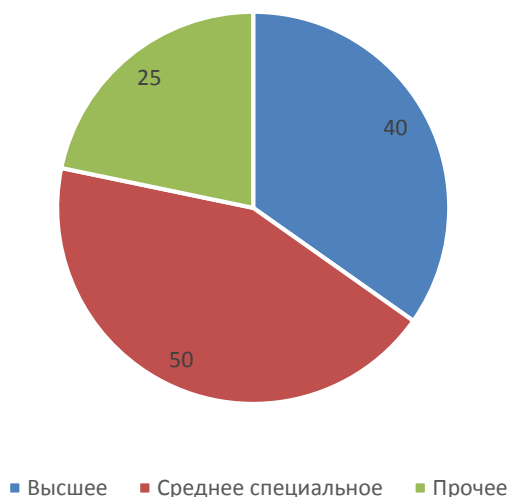


Рисунок 4 – Структура персонала по уровню образования в ООО «ИВСОН» в 2020 г., чел.

Далее предлагается рассмотреть структуру персонала по стажу работы. Трудовой стаж сотрудников компании в основном от 3-5 лет. Это объясняется тем, что в компанию принимают сотрудников уже с опытом, крайне редко принимают только что закончивших университет студентов или сотрудников с маленьким опытом. Это связано с тем, что в компании нет развитой системы обучения и адаптации персонала. График изменений структуры персонала по стажу работы представлен на рисунке 5.

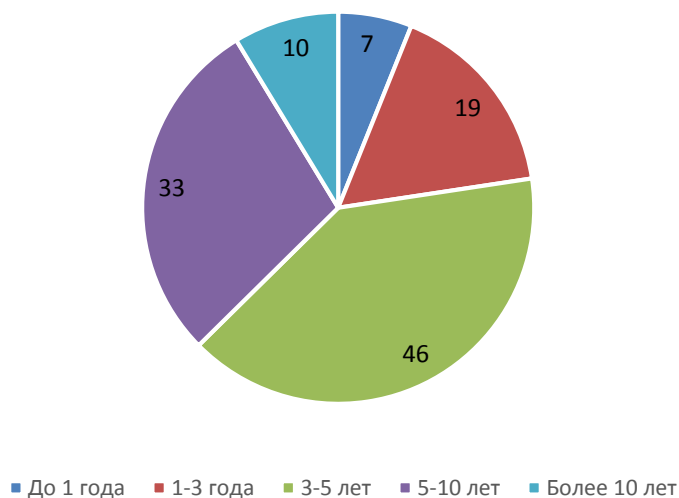


Рисунок 5 – Структура персонала по стажу в ООО «ИВСОН» на 2020 г., чел.

Больше всего в компании работает женщин – 61 человек, потому что большая доля сотрудников приходится на менеджеров по продажам в салонах, а эту должность в компании занимают в основном женщины. Структура изменения количества персонала по полу представлена на рисунке 6.

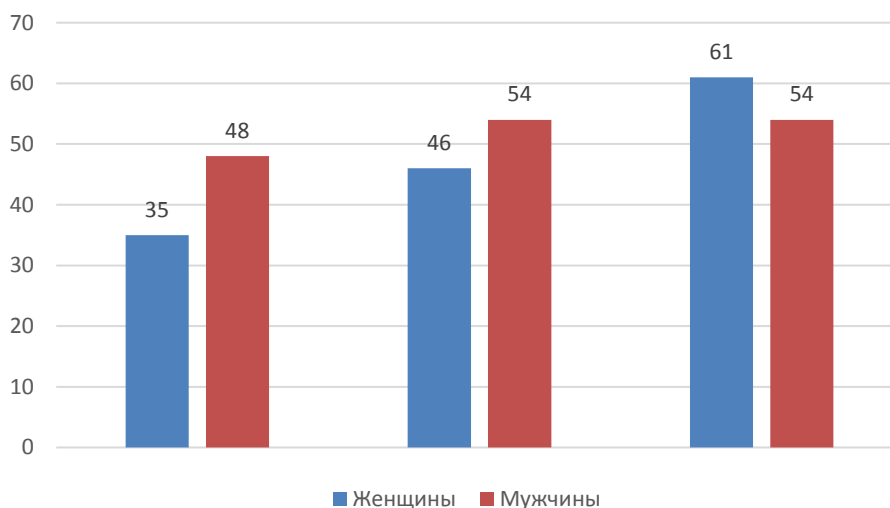


Рисунок 6 – Изменения в структуре персонала по полу в ООО «ИВСОН», чел.

Текущий средний месячный уровень заработной платы за 2020 год составляет 55 тыс. рублей.

Разберем данные по средней заработной плате работников ООО «ИВСОН» за последние три года (рисунок 7).

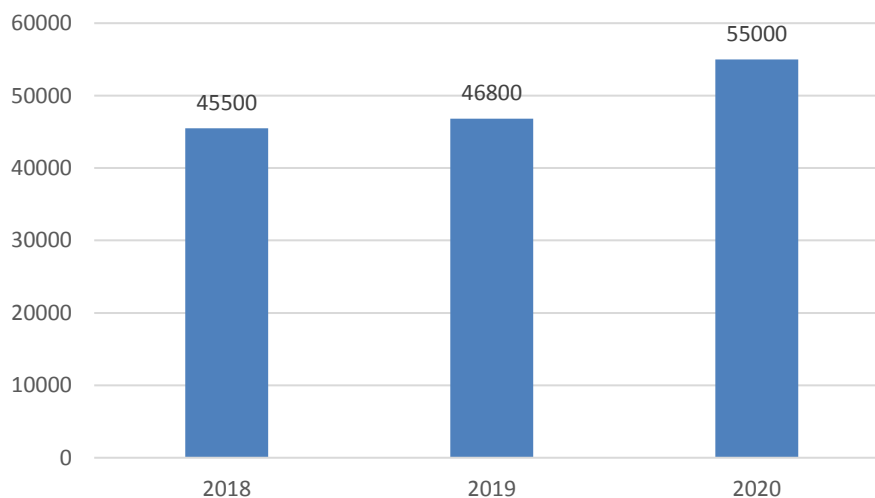


Рисунок 7 – Средняя заработная плата в ООО «ИВСОН», чел.

Средняя заработная плата за последние три года выросла. Это связано с внедрением новых должностей и возросшими объемами продаж. В компании не проводится индексация заработных плат и не пересматриваются мотивационные схемы выплат для менеджеров по продажам, что является негативным фактором.

Система оплаты труда для сотрудников состоит из одного оклада, для менеджеров по продажам система оплаты труда выглядит следующим образом: минимальный оклад и процент с продаж. Рассмотрим изменения в уровне премий у менеджеров по продажам за 3 года.

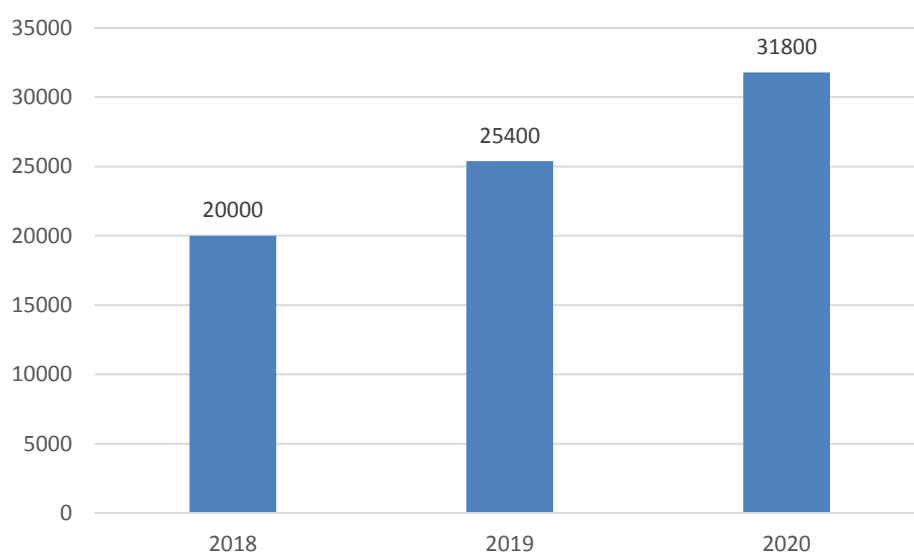


Рисунок 8 – Изменения в уровне премий менеджеров по продажам, руб.

Судя по рисунку 8, премия менеджеров по продажам растет, а так как премия складывается из процента с продаж, значит объем продаж возрастает. Важно понимать, происходит ли это за счет улучшения качества труда (возросло качество оказываемых услуг и к компании стали приходить больше покупателей, менеджеры по продажам стали активнее работать) или по каким-то другим причинам (сработала реклама или конкуренты подняли цены). Для этого нужно оценить качество труда сотрудников и количество нарушений трудовой дисциплины. На рисунке 9 представлено количество рекламаций на сотрудников отдела продаж и дизайнеров (те, кто предварительно работает с клиентом) и количество рекламаций на установщиков и мастеров.

