

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.  
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ  
(НА ПРИМЕРЕ ООО «НОРНИКЕЛЬ СПУТНИК»)**

**АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ  
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ**

студентки 4 курса 441 группы

направления 38.03.03 «Управление персоналом»

---

Экономического факультета

---

Терещенко Софии Сергеевны

---

Научный руководитель  
к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Зав. кафедрой  
к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2023

**ВВЕДЕНИЕ. Актуальность темы.** Управление адаптацией персонала является одной из важных составляющих трудовой деятельности в организации. Большое влияние на эффективность работы сотрудника оказывает то, насколько успешно пройдёт адаптация персонала. Адаптация персонала в организации — один из основных аспектов удержания работников, ведь на этом этапе легко потерять тех сотрудников, на поиск которых компания потратила время и деньги. Именно поэтому система адаптации персонала играет значительную роль в управленческой деятельности любой организации. Актуальность исследования заключается в том, что управление адаптацией персонала призвано облегчить вхождение новых сотрудников в организацию. В современных компаниях это одна из важнейших проблем адаптации персонала.

**Степень разработанности проблемы.** Проблеме адаптации персонала на сегодняшний день посвящено большое количество работ отечественных и зарубежных исследователей. Несмотря на то, что исследования в этой области являются многочисленными, всё-таки остаются вопросы, посвящённые изучению понимания сущности, видов и структуры данного процесса. Современное представление об адаптации основывается на работах П. К. Анохина, Р.М. Баевского, Ф.Б. Березина, Ф.Е. Василюка, В.Р. Веснина, В.В. Гриценко, Г. Гартмана, Л.Н. Гумилёва, И. В. Давыдовского, А.Я. Кибанова, Р.П. Колосова, И.С. Кона, Н.М. Лебедева, А. Г. Маклакова, А.А. Налчаджян, И.П. Павлова, М. Салазар, Г. Селье, Т.Г. Стефаненко, А.Н. Татарко, Г. Триандис, Т.О. Шведова и другие.

**Целью выпускной квалификационной работы** является выявление особенностей процесса адаптации персонала в ООО «Норникель Спутник» и разработка направлений совершенствования адаптации персонала в организации.

Достижение поставленной цели влечёт за собой решение следующих **задач**: рассмотреть теоретические основы исследования адаптации персонала в организации; разобрать функции и формы адаптации персонала в

организации; изучить проблемы и механизмы адаптации персонала в организации; предоставить общую характеристику деятельности ООО «Норникель Спутник»; проанализировать функции и формы адаптации персонала в ООО «Норникель Спутник»; выявить этапы и проблемы адаптации персонала в ООО «Норникель Спутник»; разработать направления совершенствования адаптации персонала в ООО «Норникель Спутник»; произвести расчёт социально-экономической эффективности предложенных мероприятий.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников.

**ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ.** В главе 1 «Теоретические основы исследования адаптации персонала в организации» раскрываются понятия, компоненты и проблемы применения адаптации персонала в организации.

Под адаптацией персонала понимается динамика образования, результат и процесс приспособления организма или личности к условиям окружающей среды, а также право собственности на любую саморегулирующуюся систему, состоящую из способности адаптироваться к изменяющимся условиям окружающей среды.

Одним из важных компонентов процесса адаптации сотрудника к работе является, с одной стороны, процесс самооценки и соответствия между человеком и требованиями к его способностям, с другой же стороны, процесс адаптации к реалистичности производственной среды. Успешность адаптации к трудовой деятельности персонала организации зависит от возникающих противоречий, их глубины и решимости. Процесс адаптации работников в организации представляет собой многосторонний процесс, который включает в себя адаптацию к содержанию и условиям труда, к компании, а также личное совершенствование личностных и профессиональных качеств работника.

Выделяют основные проблемы, возникающие у нового работника в процессе адаптации персонала в организации:

1) неспособность руководства помочь новому работнику в процессе адаптации. Новому сотруднику необходимо ознакомиться с новой организацией и с коллективом. Это приводит к тому, что процесс адаптации может затянуться, а у нового работника может сложиться негативное впечатление об организации. Увеличение возможности увольнения, недостаток полученной информации о сотрудниках и организации, формирование неудовлетворенности работой в организации, высокий уровень напряженности, возникновение конфликтов – это всё, последствия плохой адаптации;

2) недостаточное обеспечение нового работника теоретическими и практическими знаниями об организации и выполняемой работе;

3) во многих организациях отсутствуют программы и мероприятия для адаптации новых сотрудников;

4) недружелюбное отношение персонала к новому работнику. С появлением в организации новичка все окружающие начинают его оценивать, пытаясь выяснить преимущества и недостатки, плюсы и минусы нового сотрудника. Когда все в коллективе негативно относится к приходу нового сотрудника и руководство никак не помогает в процессе адаптации, то новичок с самого начала хочет уйти;

5) руководство предъявляет высокие требования к новым сотрудникам. Часто бывает, что менеджеры предъявляют очень высокие требования и ожидания к своим сотрудникам. За короткий промежуток времени новые сотрудники не могут многое запомнить, особенно если никто не предоставляет сотрудникам информацию и не оказывает помощи, тогда может потребоваться много времени, чтобы ознакомиться с процессом. В этом случае трудно сориентироваться и выполнить все задания.

