

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**Адаптация к трудовой деятельности персонала организации (на
примере ООО "Центр технологии развития").**

**АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВРСКОЙ
РАБОТЫ**

студента (ки) 5 курса 541 группы

направления 38.03.03 Управление персоналом

Экономического факультета

Губецковой Анастасии Вячеславовны

Научный руководитель
профессор _____
социологических наук

подпись, дата

П.С. Кузнецов доктор

Зав. кафедрой
К.Э.Н., доцент

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2026 год

Введение. Актуальность темы исследования заключается в том, что в условиях возрастающей неопределенности внешней среды, динамично развивающегося рынка, высокой конкуренции за высококвалифицированные кадры эффективность деятельности организаций все чаще определяется качеством человеческого капитала. Процесс адаптации нового сотрудника перестает быть только формальной процедурой и приобретает стратегическое значение для развития и укрепления позиций организации на рынке

Объект исследования: система управления персоналом ООО «Центр технологии развития»

Предмет исследования: процесс и методы адаптации персонала в ООО «Центр технологии развития»

Цель работы: разработать научно обоснованные рекомендации по совершенствованию процесса адаптации персонала в ООО «Центр технологии развития».

Для достижения поставленной цели необходимо решить в работе следующие задачи:

1. Раскрыть сущность, понятие и классификацию видов адаптации персонала.
2. Изучить этапы, методы управления процессом адаптации, а также систему показателей оценки ее эффективности.
3. Провести анализ организационно – экономической и производственной деятельности на примере организации ООО «Центр технологии развития»
4. Оценить текущее состояние системы адаптации персонала в организации ООО «Центр технологии развития», выявить ключевые проблемы и факторы, влияющие на удовлетворенность процессом адаптации и на текучесть кадров.
5. Разработать комплекс мероприятия по совершенствованию адаптационных процессов в ООО «Центр технологии развития»
6. Обосновать их экономическую целесообразность с помощью расчета экономической эффективности каждого мероприятия.

Методы исследования. Для решения поставленных задач мною был использован комплекс общенаучных и специальных методов: анализ научной литературы по управлению персоналом, метод анкетирования и социологического опроса сотрудников, анализ HR –метрик, графический метод визуализации данных.

Практическая значимость работы состоит в возможности непосредственного применения разработанных мероприятий и рекомендаций в организации ООО» Центр технологии развития».

Структура работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников (21 наименование) и приложений. Объем работы 64 стр.

Основное содержание работы. В первой главе «Теоретические основы адаптации персонала к трудовой деятельности» рассказывается о понятии и видах, этапах и методах адаптации персонала, а также об оценке эффективности адаптации.

Понятие «адаптация» произошло из науки биологии. Это слово означает приспособляемость организма к изменяющимся условиям окружающей среды. Потом слово адаптация перешло в медицину, социальные и экономические науки, в науку управления персоналом. В управлении персоналом понятие адаптация применительно к организации и системе управления персоналом СУП в целом – это функция системы управления персоналом, заключающаяся в успешной интеграции новичка в коллектив в работу и в организацию в целом. Адаптация является важным процессом, который при его успешном протекании позволяет сократить затраты на дополнительный найм, она сокращает время работников и руководителя, направленное на исправление ошибок у новичка, переделывание за него его работы и т.д. [3]. Стихийная адаптация с выходом работника на нормальный кпд может достигать год, когда при управляемой адаптации этот процесс занимает несколько месяцев(3-4 месяца)

Адаптацию нужно рассматривать как взаимодействие двух сторон- организации и работника. Сущность адаптации работников представляет собой

ключевую функцию системы управления персоналом СУП, так как позволяет повысить качество социализации и интеграции новичков в организации, повысить их качество работы, удовлетворенность трудом.

Адаптация персонала делится на следующие виды: первичная и вторичная. [1] Перед формированием системы адаптации в организации необходимо провести анализ самой организации, ее деятельности, а также ее внутренней и внешней среды, для того чтобы система адаптации полностью подходила этой организации и соответствовала требованиям рынка труда. [5] Внешнюю среду организации можно проанализировать с помощью анализа PEST или его расширенной версии PESTEL. Также может использоваться анализ SWOT – сущностью которого являются анализирование слабых и сильных сторон организации и угрозы и возможности внешней среды.