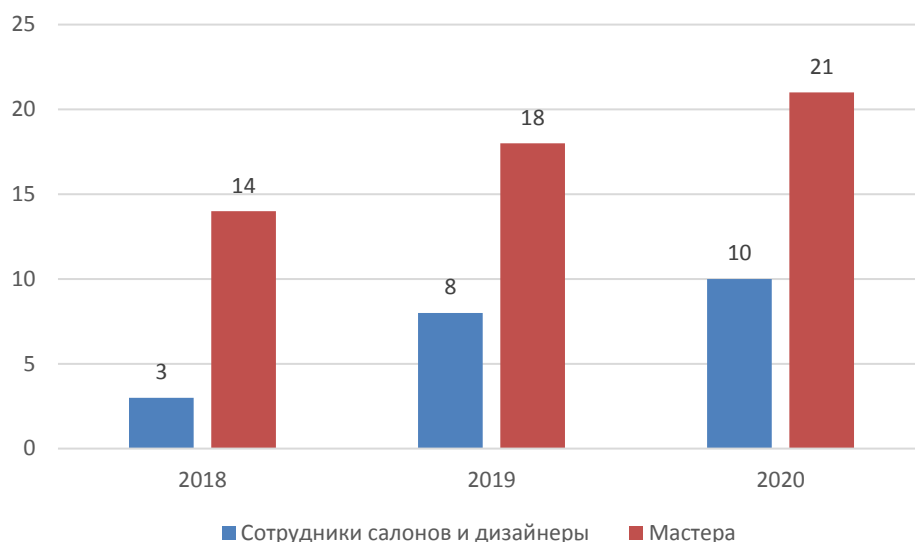


Рисунок 9 – Количество рекламаций, шт.

Рисунок 9 демонстрирует рост количества рекламаций и на сотрудников, которые работают с клиентом до продажи и в процессе и на мастеров, которые работают после непосредственной продажи и оказывают сервисные услуги. Рост количества рекламаций можно списать на то, что клиентов в принципе становится больше, но это может быть связано так же и с ухудшением трудовой дисциплины. Рассмотрим, как изменялось количество нарушений трудовой дисциплины.

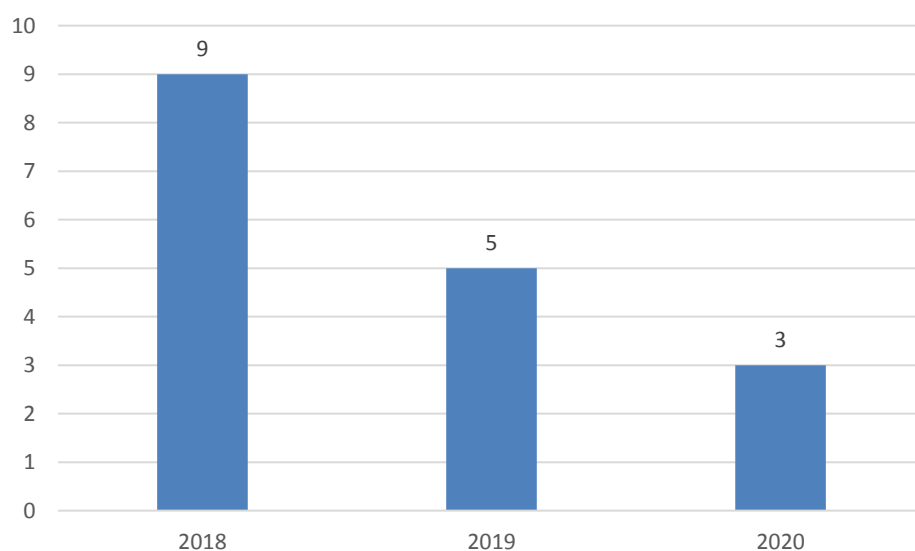


Рисунок 10 – Число нарушений трудовой дисциплины, шт.

Рисунок 10 показывает, что число нарушений трудовой дисциплины снизилось за 3 года. Это говорит о том, что персонал добросовестно выполняет свои обязанности, но рекламации все равно есть. Это означает, что сотрудники могут не до конца понимать свои обязанности или не справляться с ними по какой-то причине. Может быть, рабочих рук просто не хватает, и нагрузка распределена не оптимально. Для этого рассмотрим движение персонала в организации.

Необходимо рассмотреть движение персонала организации в динамике за 3 года (таблица 6).

Таблица 6 – Движение персонала в ООО «ИВСОИ»

Показатель	2018	2019	2020	Темп роста, %
ССЧ, чел	83	100	115	138
Принято на работу, чел	20	26	15	75
Выбыло работников, чел	3	11	10	333
выход на пенсию	0	1	1	-
по собственному желанию	3	10	9	300
по инициативе менеджмента	0	0	0	-
Коэффициент оборота по приему, %	24,1	26,0	13,0	-
Коэффициент оборота по выбытию, %	3,6	11,0	8,7	-
Коэффициент текучести персонала, %	3,6	10,0	7,8	-

Динамика изменений коэффициентов, которые отражают движение персонала представлена на рисунке 11.

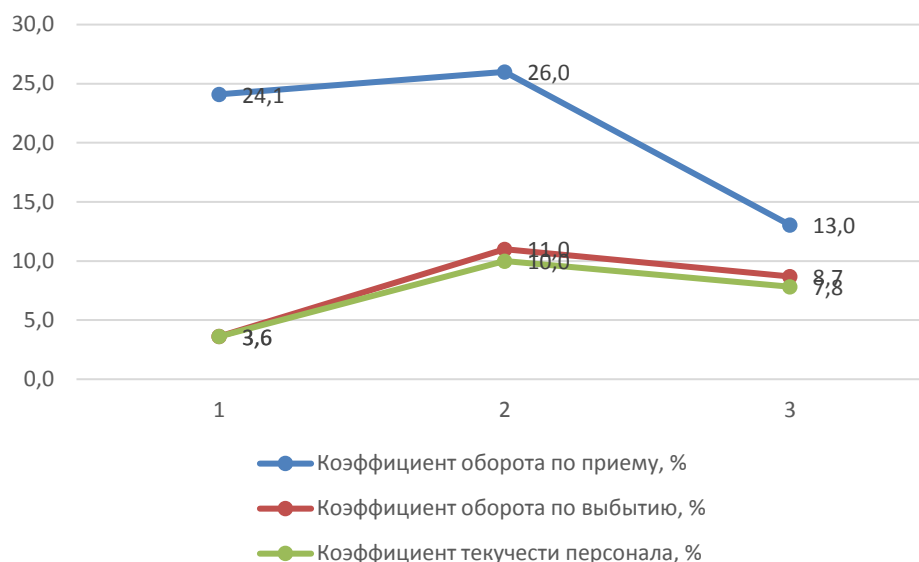


Рисунок 11 – Динамика коэффициентов движения персонала в ООО «ИВСОН»

За 3 года снизился коэффициент оборота по приему, а коэффициент оборота по выбытию и коэффициент текучести возросли. Для детального изучения этих процессов необходимо определить проблемную подсистему.

Рассмотрим структуру выбывшего персонала по стажу (таблица 7).

Таблица 7 – Структура выбывшего персонала по стажу в ООО «ИВСОН»

Стаж работы	Количество человек, %
до 1 года	47
от 1 до 3 лет	42
более 3 лет	11

Важно оценить, что на данный момент предлагает компания, чтобы сотрудники выбрали ООО «ИВСОН» как место работы и не уходили из компании, как только появляется другой привлекательный вариант. Сотрудников может привлекать то, что в компании есть возможность стабильно получать хорошую оплату, было оценено ранее то, что уровень заработной платы растет. При этом в компании не проводится оценка условий труда работников. ООО «ИВСОН» не предпринимает никаких мер для создания комфортных условий

труда для сотрудников на данный момент. А возможность выбрать для себя оборудование или даже место в офисе может быть сильным мотивирующим фактором. В офисах обязательно есть санитарно-бытовые помещения и комната отдыха. В салонах обычно есть одна небольшая комната, где сотрудники оставляют личные вещи и принимают пищу. Компания не предоставляет питания сотрудникам за свой счет. Что касается заботы о здоровье сотрудников, ООО «ИВСОН» не оплачивает и не компенсирует ДМС, в собственности у компании нет своих лечебно-оздоровительных учреждений и компания не принимает участия в оздоровительных или спортивных мероприятиях. ООО «ИВСОН» не помогает с релокацией своим иногородним сотрудникам и не обеспечивает жилищными условиями тех сотрудников, которые в этом нуждаются. В целом компания не ведет социальную политику.

Таким образом, анализ структуры кадров в ООО «ИВСОН» позволяет наблюдать ряд тенденций. В компании на данный момент полностью укомплектован штат, есть 2 вакансии менеджеров по продажам в салонах, это связано с расширением компании. Штат укомплектован сотрудниками с опытом работы и с соответствующим должностям образованием. Негативной тенденцией является отсутствие приема молодых специалистов из-за недостаточно развитой системы адаптации и обучения. Анализ структуры персонала также подтверждает этот вывод, так как наибольший удельный вес уволившихся сотрудников приходится на сотрудников со стажем до 1 года. Это свидетельствует о неэффективно организованной системе адаптации персонала в компании.