**В главе 2 «Анализ адаптации персонала в ООО «Норникель Спутник»** автор даёт общую характеристику деятельности и ценностям ООО «Норникель Спутник», анализирует проблемы процесса адаптации персонала в организации.

ООО «Норникель Спутник» является высокотехнологичным подразделением, оказывающим экспертную поддержку всем предприятиям Группы компаний «Норильский никель». Компания предоставляет широкий спектр услуг в области информационных технологий, финансов, операций с персоналом, электронной канцелярии, а также включает в себя производственный инжиниринг и поддержку систем промышленной автоматизации. Организация обеспечивает бесперебойное функционирование и эффективность производства «Норникель Спутник». Главной задачей ООО «Норникель Спутник» – Общий центр обслуживания является предоставление комплексных услуг для совершенствования основного бизнеса ПАО «ГМК» Норильский никель», оптимизации затрат на ведение вспомогательных функций, создании независимой и прозрачной контрольной среды, повышении эффективности и росте капитализации «Норникеля».

Главной ценностью компании являются люди – это всегда подчеркивали в «Норникеле». У компании большая, интересная история, её люди в любые времена умели ставить перед собой амбициозные задачи и блестяще их осуществлять. Надежность, профессионализм, ответственность – «фирменные» качества многих поколений работников в ООО «Норникель Спутник». Это ценности, которые никогда не утратят свою актуальность. Надёжность — способность принимать любые вызовы, сохраняя успешность своей деятельности. На основе этих ценностей была разработана «Белая книга», в её создании приняли участие более двух тысяч человек – от простых рабочих до президента компании. Белая книга – это методическое пособие для руководителей с полезной информацией о том, какие ценности могут стать реальным инструментом управления и как их использовать в работе. Назначение Белой книги в том, чтобы люди учились на примерах из жизни компании, знали, как она формировалась и развивалась. Можно сказать, что это – методическое пособие, в котором на примерах, в иллюстрациях, в конкретных вопросах и ответах поясняется, что означают ценности, чтобы

можно было рассказывать об этом в коллективах, приводить примеры и на их основании придумать свои.

Актуальность проблем применения процесса адаптации персонала в ООО «Норникель Спутник» обусловлена тем, что в настоящее время большинство людей не проходят испытательный срок. В данной организации, к сожалению, руководители не особо заинтересованы в процессе по адаптации персонала. Адаптационный процесс не играет ведущей роли, наставничество практикуется лишь на некоторых специальностях. Во многом это связано с нежеланием руководителя выделять время и материальные ресурсы на её реализацию. Только что пришедшему работнику необходимо познакомиться с новой организацией и непосредственно с коллективом. Если этот момент упустить, то процесс адаптации значительно затянется, а у нового сотрудника сложится негативное впечатление о предприятии. Очень важную роль здесь играет наставник, но не все справляются со своими обязанностями. Мало назначить кого-то опытного в профессиональной деятельности, наставник должен быть коммуникабельным, уметь передать свои навыки, ведь есть люди, которые знают, как делать, отлично справляясь со своей работой, а научить других не могут. Всё же многие сотрудники не проходят испытательный срок, не потому что безответственные или им неинтересно работать в компании, просто недостаток полученной информации о коллегах и организации в целом, формирование неудовлетворенности работой на предприятии, высокий уровень напряжённости, возникновение конфликтов на рабочем месте – это всё, последствия плохой адаптации персонала. Также в компании не удаётся отобрать достаточно высоко профессиональных кандидатов на рабочие места, поэтому приходится очень много времени и сил тратить на профессиональную подготовку, а не только для вхождения в социальный коллектив. Не адаптированные сотрудники чувствуют себя очень робко, потому что их не особо принимают, особенно когда приходят один или же два работника, ведь коллективы сформировались и новому сотруднику трудно войти в уже сплочённую команду. Для этого выделяются наставники,

но многие ведут себя, как кураторы в группах, не всегда принимая участие в жизни сотрудника. Следовательно человек, который адаптируется не решается подойти, потому что у наставника есть свои обязанности, и он не хочет отвлекать от работы, а также боится показаться не профессиональным и некомпетентным. Из-за недостаточного обеспечения нового работника теоретическими и практическими знаниями об организации и выполняемой работе, не удаётся быстро отобрать высоко профессиональных кандидатов на рабочие места. Но если бы в организации ответственно подходили к процессу адаптации персонала, то не приходилось бы много времени и сил тратить на профессиональную подготовку и вхождение в сам коллектив.