Существуют следующие формы адаптации в организации:[19]

Профессиональная, социально- психологическая, организационно – административная, техническая (технологическая) адаптация, санитарно– гигиеническая, психофизиологическая адаптация

Адаптация также классифицируется по следующим критериям:[3]

По воздействию на работника: прогрессивная и регрессивная

По направлениям: производственная и непроизводственная

По отношению работника к окружающей среде организации: активная и пассивная

Процесс адаптации обычно разделяют на четыре этапа:[12] оценка уровня подготовленности нового сотрудника, ориентация, адаптация в действии, функционирование. Существуют следующие основные факторы, влияющие на адаптацию– такие характеристики работника, как возраст, пол, психофизиологические особенности, образование, стаж, и производственные факторы, определяющие ограниченность возможностей и ресурсов организации.

Методы адаптации делятся на 2 вида – непроизводственные и экономические. [15]

Непроизводственные методы адаптации включают в себя следующие способы адаптации: командный тренинг, создание корпоративного сайта, наставничество, метод неформализованного сопровождения инструктаж в подразделениях, метод корпоративного PR.

Экономические методы заключаются в материальном стимулировании работников.[10]

Для более системного подхода к оценке эффективности адаптации можно классифицировать представленные показатели по нескольким основаниям. [4]

По характеру данных можно выделить количественные и качественные индикаторы: количественные метрики- текучесть новичков, время выхода на продуктивность, уровень удержания новичков на руководителя, стоимость адаптационного цикла и качественные индикаторы- удовлетворенность процессом адаптации, 360 градусная обратная связь, результаты неформальных интервью.

Также можно классифицировать показатели по основанию масштаба оценки: индивидуальные (оценка конкретного сотрудника), командные (удержание на одного менеджера) и организационные (общая эффективность системы адаптации в данной организации).

Чрезмерный фокус на HR- метриках без качественного анализа может привести к управлению по цифрам, когда формальные показатели становятся лучше, а реальная ситуация ухудшается.

Механизмы оценки эффективности адаптации представляют собой стандартизированный алгоритм, состоящий из следующих этапов:[3]

1. Определение целевых значений по каждому показателю с учетом организационных особенностей организации (специфики отрасли организации, ее размера и особенностей стратегии развития)

2. Выбор инструментов фиксации данных: сохранение результатов в письменном и/ или в электронном виде, выбор для электронного способа сохранения данных подходящего программного обеспечения, выбор самих инструментов (чек –листы , интервью, опросы, отчеты линейных руководителей)

3. Установление периодичности мониторинга- обычно еженедельно в первый месяц, ежемесячно до конца испытательного срока, кварталы или раз в полгода для долгосрочных метрик

4. Назначение ответственных лиц- обычно это HR- менеджер (оценка процесса адаптации в целом, поддержка), наставник (качественная обратная связь) и линейный руководитель (оценка продуктивности)

5. Отчетность (желательно с применением элементов визуализации) – формирование дашбордов или краткий анализ показателей для предоставления руководству в удобной для оперативного принятия решений форме.

Предложенная система оценки может быть адаптирована под любую организацию

Во второй главе проводится анализ адаптации персонала к трудовой деятельности в ООО «Центр технологии развития»

ООО «Центр технологии развития» (ООО «ЦТР») город Москва, 16-Я Парковая ул, д. 45, кв. 63 зарегистрирована 29.11.2019 регистратором Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы № 46 по г. Москве.

Руководитель организации: генеральный директор Мизгирев Владислав Сергеевич.

Компания имеет филиалы в Москве, Пензе и Саратове.

Размер уставного капитала 10 000 руб. Общество с ограниченной ответственностью «Центр технологии развития» присвоен:

- ИНН 7724494438;
- КПП 772401001;
- ОГРН 1197746701624.