Вместе с тем возросла средняя заработная плата и, соответственно, фонд оплаты труда персонала. Это положительная тенденция, однако, она не связана с улучшением системы мотивации персонала или индексацией заработных плат, что является негативным фактором.

В связи с полученной информацией проведен опрос среди уволившихся сотрудников о причинах их увольнений. Среди выявленных причин у сотрудников, которые работали менее года: нет системы наставничества,

непонятно, что нужно делать в первый месяц, отсутствие прозрачной системы обучения, нет возможностей для роста, нет обратной связи от руководства.

Эта информация говорит о том, что сотрудники со стажем до 1 года не удовлетворены мероприятиями, связанными с процессами адаптации: обучение, работа кураторов, информирование, взаимодействие с руководителями.

2.3 Изучение системы адаптации персонала в ООО «Ивсон»

Адаптация означает включение личности в новую для нее предметно-вещественную и социальную среду. Следовательно, аудит адаптации направлен на оценку скорости и эффективности вхождения работника в организационную среду.

Целесообразность и эффективность адаптации персонала в рамках организации определяется уровнем организации управления адаптацией, а также скоростью и качеством адаптации работников к организационной среде, поэтому, следуя логике проведения аудита функций управления персоналом, можно выделить следующие основные критерии и показатели оценки адаптации работников:

I. Качество управления процессом адаптации работников.

1. Формальное закрепление функции адаптации в системе управления персоналом, которое возможно определить с помощью показателей:

- закрепление обязанностей по организации адаптации работников за специалистом службы управления персоналом (структурным подразделением);
- документальное оформление принципов и методов адаптации работников в организации (например, «положение об адаптации персонала»);
- Степень взаимодействия линейных менеджеров и специалистов по управлению персоналом по вопросам адаптации;
- величина финансовых средств на адаптацию, закрепленная в бюджете по разделу «управление персоналом».

2. Уровень организации технологического процесса адаптации можно оценить с помощью следующих показателей:

- уровень подготовки программ общей и специальной адаптации;
- наличие индивидуальных планов адаптации;
- факты помощи новичкам со стороны коллег, и закрепление различных форм стимулирования этой помощи в организационных документах.

3. Уровень информационного обеспечения процесса адаптации.

Например, на заводах американской корпорации «ЗМ» работник получает набор брошюр, способствующих получению официальной информации о принципах работы компании, правилах поведения, ее отношении к лидерству и т. д. Это такие справочники, как «Ориентация работника», «Руководство для лидерства», «Справочник работника», «Правила поведения в организации» и др. Следовательно, уровень информационного обеспечения можно оценить с помощью показателей:

- наличие информационно-справочной литературы об организации, ее политике в отношении персонала, организационной культуре и т. д.;
- уровень соответствия содержания изданий целям адаптации работников и др.

II. Фактический объем работ в рамках функции:

- количество и перечень мероприятий адаптационного характера, проведенных в организации за рассматриваемый период. Например, проведение ознакомительных экскурсий по предприятию, совместные обеды новичков и руководства компании;

- количество принятых мер по устранению факторов, препятствующих успешной адаптации;

- численность новичков в организации за период;

- количество наставников, закрепленных за новыми сотрудниками организации;

- число новичков на одного наставника.

III. Затраты на адаптацию персонала:

- затраты (временные, финансовые, трудовые) на реализацию программ внутрифирменной адаптации;

- стартовые затраты, связанные с привыканием работников к новым условиям деятельности. Например, время на исправление ошибок в оформлении документов, затраты на исправление брака продукции и т. д.;

- затраты на адаптацию одного новичка;

- затраты на адаптацию отдельного работника в условиях постоянных организационных изменений.

IV. Качество адаптации персонала определяется с помощью объективных и субъективных показателей.

К объективным показателям относятся:

- уровень производительности и эффективности труда новичков к концу контрольного периода (1-го, 3-х, 6-ти месяцев работы);

- уровень трудовой активности новичков на конец контрольного периода;

- коэффициент текучести новичков за период.

Субъективные показатели включают:

- уровень озабоченности, неуверенности и неопределенности у новых работников через 3 месяца (6 месяцев) работы;

- уровень удовлетворенности трудом в организации.

Предложенные выше критерии и показатели аудита организации процесса адаптации и ее результатов могут стать основой для проведения общей диагностики или детального аудита. Общая диагностика будет заключаться в выявлении проблем адаптации у отдельных работников или в выявлении перерасхода (нехватки) финансовых, трудовых ресурсов на ее проведение, т. е. проблемы, ведущие к неэффективности деятельности по управлению персоналом. Детальный аудит целесообразно проводить тогда, когда в работе по управлению адаптацией не наблюдается явных проблем, но ее результаты не удовлетворяют руководителей фирмы или специалистов по управлению персоналом.

В заключение аудита важно сравнить показатели текучести и абсентизма у новичков и работников со стажем; определить уровень затрат на адаптацию за рассматриваемый период и сравнить их с показателями предыдущего периода, а также бюджета.

Анализ структуры персонала ООО «ИВСОН» показал, что для новых сотрудников нет разработанных методик, по которым можно было бы проводить их адаптацию. Обычно адаптацией занимается непосредственный руководитель или один из старших сотрудников отдела. Это несовершенная система, так как процесс адаптации требует времени и полной вовлеченности человека, который занимается адаптацией. При неэффективной реализации процесса адаптации увеличивается риск увольнений в первый год работы, недовольства сотрудников. Правильно выстроенная система адаптации позволяет сократить расходы и повысить мотивацию сотрудников.

В компании процесс адаптации совпадает с испытательным сроком (три месяца), если таковой устанавливается работнику при приеме на работу.

На рисунке 12 представлена подсистема адаптации персонала ООО «ИВСОН».



Рисунок 12 – Подсистема адаптации персонала ООО «Ивсон»

Целью системы адаптации в ООО «Ивсон» является эффективное введение сотрудника в должность. От системы адаптации ожидается снижение текучести персонала и увеличение количества молодых сотрудников.

Субъектом актуальной системы является начальник отдела кадров, объектом – сотрудники со стажем работы до 1 года.

Применяемые технологии системы – это объяснение принципов работы с офисной техникой и знакомство с коллегами.

Схема наглядно демонстрирует отсутствие системы адаптации в компании, а именно:

1) новые сотрудники не получают наставника и обращаются с вопросами к непосредственному руководителю, который часто занят и не может оперативно среагировать на запрос;

2) даже сотрудник с опытом работы не может первое время сориентироваться в системе работы в компании, это снижает производительность труда и провоцирует конфликтные ситуации;

3) в случае если руководитель отдела начинает уделять много внимания новичку, возникает недовольство в отделе, что можно было бы избежать, сформировав соответствующие методички для новых сотрудников, в которых они могли бы разбираться со многими вопросами самостоятельно;

4) отсутствует должность HR-менеджера, который мог бы взять на себя часть вопросов, связанных с адаптацией новых сотрудников;

5) отсутствие необходимой информации и настороженное отношение к новому сотруднику со стороны коллектива создает неблагоприятную атмосферу в компании;

6) новые сотрудники знают только своих коллег по отделу, они не знакомы с коллегами из других филиалов;

7) в компании не организовано обучение.

Все вышеизложенные проблемы лягут в основу рекомендаций по созданию эффективной системы адаптации в компании.

Анализируя систему по работе с персоналом, особое место занимает аудит подсистемы адаптации по нескольким причинам:

- 1) у компании есть стратегическая цель по открытию новых филиалов;
- 2) для реализации стратегических целей требуется эффективная работа менеджеров, важно не направлять их внимание на адаптацию новичков;
- 3) в компании есть недовольство системой, в которой много внимания уделяется новичку, а в ситуации, когда в коллективе есть недовольство, невозможно ожидать эффективного рабочего процесса, который необходим для того, чтобы можно было реализовывать изменения;
- 4) компания работает на рынке с высоким уровнем конкуренции, и потенциальные сотрудники могут выбирать, куда им пойти работать, система адаптации может выступать таким критерием, который будет склонять сотрудников принимать решение в пользу ООО «Ивсон». Особенно это актуально для молодых сотрудников с небольшим опытом работы;
- 5) компания столкнулась с ситуацией «старения» коллектива и отсутствия притока молодых сотрудников.

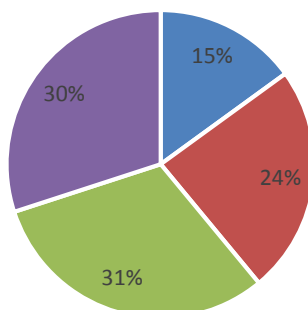
Для выявления актуальных проблем системы адаптации необходимо провести опрос среди сотрудников, какие проблемы возникали у них в течение испытательного срока. Результаты опроса представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Проблемы сотрудников на испытательном сроке

Описание проблемы	Процент сотрудников
Невозможность оперативно получить информацию	67%
Сложности в знакомстве с коллективом	20%
Сложно согласовать обучение	13%

Дополнительно проведенный опрос показал, что у сотрудников чаще всего возникают сложности с получением доступа к обучению, нет источника получения информации, не к кому обратиться в первые дни работы, так как нет

системы наставничества, соответственно, не от кого получить обратную связь, по тому, как проходит испытательный срок. Актуальность проблем демонстрирует рисунок 13.