Основной вид экономической деятельности (коды ОКВЭД) ООО «Центр технологии развития» - 70.22 Консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления.

Дополнительные виды деятельности ООО «Центр технологии развития»:

- 62.01 разработка компьютерного программного обеспечения;

- 62.02 деятельность консультативная и работы в области компьютерных технологий;
- 63.12 деятельность web-порталов;
- 63.12.1 деятельность сетевых изданий;
- 69.20.2 деятельность по оказанию услуг в области бухгалтерского учета;
- 74.30 деятельность по письменному и устному переводу;
- 70.21 деятельность в сфере связей с общественностью;
- 69.10 деятельность в области права.

ООО «Центр технологии развития» использует линейно-функциональную структуру управления с централизацией ключевых решений на уровне генерального директора. Кадровая работа (подбор, найм, адаптация, развитие персонала) сосредоточена в отделе кадров. Коммерческая деятельность представлена отделом оптовых продаж, отделом розничных продаж и отделом по работе с клиентами.»

Анализ данных (таблица 1 основной работы) показывает, что ООО «Центр технологии развития» демонстрирует устойчивую положительную динамику финансовых результатов.

Анализ данных (таблица 2 основной работы) показывает, что за период за 2023–2025 гг. ООО «Центр технологии развития» демонстрирует устойчивый рост имущественного и финансового потенциала.

Основные производственные показатели предприятия ООО «Центр технологии развития» показывают (таблица 3 основной работы), что организация оптимизирует использование трудовых ресурсов.

Показатели эффективности, приведенные в таблице 4 основной работы, подтверждают устойчивое развитие предприятия.

Анализ системы адаптации в ООО «Центр технологии развития» выявил ряд системных проблем. Процесс адаптации не регламентирован внутренними документами: отсутствуют положение об адаптации, стандарты введения в должность и оценочные листы. Фактически адаптация реализуется неформально

через институт наставничества, где наставники назначаются по неформальным критериям (личная инициатива, стаж работы), а содержание процесса варьируется в зависимости от подразделения и личности наставника.

Ключевыми проблемами являются: отсутствие структурированных контрольных точек и системы обратной связи, реализация обучения по принципу «включенного наблюдения», зависимость качества адаптации исключительно от человеческого фактора, неравномерное распределение нагрузки между наставниками, риск утраты знаний при уходе опытных сотрудников. Дополнительно выявлены слабое участие службы управления персоналом в процессе адаптации и отсутствие использования цифровых инструментов. Указанные системные разрывы приводят к измеримым негативным последствиям для организации.

Анализ кадровой статистики за 3 предыдущих года (период 2023-2025 годов) показывает наличие проблем в системе управления персоналом данной организации. Несмотря на снижение уровня текучести кадров с 12.7 процентов до 8.2 процентов, при более подробном анализе становится ясно, что проблема удержания новых сотрудников по-прежнему остается актуальной. Четверть новых работников рассматривают возможность смены работы.

Отсутствие формализованной программы адаптации напрямую влияет на текучесть новичков.

Анализ существующей практики адаптации в организации выявил также ряд других проблем: текучесть кадров, неудовлетворенность процессом адаптации, неэффективная система наставничества, отсутствие системной оценки эффективности процесса адаптации, слабое участие в процессе адаптации службы управления персоналом, отсутствие внедрения цифровизации в адаптационные процессы, неравномерное распределение ролей среди участников процесса адаптации.

Все эти проблемы приводят к негативным последствиям для организации.

В третьей главе рассматриваются направления совершенствования адаптации к трудовой деятельности персонала ООО «Центр технологии

развития» и проводится расчет экономической эффективности внедряемых мероприятий.

Первое направление совершенствования системы адаптации предполагает стандартизацию и формализацию адаптационного процесса, в частности института наставничества. Предлагается разработать «Положение об адаптации персонала», внедрить индивидуальные планы адаптации с измеримыми задачами («Дорожная карта адаптации»), а также создать «Памятку наставника». Ответственными за разработку документов назначаются HR-менеджер и начальник отдела службы управления персоналом, общий контроль осуществляется руководителем службы управления персоналом.

Дополнительно предлагается ввести четкие критерии отбора наставников (подробно описаны в основной работе), отбор будет проводить комиссия из HR-менеджера и линейного руководителя. Нужно проводить обязательное предварительное обучение наставников и внедрение системы мотивации, включающей как нематериальное поощрение, так и ежемесячную надбавку. Четкое распределение ролей в процессе адаптации закрепляется в «Положении об адаптации персонала».

Эффективность данных мероприятий будет оцениваться через опросы удовлетворенности адаптацией, учет количества нарушений регламентов в период испытательного срока, а также мониторинг часов, затраченных наставниками на сопровождение новичков, с последующим сравнением с базовыми показателями

Второе направление совершенствования системы адаптации предполагает цифровизацию информационной поддержки новичков и внедрение системы регулярной обратной связи. Предлагается использовать общедоступные инструменты (Google Docs, Google Calendar, Яндекс.Формы, Excel) для создания электронной базы знаний, настройки автоматических напоминаний о плановых встречах и проведения стандартизированных опросов новичков в контрольных точках (конец первой недели, первого месяца и испытательного срока). Ответственность за реализацию распределяется между HR-менеджером, IT-

отделом и наставниками. Для минимизации рисков предлагается пилотное внедрение в одном подразделении с последующим масштабированием.

Последний элемент комплекса внедряемых мероприятий предполагает создание системы измеримых показателей эффективности адаптации. Ключевые метрики (время выхода на плановую продуктивность, текучесть новичков, порог удержания, уровень удовлетворенности процессом) предлагается аккумулировать в дашборде на основе электронной таблицы. Сбор данных и формирование отчетности закрепляется за HR-менеджером, принятие управленческих решений — за руководителем службы управления персоналом и линейными руководителями

Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий показал их высокую рентабельность. Ожидаемый экономический эффект формируется за счет трех ключевых факторов: ожидаемого снижения текучести новичков, сокращения времени их выхода на плановую продуктивность и оптимизации временных затрат наставников. Суммарная ожидаемая экономия составляет 878 050 тыс. руб. Таким образом, чистый экономический эффект от внедрения предложенной системы адаптации составит $\Delta \text{чист} = 878\,050 - 176\,271 = 701\,779$ рублей, коэффициент экономической эффективности $-878\,050/176\,271 = 4,98$ (на каждый вложенный рубль приходится 4,98 рублей экономии), а срок окупаемости мероприятий – 3,01 месяца.

Заключение В условиях возрастающей конкуренции на рынке труда основным фактором, определяющим эффективность деятельности организаций, становится качество управления человеческим капиталом. Адаптация персонала в организации приобретает стратегическое значение для долгосрочного развития и обеспечения устойчивости компании в постоянно изменяющихся условиях окружающей среды. Процесс адаптации в организации помогает сохранить и передать особенности внутренней среды данной организации через поколения работников.

В ходе проведенного исследования были решены все поставленные перед началом работы задачи, что помогло сформировать в работе представление о

теоретических основах адаптации, текущем состоянии и перспективах развития адаптационного процесса в организации ООО «Центр технологии развития».

В работе установлено, что существующая модель адаптации негативно сказывается на функционировании организации – увеличивается время выхода новичка на плановую продуктивность, наставники теряют 15-25 процентов рабочего времени из-за неструктурированной поддержки, которую они оказывают новичкам, возникают из-за текучести новичков издержки на повторный найм (в 1,5-2 оклада приблизительно оценивается каждый уход новичка), также ухудшается репутация организации на рынке труда.

В третьей главе работы разработан комплекс мероприятий по совершенствованию процесса адаптации персонала, включающий два направления: стандартизация и формализация адаптационного процесса и внедрение цифровизации и системы регулярной обратной связи.

Практическая значимость данной выпускной квалификационной работы заключается в возможности непосредственного применения всех разработанных мероприятий в организации ООО «Центр технологии развития».