- Не отправили на обучение
- Не к кому обратиться с вопросом
- Нет информации по заданным вопросам
- Непонятны крі на период испытательного срока

Рисунок 13 – Проблемы системы адаптации персонала в ООО «Ивсон»

Очевидно, что система адаптации персонала в ООО «Ивсон» практически отсутствует, работает недостаточно эффективно и не выполняет свои функции с учетом заявленных стратегических целей компании и проведенного анализа текущего состояния компании.

Выводы по разделу

ООО «ИВСОН» (торговое название Мербау) занимается продажей межкомнатных, входных дверей и фурнитуры и оказывает услуги по монтажу межкомнатных, входных дверей и фурнитуры.

Структура организации – линейно-функциональная. Состав подразделений: отдел финансов, производственно-технический отдел, коммерческий отдел, бухгалтерия, отдел кадров.

Проведенный анализ выявил рост уровня некачественного сервиса и снижение доли постоянных клиентов. Эти два фактора оказывают большое влияние на компанию. Положительно то, что на оба этих фактора компания может влиять, например, с помощью обучения менеджеров по продажам и монтажников. Для сотрудников отдела сервиса можно ввести дополнительное премирование за благоприятное решение проблем клиентов.

Что касается методов управления в компании, можно выделить рекомендации по усилению психологических и социальных методов управления и рассмотрению возможности введения должности HR-менеджера в компании, так как сейчас у этих двух направлений управления нет ответственных лиц и системы.

Обучение в ООО «ИВСОН» проводится в основном для менеджеров по продажам в компаниях-производителях. В компании не уделяется должного внимания обучению сотрудников, компания не планирует обучение, не выявляет потребность в обучении, не организует обучение собственными силами и не оплачивает дополнительные курсы для сотрудников. Это направление, которое упоминалось ранее, в анализе других факторов, влияющих на компанию, и это действительно то, на что стоит обратить внимание.

Анализ структуры кадров выявил необходимость формирования системы адаптации и обучения для привлечения молодых специалистов. Система обучения также важна для мотивирования уже работающих сотрудников и повышения качества обслуживания клиентов.

3 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «ИВСОН»

3.1 Проект по совершенствованию системы адаптации ООО «ИВСОН»

Как было рассмотрено ранее у ООО «ИВСОН» есть несколько недостатков в имеющейся системе адаптации, они представлены на схеме на рисунке 14.



Рисунок 14 – Ключевые недостатки системы адаптации ООО «ИВСОН»

Основные проблемы могут быть решены с помощью определенных изменений в системе управления персоналом и, в частности, системы адаптации. В качестве мероприятий по повышению эффективности системы адаптации предложены следующие:

- 1) Разработка инструкции по введению в должность нового сотрудника, которая описывает действия всех ответственных сотрудников за адаптацию новичка;
- 2) Создание страницы на корпоративном портале с информацией для нового сотрудника;
- 3) Внедрение практики проведения корпоративных мероприятий.

Эти три вертикали изменений могут повлиять на повышение эффективности системы адаптации и исправление имеющихся недостатков, которые приводят к снижению эффективности работы сотрудников.

Обновленная система адаптации персонала будет выглядеть следующим образом (рисунок 15).

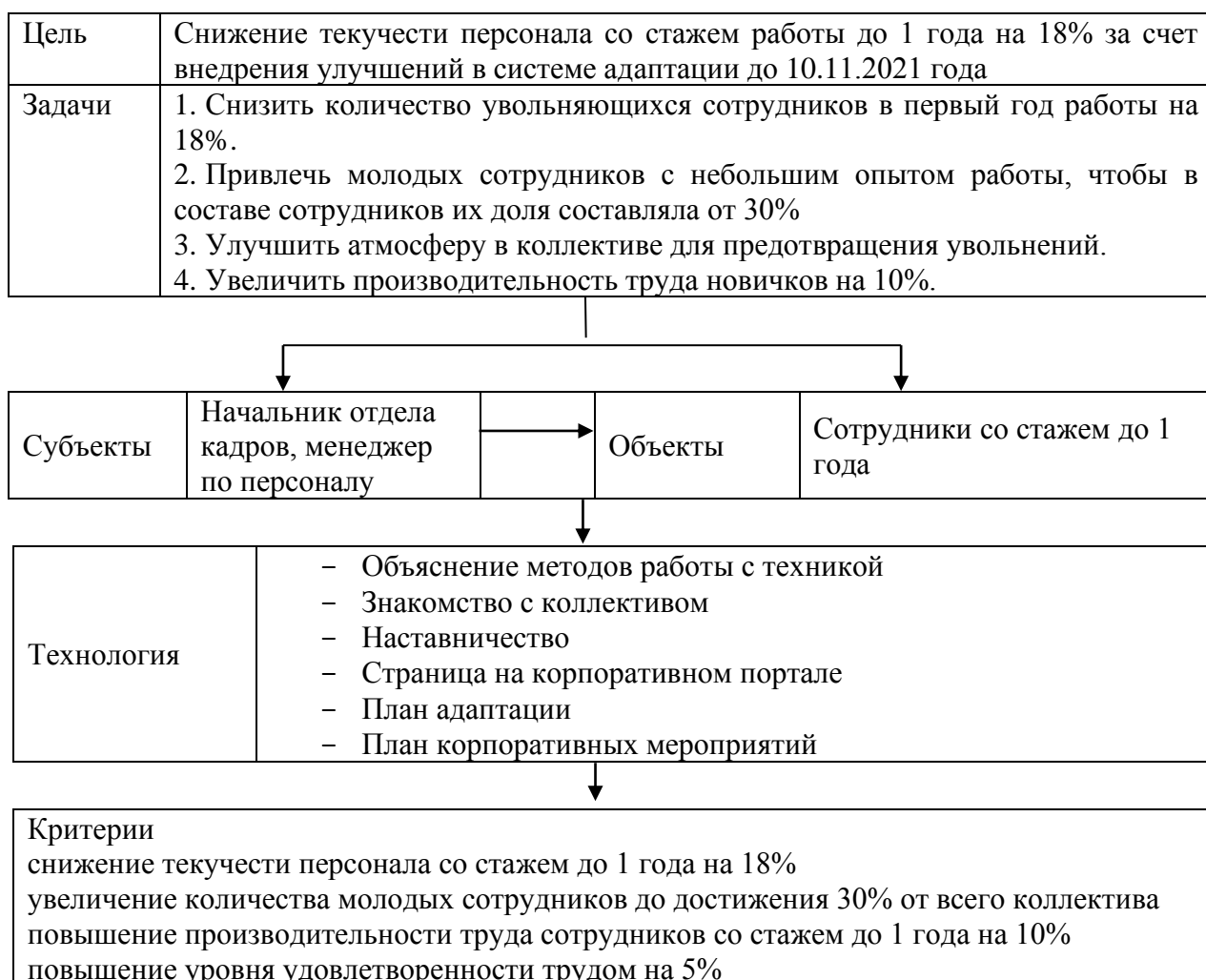


Рисунок 15 – Измененная система адаптации ООО «ИВСОН»

Из рисунка видно, в качестве новых технологий по адаптации предлагается ввести следующее:

- Введение должность менеджера по персоналу. Этот сотрудник будет курировать внедряемые изменения, отслеживать эффективность, инициировать необходимые изменения в дальнейшем.

- Система наставничества. Наставничество позволит сделать систему адаптации более эффективной, а также можно будет выявлять потенциальных руководителей и сильных менеджеров.

- Страница на корпоративном портале. Эта технология направлена на то, чтобы новый сотрудник мог легко ориентироваться в новой информации, коллективе.

- План адаптации. Должен быть стандартизирован и включать в себя знакомство не только с основными инструментами работы, но и с историей компании, с коллегами, с традициями и обычаями. Наличие плана позволяет контролировать процесс адаптации сотрудников и отслеживать работу наставников и тоже оценивать ее.

- План корпоративных мероприятий. Для того, чтобы адаптация сотрудников не проходила формально и им было легче встроиться в новый коллектив, познакомиться с коллегами, и в целом укрепить взаимоотношения между сотрудниками, некоторые из которых даже не знакомы, так как работают в разных салонах и никогда не видели друг друга, необходимо разработать план мероприятий, который будет включать в себя корпоративные праздники,

Для более эффективной реализации проекта необходимо разработать поле сил Курта Левина, которое предполагает изучение движущих и сдерживающих сил проекта. Составим и проанализируем поле сил по проекту (таблица 9).

Таблица 9 – Поле сил Кура Левина проекта совершенствования системы адаптации ООО «ИВСОН»

Движущие силы	Сдерживающие силы
1 Высокий уровень конкуренции в отрасли	1 Ограниченность финансовых ресурсов
2 Рост некачественного сервиса и рекламаций	2 Отсутствие поддержки со стороны персонала
3 Поддержка инициативы по развитию системы адаптации со стороны менеджмента	3 Недостаток человеческих ресурсов для реализации проекта

Наглядно соотношение движущих и сдерживающих сил можно представить на рисунке 16.

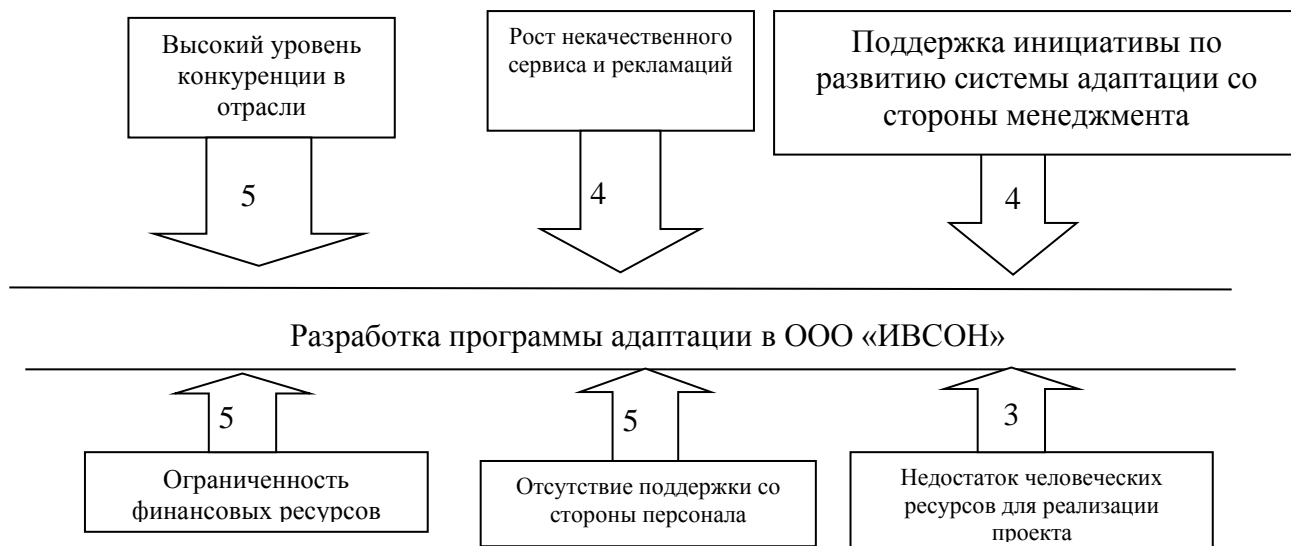


Рисунок 16 – Поле сил Курта Левина по проекту совершенствования системы адаптации в ООО «ИВСОН»

Из рисунка 16 видно, что соотношение сил равно. Для того, чтобы реализация проекта была успешна или вообще была возможна в таких условиях, необходимо разработать план мероприятий по минимизации сдерживающих сил. План мероприятий должен включать в себя меры, которые будут направлены на работу с финансовой стороной проекта, с сопротивлением персонала изменениям, распределением обязанностей между имеющимися сотрудниками или привлечение новых.

Чтобы минимизировать влияние сдерживающих сил на реализацию проекта, предлагается рассмотреть ряд мероприятий:

1. Работа с финансовой стороной проекта предполагает детальную и тщательную разработку бюджета реализации проекта по совершенствованию системы адаптации. Этот план должен включать в себя ключевые точки контроля и ответственных лиц, которые будут нести ответственность за отчетность в эти точки контроля. Учитывать возможность корректировки бюджета в процессе реализации проекта. Верно расставить приоритеты по каждому этапу проекта.

2. Поддержку со стороны персонала можно получить за счет работы с лидерами мнений в коллективе. Сначала донести идею необходимости до них,

затем они донесут эту идею до лояльных сотрудников, нейтральные сотрудники не будут оставаться в меньшинстве и, возможно, не будут поддерживать, но и не будут мешать изменениям. Также можно внести премирование за участие в реализации проекта. Учитывая ограниченность финансовых ресурсов, премирование может быть и нематериальным.

3. В компании на данный момент отсутствует должность менеджера по персоналу и основная нагрузка по реализации проекта ляжет на менеджмент и отдел по кадровой работе. Необходимо распределить работу таким образом, чтобы не получить в результате сопротивление от тех сотрудников, которые должны были быть основными движущими силами проекта. Возможно, стоит нанять менеджера по персоналу, но в условиях ограниченности бюджета, эта мера может быть нецелесообразна.

Перед реализацией проекта по созданию подсистемы адаптации, необходимо оценить потенциальные риски. Шкала оценки рисков представлена в таблице 10.

Таблица 10 – Шкала оценки рисков

Вероятность появления	Масштаб последствий
0,1 – крайне маловероятно	0,1- – незначительные
0,3 – маловероятно	0,3 – небольшие
0,5 – возможно	0,5 – средние
0,7 – весьма вероятно	0,7 – высокие
0,9 – практически достоверно	0,9 – крайне высокие

Также, следует учитывать то, что любой проект при реализации может иметь свои риски. Они могут возникнуть из-за неопределенности, которые возникают в каждом проекте. Рассмотрим возможные риски, которые могут возникнуть при реализации данного проекта (таблица 11).

Таблица 11 – Риски проекта по внедрению подсистемы адаптации в ООО «ИВСОН»

№	Риск	Вероятность	Сила	Оценка	Мероприятия
1	Отсутствие поддержки со стороны руководства в период реализации проекта	0,1	0,7	0,07	Тщательное разъяснение целей создания системы адаптации и выгод от ее внедрения
2	Нежелание сотрудников брать на себя роль наставника	0,5	0,3	0,15	Предложение для сотрудников бонусов за наставничество – возможность взять дополнительный выходной, материальное поощрение
3	Снижение эффективности рабочего времени в период реализации проекта	0,9	0,1	0,09	Планирование рабочего времени специалистов, задействованных в реализации проекта, реализация проекта в период низкого сезона
4	Увеличение сроков реализации мероприятий по проекту	0,7	0,7	0,49	При планировании проекта уделить особое внимание
5	Появление дополнительных финансовых затрат на реализацию проекта	0,5	0,5	0,25	временным и финансовым ресурсам. Заложить необходимые резервы.

Все риски, которые могут возникнуть при реализации проекта связаны с неуверенностью менеджмента и персонала в необходимости изменений или с недостаточно тщательным планированием проекта. При этом существует достаточно методик и ресурсов для снижения возможного влияния этих рисков. Составим карту рисков для того, чтобы определить, на какие риски стоит обратить особое внимание.

Карта рисков представлена на рисунке 17.

Вероятность	1						
	0,9						
	0,7				№4		
	0,5		№2	№5			
	0,3						
	0,1	№3			№1		
	0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9	1
	Сила						

Рисунок 17 – Карта рисков проекта по внедрению системы адаптации в ООО «ИВСОН»

В область безразличия попали риски по отсутствию поддержки со стороны руководства в период реализации проекта, нежеланию сотрудников брать на себя роль наставника, снижению эффективности рабочего времени в период реализации проекта и появлению дополнительных финансовых затрат на реализацию проекта. Обратить внимание стоит на риск увеличения сроков реализации проекта. Для минимизации вероятности возникновения риска и снижения последствий его реализации необходимо обратить особое внимание на процесс планирования.

План мероприятий проекта представлен в таблице 12.

Таблица 12 – План мероприятий проекта по усовершенствованию системы адаптации в ООО «ИВСОН»

№	Мероприятие	Начало	Окончание	Сроки, дн.	Ответственный
1. Подготовительный этап					
1	Согласование плана с менеджментом	01.06.21	03.06.21	3	Руководитель кадрового отдела
2	Найм менеджера по персоналу	03.06.21	17.06.21	14	Кадровые специалисты
3	Утверждение состава проектной команды	17.06.21	18.06.21	1	Руководитель кадрового отдела, менеджер по персоналу
4	Анализ внешней среды	18.06.21	24.06.21	6	Главный экономист
5	Анализ внутренней среды	24.06.21	01.07.21	6	Главный экономист
6	Кадровый аудит	01.07.21	07.07.21	6	Руководитель кадрового отдела
7	Анализ экономических показателей компании	07.07.21	08.07.21	1	Главный экономист
8	Подготовка презентации	08.07.21	09.07.21	1	Менеджер по персоналу
9	Проведение презентации изменений для лидеров мнений	09.07.21	10.07.21	2	Менеджер по персоналу
10	Разработка критериев оценки сотрудников	10.07.21	11.07.21	1	Менеджер по персоналу
11	Согласование критериев оценки и процедуры оценки сотрудников	11.07.21	13.07.21	2	Менеджер по персоналу, Директор
12	Оценка сотрудников	13.07.21	24.07.21	11	Руководитель кадрового отдела, менеджер по персоналу
2. Процесс изменения системы адаптации					
13	Разработка положения о наставничестве	24.07.21	29.07.21	5	Руководитель кадрового отдела, менеджер по персоналу
14	Утверждение системы наставничества	29.07.21	31.07.21	2	Директор
15	Разработка презентации системы наставничества	31.07.21	01.08.21	2	Менеджер по персоналу
16	Презентация сотрудникам системы наставничества	01.08.21	02.08.21	1	Менеджер по персоналу

№	Мероприятие	Начало	Окончание	Сроки, дн.	Ответственный
17	Разработка страницы на корпоративном портале	02.08.21	16.08.21	14	Менеджер по персоналу
18	Назначение наставников	16.08.21	30.08.21	14	Директор
19	Дополнительное обучение наставников	30.08.21	20.09.21	20	Менеджер по персоналу
20	Разработка плана корпоративных мероприятий	20.09.21	30.09.21	10	Менеджер по персоналу
21	Согласование плана корпоративных мероприятий	30.09.21	08.10.21	10	Менеджер по персоналу
3. Завершающий этап					
22	Получение обратной связи	08.10.21	22.10.21	14	Менеджер по персоналу
23	Оценка эффективности проекта	22.10.21	01.11.21	10	Главный экономист
24	Подведение итогов проекта изменений	01.11.21	05.11.21	4	Главный экономист, Директор
25	Премирование участников проекта	05.11.21	10.11.21	5	Директор

Таким образом, мероприятия рассчитаны на 6 месяцев, срок реализации проекта с 01 июня 2021 года по 10 ноября 2021 года. В проекте задействованы руководитель кадрового отдела, менеджер по персоналу, главный экономист и директор.

3.2 Расчет стоимости предложений по проекту повышения эффективности системы адаптации

Для планирования проекта необходимо составить его смету и бюджет. Затраты на проект классифицируются на инвестиционные и эксплуатационные.

Смета инвестиционных затрат на проект по повышению эффективности системы адаптации в ООО «ИВСОИ» представлена в таблице 13.

Таблица 13 – Смета инвестиционных затрат на проект по усовершенствованию системы адаптации в ООО «ИВСОН»

№	Мероприятия	Труд- ть, часов	Расчет	Итого, руб.
1	Согласование плана с менеджментом	5	Доплата Руководителю кадрового отдела и директору: 250 руб. * 5 ч. и 1000 руб. * 5 ч.	6250
2	Найм менеджера по персоналу	60	Доплата кадровым сотрудникам за поиск нового сотрудника: 250 руб. * 60 ч. * 2 человека Доступ к сайтам 2000 руб.	32000
3	Утверждение состава проектной команды	7	Доплата Руководителю кадрового отдела и менеджеру по персоналу: 250 руб. * ч. * 2 человека	3500
4	Анализ внешней среды	15	Доплата Главному экономисту: 500 руб. * 15 ч.	7500
5	Анализ внутренней среды	15	Доплата главному экономисту: 500 руб. * 15 ч.	7 500
6	Кадровый аудит	10	Доплата Руководителю кадрового отдела: 300 руб. * 10 ч.	3 000
7	Анализ экономических показателей компании	10	Доплата Главному экономисту: 500 руб. * 10 ч.	5000
8	Подготовка презентации	3	Доплата Менеджеру по персоналу: 250 руб. * 3 ч. Оплата шаблона презентации консультантам 9 500 руб	10250
9	Проведение презентации изменений для лидеров мнений	5	Доплата Менеджеру по персоналу: 250 руб. * 5 ч.	1 250
10	Разработка критериев оценки сотрудников	5	Доплата Менеджеру по персоналу: 250 руб. * 5 ч.	1250
11	Согласование критериев оценки и процедуры оценки сотрудников	7	Доплата Менеджеру по персоналу: 250 руб. * 7 ч.	1750
12	Оценка сотрудников	20	Доплата Руководителю кадрового отдела, менеджеру по персоналу: 250 руб. * 20 ч. * 2 человека	10000
			Итого	89 250

Таким образом, сумма инвестиционных затрат составила 89 250 рублей. В затраты входят доплаты сотрудникам за выполнение дополнительных обязанностей.

Бюджет инвестиционных затрат представлен в таблице 14.

Таблица 14 – Бюджет инвестиционных затрат ООО «ИВСОН»

Мероприятия	06.21	07.21	Итого
Согласование плана с менеджментом	6250		6250
Найм менеджера по персоналу	32000		32000
Утверждение состава проектной команды	3500		3500
Анализ внешней среды	7500		7500
Анализ внутренней среды	7 500		7 500
Кадровый аудит	3 000		3 000
Анализ экономических показателей компании		5000	10250
Подготовка презентации		10250	1 250
Проведение презентации изменений для лидеров мнений		1 250	1250
Разработка критериев оценки сотрудников		1250	1750
Согласование критериев оценки и процедуры оценки сотрудников		1750	10000
Оценка сотрудников		10000	10750
Итого	59750	29500	89 250

Таблица 14 демонстрирует, что большая часть затрат приходится на июнь, так как именно в этот период производится наиболее трудоемкая работа.

Рассмотрев инвестиционные затраты, необходимо рассмотреть эксплуатационные. Эксплуатационные затраты совпадают с периодом реализации проекта и завершающим этапом.

Эксплуатационные затраты проекта представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Эксплуатационные затраты проекта

№	Мероприятия	Труд-ть,	Расчет	Итого, руб.
1	Разработка положения о наставничестве	3	Доплата менеджеру по персоналу: 250руб * 3 ч	750
2	Утверждение системы наставничества	7	Доплата Директору: 1000 * 7 ч.	7 000
3	Разработка презентации системы наставничества	3	Доплата менеджеру по персоналу: 250руб * 3 ч Разработка презентации консультантами 10 000 руб.	10750
4	Презентация сотрудникам системы наставничества	5	Доплата менеджеру по персоналу: 250 * 5 ч.	1250
5	Разработка страницы на корпоративном портале	90	Доплата менеджеру по персоналу: 250 * 90 ч. И оплата работы привлеченной команде разработчиков 3000 * 90 ч	292500
6	Назначение наставников	25	Доплата Директору: 1000 *25 ч	25 000
7	Дополнительное обучение наставников	100	Доплата менеджеру по персоналу: 250 * 100 ч. И оплата привлеченной команде тренеров 100 * 100 ч.	125 000
8	Разработка плана корпоративных мероприятий	10	Доплата менеджеру по персоналу: 250руб * 10 ч	2500
9	Согласование плана корпоративных мероприятий	10	Доплата менеджеру по персоналу: 250 * 10 ч. И главному экономисту за составление бюджета 500 * 10 ч.	7500
10	Получение обратной связи от персонала	10	Доплата менеджеру по персоналу: 250 * 10 ч.	2 500
11	Оценка эффективности проекта	15	Доплата главному экономисту: 500 * 15 ч.	7 500
12	Премирование участников проекта	10	Доплата директору 1000 * 10 ч. Размер премии 16750	26750
13	Подведение итогов проекта изменений	3	Доплата директору 1000 * 3 ч.	3000
Итого				512 000

Таким образом, эксплуатационные затраты на реализацию проекта составили 512 000 рублей. Наиболее затратной статьёй является разработка страницы на

корпоративном портале. Бюджет эксплуатационных затрат представлен в таблице 16.

Таблица 16 – Бюджет эксплуатационных затрат проекта

Мероприятия	07.21	08.21	09.21	10.21	11.21	Итого
Разработка положения о наставничестве	750					750
Утверждение системы наставничества	7 000					7 000
Разработка презентации системы наставничества		10750				10750
Презентация сотрудникам системы наставничества		1250				1250
Разработка страницы на корпоративном портале		292500				292500
Назначение наставников		25 000				25 000
Дополнительное обучение наставников			125 000			125000
Разработка плана корпоративных мероприятий				2500		2500
Согласование плана корпоративных мероприятий				7500		7500
Получение обратной связи от персонала				2 500		2500
Оценка эффективности проекта					7 500	7 500
Премирование участников проекта					26750	26750
Подведение итогов проекта изменений					3000	3000
Итого	7750	329500	125 000	12500	37250	512 000

Далее необходимо составить генеральный бюджет проекта повышения эффективности системы адаптации ООО «ИВСОН». Генеральный бюджет представлен в таблице 17.

Таблица 17 – Генеральный бюджет проекта

Месяц	Инвестиционные затраты	Эксплуатационные затраты	Итого
06.21	59750	0	59750
07.21	29500	7750	37 250
08.21	0	329500	329500
09.21	0	125 000	125 000
10.21	0	12500	12500
11.21	0	37250	37250
Итого	89 250	512 000	601 250

Таким образом, генеральный бюджет составил 601 250 рублей. Больше всего затрат приходится на запуск основных мероприятий проекта – создание корпоративной страницы и обучение наставников.

Затраты по проекту представлены на рисунке 18.

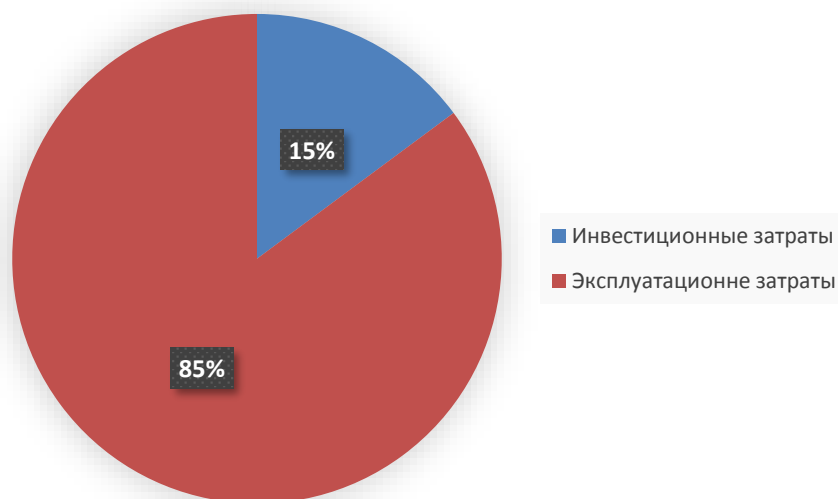


Рисунок 18 – Соотношение затрат инвестиционных и эксплуатационных затрат проекта, руб.

Затраты на реализацию проекту по реализации проекта по улучшению системы адаптации сотрудников значительны для компании, но в перспективе приведут к положительным изменениям: привлечение молодых специалистов, укрепление HR-бренда на рынке, снижение количества рекламаций. А это в свою очередь приведет к росту прибыли, позволит повысить свое присутствие на рынке.

Рассмотрим экономию, полученную в результате реализации проекта.

Таблица 18 – Изменение затрат на выполнение функций в результате реализации проекта

№	Наименование функций	Значение показателя		Изменение показателя, руб.
		до мероприятий	после мероприятий	
1	Снижение количества увольняющихся сотрудников в первый год работы	234000	189700	44300
2	Увеличение производительности труда новичков	1977131	2174844	197713

Так как количество увольняющихся сотрудников в первый год работы сократится, то компания получит экономию на процессе подбора новых сотрудников.

Есть те показатели, которые сложно оценить в денежном выражении без составления сложного прогноза, но если оценивать экономический эффект от изменения двух основных показателей, то экономический эффект выражается в экономии в 44300 руб. и росте выручки на 10% в денежном выражении 197713 руб. (рисунок 19).

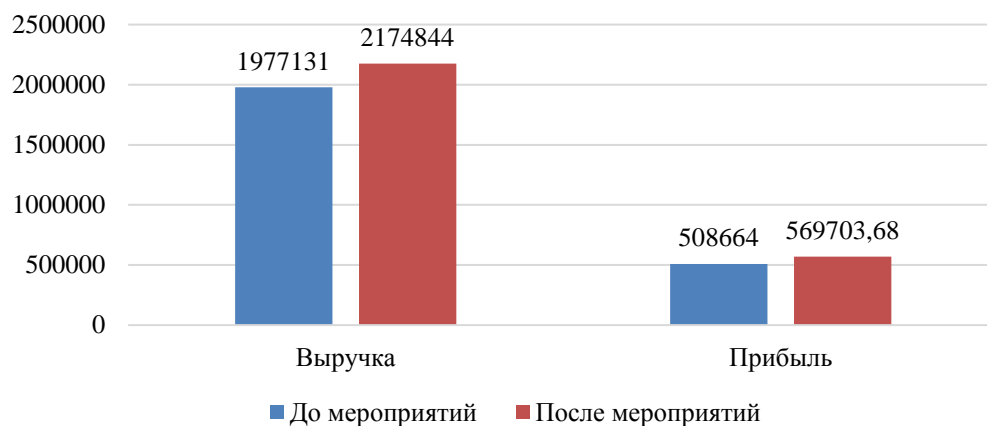


Рисунок 19 – Изменения показателей после реализации мероприятий

Прирост количества молодых сотрудников позволит формировать эффективный кадровый резерв, привлекать сотрудников с высоким потенциалом. Это в перспективе повлияет на HR-бренд, а следовательно, на снижение количества увольнений и привлечение новых сотрудников без труда для кадровой службы. При этом описанные мероприятия повлияют на достижение стратегических целей по расширению присутствия на рынке.

Выводы по разделу

Методика формирования системы адаптации в компании включает в себя формальное закрепление функции адаптации в системе управления персоналом, которое возможно определить с помощью различных показателей, подготовку программ адаптации, создание справочников и обучающих программ для новых сотрудников, подсчет затрат на адаптацию, закрепление крѣпо адаптации персонала.

Анализ системы адаптации в ООО «ИВСОИ» позволяет наблюдать ряд тенденций. Негативной тенденцией является отсутствие приема молодых специалистов из-за недостаточно развитой системы адаптации и обучения. Увеличение текучести специалистов со стажем менее 1 года.

Таким образом, ключевые элементы системы адаптации в ООО «ИВСОИ» должны включать в себя: страницу на портале для новичков, систему

наставничества, систему оценки адаптационных мероприятий, проведение корпоративных мероприятий. Для ООО «ИВСОН» первоначально важно ввести должность менеджера по персоналу, чтобы появилось ответственное лицо, которое будет курировать всю систему адаптации.

Система адаптации позволит снизить количество увольняющихся сотрудников со стажем до 1 года, снизит издержки компании, увеличит интерес молодых сотрудников к компании (это в свою очередь положительно влияет на HR-бренд), повысит уровень удовлетворенностью труда.

К существенным рискам проекта относится риск увеличения финансирования проекта и отсутствие поддержки сотрудников. Для минимизации вероятности возникновения риска и снижения последствий его реализации необходимо обратить особое внимание на процесс планирования. Мероприятия по изменению системы рассчитаны на 6 месяцев, срок реализации проекта с 01 июня 2020 года по 10 ноября 2021. В проекте принимают участие руководитель кадрового отдела, менеджер по персоналу, главный экономист и директор. Сумма инвестиционных затрат составила 89 250 рублей. Эксплуатационные затраты на реализацию проекта составили 512 000 рублей. Генеральный бюджет составил 601 250 рублей.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Адаптация сотрудников в широком смысле определяется как процесс ознакомления сотрудника с политиками организации, ролью сотрудников в организации и культурой организации. Это также включает создание среды, в которой сотрудник чувствует себя достаточно комфортно, чтобы свободно взаимодействовать со своими коллегами и формирование социальных отношений на рабочем месте. В частности, это включает в себя заполнение сотрудником необходимых документов для соблюдения трудового законодательства и оснащение их всеми инструментами, необходимыми для качественного выполнения своей работы. Во время адаптации сотрудники узнают, чего ожидает от них организация с точки зрения навыков, стиля общения.

Процесс найма не только трудоемкий, но и дорогостоящий процесс. Удержание сотрудников зависит от того, как будут приняты в компании эти сотрудники. Если они не будут приняты правильным образом, можно их потерять, и это приведет к еще одному дорогостоящему циклу найма.

Успех адаптации сотрудников зависит от эффективности программы адаптации. Чем быстрее сотрудники получают возможность выполнять свою работу, тем быстрее они станут ценными членами организации.

Построение надежного процесса адаптации – один из лучших способов встречать и удерживать сотрудников. Эффективная адаптация предполагает планирование будущего с точки зрения нового сотрудника. Этот процесс не начинается и не заканчивается в первый день нового сотрудника в компании. Он начинается в начале процесса приема на работу и заканчивается, когда новый сотрудник полностью освоился со своей ролью.

Определение понятия адаптация обозначает конкретный этап социализации сотрудника в организации, в результате которого сотрудник приобретает знания и навыки, которые будут необходимы при выполнении трудовых обязанностей.

Стабильный коллектив формируется из тех новичков, чьи ожидания на этапе приема в компанию не разошлись с реальностью, с которой они столкнулись в период испытательного срока. А значит и текучесть кадров меньше.

Важными результатами эффективной работы системы адаптации являются сокращение издержек на новых сотрудников, повышения удовлетворения от работы, снижение текучести персонала, снижение затрат временных ресурсов менеджмента.

Исследуемая компания ООО «ИВСОН» (торговое название Мербау) занимается продажей межкомнатных, входных дверей и фурнитуры и оказывает услуги по монтажу межкомнатных, входных дверей и фурнитуры.

Проведенный анализ компании выявил рост уровня некачественного сервиса и снижение доли постоянных клиентов. Эти два фактора оказывают большее влияние на компанию, чем изменения курса валюты. Положительно то, что на оба этих фактора компания может влиять, например, с помощью обучения менеджеров по продажам и монтажников. Для сотрудников отдела сервиса можно ввести дополнительное премирование за благоприятное решение проблем клиентов.

Что касается методов управления в компании, можно выделить рекомендации по усилению психологических и социальных методов управления и рассмотрению возможности введения должности HR-менеджера в компании, так как сейчас у этих двух направлений управления нет ответственных лиц и системы.

Погружение в должность и обучение в ООО «ИВСОН» проводится в основном для менеджеров по продажам в компаниях-производителях. В компании не уделяется должного внимания адаптации сотрудников, компания не планирует обучение, не выявляет потребность в обучении. Направлению адаптации и обучения это та подсистема, которая требует пристального внимания компании.

Анализ структуры кадров выявил необходимость формирования системы адаптации и обучения для привлечения молодых специалистов. В ходе реализации системы адаптации может быть реализована система наставничества,

которая позволит выявить потенциально сильных сотрудников и создать возможность для повышения их в должности, что является дополнительной мотивацией. В организации адаптация нового сотрудника проводится посредством обучения на рабочем месте, а именно: ознакомление с должностью; ознакомление с функционалом; ознакомление с техникой. Так же нового сотрудника знакомят с сотрудниками и ключевыми руководителями подразделений.

В качестве новых технологий по адаптации предлагается ввести следующее: положение о наставничестве, страница на корпоративном портале для новичков, корпоративные мероприятия. Первым важным шагом является найм опытного менеджера по персоналу, который будет ответственным за большое количество мероприятий и будет оценивать то, как реализуется проект. Прием нового сотрудника позволит внедрить необходимые изменения в срок и с наименьшими рисками по увеличению бюджета и сроков.

Мероприятия по изменению системы адаптации рассчитаны на 6 месяцев, срок реализации проекта с 01 июня 2020 года по 10 ноября 2021. В проекте принимают участие руководитель кадрового отдела, менеджер по персоналу, главный экономист и директор. Сумма инвестиционных затрат составила 89 250 рублей. Эксплуатационные затраты на реализацию проекта составили 512 000 рублей. Генеральный бюджет составил 601 250 рублей

Экономический эффект от внедрения проекта будет выражен не только в росте выручки за счет увеличения производительности труда сотрудников, но и в экономии на подборе сотрудников, что отразится положительно и на величине чистой прибыли.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. От 29.12.2020)- Ст. 70. – 224 с.
- 2 Аксенова, О.Г. Методика адаптации: быстро и качественно / О.Г. Аксенова / Справочник по управлению персоналом: №6, 2004.
- 3 Андреева, Г.М. Социальная психология: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению и спец. "Психология"/ Г.М. Андреева. 5-е изд., перераб. и доп. - М.: Аспект Пресс, 2010.-363 с.
- 4 Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами/ М. Армстронг, пер. с англ. - 8-е изд. - СПб.: Питер, 2004. - 831 с.
- 5 Базаров, Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремина - М., 1998 – 561 с.
- 6 Белинская, Е.П. Социальная психология: хрестоматия / Е.П. Белинская, О.А. Тихомандрицкая - М.: Аспект Пресс, 2008. –475 с.
- 7 Березовская, Р.А. Диагностика организационной социализации. Психология менеджмента: практикум / Р.А. Березовская, Г.С. Никифоров - СПб.: Речь, 2010. – 110 с.
- 8 Бершова, Л.В. Адаптация работников в новых условиях/ Л.В. Бершова- Справочник кадровика: №6, 2001. - С. 105-110.
- 9 Бодров, В.А. Психологические механизмы адаптации человека/ В.А. Бодров, А.Л. Журавлев -Институт психологии РАН, 2007. - С. 42-61.
- 10 Будякина, М.П. Некоторые аспекты социально-психологической адаптации новичков на предприятии / М.П. Будякина, А.А. Русалинова // Социальная психология и социальное планирование [Сб. статей] / под ред. Е.С. Кузьмина, А.А. Бодалева. - Л.: Изд-во ЛГУ, 1972. - С. 92-97.
- 11 Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе/В.Р. Веснин- М.: Юность, 2001 – 496 с.

12 Вилинская, О. Зарубежный опыт адаптации персонала: эффективные и универсальные методики, их отличия от российских /О. Вилинская - Директор по персоналу- 2017. №4. С. 25-29.

13 Виньков, Р.Р. Социальная адаптация работника к трудовой деятельности/ Р.Р. Виньков; Саратовский гос. технич. ун-т. - Саратов, 1998. - 18 с.

14 Володина, Н.В. Адаптация персонала: российский опыт построения комплексной системы / Н. В. Володина. - М.: Эксмо, 2009. - 240 с.

15 Выготский, Л.С. Психология развития человека/Л.С. Выготский – М.:Смысл: Эксмо, 2003 – 1136 с.

16 Дзюба М.А. Опыт зарубежных и российских компаний по адаптации персонала // Современные фундаментальные и прикладные исследования. – 2014 - с. 83-86.

17 Дикая, Л.Г. Адаптация: методологические проблемы и основные направления исследований/ Л.Г. Дикая // Психология адаптации и социальная среда: современные подходы, проблемы, перспективы / отв. ред. Л.Г. Дикая, А.Л. Журавлев. - М.: Ин-т психол. РАН, 2007. - С. 17-41.

18 Завьялова, Е.К. Психологические механизмы социальной адаптации человека / Е.К. Завьялова // Вестник Балтийской педагогич. академии: Вып.40, 2001. - С.55-60.

19 Занько, Д.И. Адаптация, мотивация и развитие персонала отдела продаж / Д. И. Занько. - М.: Вершина, 2006. - 240 с.

20 Ильина, Л.А. Особенности систем мотивации, применяемых в различных странах, и перспективы их использования в России /Л.А.Ильина, Н.А. Макарова - Вестник Самарского государственного технического университета. Серия: экономические науки. - 2006. - №49-2. - С. 176-180.

21 Каланчин, А. Управление процедурой адаптации работника в организации/А. Каланчин // Кадровик. Кадровый менеджмент: №11, 2009.- С. 21-28.

22 Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации : учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – 2-е изд., стер. – М. :КНОРУС, 2014. – 360 с.

23 Кобцева, Е.Н. Адаптация нового персонала к организационной культуре / Е.Н. Кобцева // Кадровик. Кадровый менеджмент: №5, 2009.

24 Коханов, Е.Ф. Отбор персонала и введение в должность/Е.Ф. Коханов - М., 1996 – 388 с.

25 Кузьмичева, С. Адаптация персонала: программа, примеры, внедрение. - <https://hr-portal.ru/article/adaptaciya-personala-programma-primery-vnedrenie>

26 Луцко, Е.А. К вопросу об определении критериев и факторов эффективности адаптации /Е.А. Луцко // Вестник Санкт-Петербургского Университета: Вып. 1, 2008. - Сер. 12. - С. 205-209.

27 Мазилкина, Е.И. Адаптация в коллективе или Как грамотно себя зарекомендовать / Е.И. Мазилкина, Г.Г. Паничкина. - М.: Альфа-Пресс, 2006. - 244 с.

28 Макарова, И. К. Управление человеческими ресурсами: уроки эффективного HR-менеджмента: учебное пособие/И.К.Макарова.–М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2015.– 422 с.

29 Маклаков, А.Г. Общая психология: Учеб. для вузов / А. Г. Маклаков. - СПб.: Питер, 2003. - 592 с.

30 Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия /Е.В. Маслов - М., 1999. – 411 с.

31 Николаевский, Е.Н. Психофизиологическая адаптация как важное звено адаптации сотрудников организации /Е.Н. Николаевский - Инновационная наука, 2016. №9. С. 338-340.

32 Одегов, Ю.Г. Управление персоналом, оценка эффективности: учебное пособие для вузов/ Ю.Г. Одегов, Л.В Карташова - М.: Экзамен - 2004. – 256 с.

33 Патрушева, Л.М. Адаптационная система: практика внедрения / Л.М. Патрушева - Справочник по управлению персоналом. 2003. №1 -С.30-41.

34 Платонов, К. К. Структура и развитие личности/К.К. Платонов- М.: Наука, 1986 – 256 с.

35 Посохова, С.Т. Индивидуальные стратегии личностной адаптации/ С.Т. Посохова // Психология адаптации и социальная среда: современные подходы, проблемы, перспективы / отв. ред. Л.Г. Дикая, А.Л. Журавлев. -М.: Ин-т психол. РАН, 2007. С. 276-289.

36 Потемкин, В.К. Управление персоналом инновационное развитие, экономическая и социальная ответственность, социально-трудовые отношения / В.К. Потемкин. - СПб.: Питер, 2010. - 432 с.

37 Пряжников, Н. С. Психология труда и человеческого достоинства/Н.С. Пряжников, Е.Ю. Пряжникова- М.: Академия, 2001. – 480 с.

38 Розум, С. И. Психология социализации и социальной адаптации человека/ С. И. Розум - СПб.: Речь, 2007. –365 с.

39 Ромм, М.В. Социальная адаптация личности как объект философского анализа / М.В. Ромм. – Томск, 2003. – 53 с.

40 Русакова, Е.И. Адаптация и дезадаптация персонала: теория и практика: пособие для студентов и слушателей по образовательным программам в области управления персоналом и практических специалистов кадровых служб / Е.И. Русакова, М.Г. Синякова - Уральский гос. пед. ун-т, Екатеринбург, 2012. – 118 с.

41 Тебекин, А.В. Управление персоналом: учебник/ А.В. Тебекин. – М.: КНОРУС, 2014. – 624 с.

42 Яницкий, М.С. Психологическая адаптация: функциональные, структурные и динамические аспекты/ М.С. Яницкий, А.Г. Портнова, А.М. Богомолов // Психология адаптации и социальная среда: современные подходы, проблемы, перспективы - Институт психологии РАН, 2007 – 108 с.

43 Bauer, T. Organizational Behavior/ T. Bauer, B. Erdogan - Nyack, NY: Flat World Knowledge, 2010.

44 Holton, E.F. III The relationship of anticipation to newcomer socialization processes and outcomes: A pilot study/ E.F. III Holton, C.G. Russell -Journal of Occupational and Organizational Psychology, 70, 1997. -172 p.

45 Jablin, F.M. Organizational entry, assimilation, and disengagement / F.M. Jablin, L.L. Putham -The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods-Thousand Oaks, 2001. - 911 p.

46 Watkins, M. The first 90 days: Proven Strategies for Getting Up to Speed Faster and Smarter / M. Watkins - Boston, MA: Harvard Business School Press, 2003 – 341 p.