**В главе 3 «Направления совершенствования адаптации персонала в ООО «Норникель Спутник»** автор обосновывает основные направления совершенствования процесса адаптации персонала в организации и проводит расчёт социально-экономической эффективности предложенных мероприятий.

В целях разработки эффективных способов повышения адаптации работников в ООО «Норникель Спутник», необходимо уделить внимание проблемам адаптации персонала в организации. В ходе анализа адаптации сотрудников компании стоит обратить внимание на слабые стороны, такие как: неэффективные системы наставничества в компании; применение интерактивных форм и методов обучения персонала в организации.

Улучшение системы наставничества представляет собой комплекс мероприятий, направленных на повышение эффективности системы адаптации сотрудников путём предоставления им наиболее полной информации о предприятии и своей работе в целом. Процесс адаптации персонала разработан таким образом, чтобы облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь компании. Новички сталкиваются со многими трудностями, некоторые из которых приводят к быстрому увольнению. Если организация не уделяет должного внимания адаптационным процессам, не имеет чётко прописанных адаптационных процедур, маловероятно, что новый

сотрудник «впишется» в новый для него коллектив. Следовательно, эффективность мероприятий, связанных с численностью персонала компании, снижается.

Система мотивации наставников должна включать материальные и нематериальные стимулы, такие как: единовременные выплаты, которые вводятся в зависимости от результатов прохождения аттестации новых сотрудников; ежемесячное повышение, надбавка к заработной плате; ежемесячные и ежегодные акции «Наставник месяца/года», включающие выявление победителей, размещение их фото на «Доске почета» и уведомление о сумме приза за выигранные соревнования между наставниками; публикации информации о достижениях наставников; размещение результатов конкурсов профессионального мастерства среди наставников (значок или благодарственное письмо «Лучший Наставник Месяца/Года»; значок «Лучший Ученик Месяца/Года»).

Адаптация персонала тесно связана с обучением кадров. Для сотрудника, пришедшего на новую работу, необходим процесс адаптации к новым требованиям, стандартам, коллективу, корпоративной культуре и так далее. Технология внедрения системы адаптации персонала на предприятии полностью подходит для системы обучения сотрудников, ведь система обучения включается в адаптацию персонала. Если система обучения хорошо выстроена, каждое обучение будет организовано на основе подходящей адаптационной модели. Другими словами, после тренинга мы помогаем сотруднику овладеть новыми навыками, где-то с поддержкой, где-то с мотивацией, а где-то с принуждением, а не просто требуем от него записи.

Для того чтобы повысить заинтересованность к работе в ООО «Норникель Спутник» нужно перейти на интерактивное обучение и проблемы с адаптацией персонала значительно сократятся. Сотрудники запомнят не только материал, но и поближе узнают друг друга, в следствии чего, им будет проще адаптироваться на рабочем месте. Важнейшим преимуществом интерактивного обучения является высокая вовлечённость студентов.

Сотрудники не смогут одновременно заниматься другими делами, потому что им постоянно приходится отвечать на вопросы, делиться мнениями, применять новые инструменты на практике. Максимальное погружение происходит, когда интерактивное обучение происходит в форме игры или имитации на реальную ситуацию.

С целью оценки экономической эффективности предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в ООО «Норникель Спутник», был составлен бюджет мероприятий и произведено сравнение затрат на реализацию мероприятий с ожидаемым увеличением прибыли предприятия. Исходя из составленного бюджета, стоимость всех мероприятий за год составила 274 800 рублей. Обращаясь к финансовым результатам деятельности исследуемой организации за 2022 год, чистая прибыль предприятия составила 755 886 000 рублей.

Совершенствование процесса адаптации персонала способствует повышению эффективности компании. Так как подготовленный проект ещё не реализован, для его оценки мы можем использовать только прогнозный подход, предполагать, как будут развиваться финансовые результаты предприятия в связи с реализацией проектной деятельности. Так экономический эффект разработанных мероприятий составит 7 284 060 рублей.

Рассчитав, экономический эффект, следует вычислить саму экономическую эффективность предложенных мероприятий. Экономическая эффективность будет равна 27. Таким образом на один рубль, затраченный на реализацию мероприятий, доход компании составит 27. В этом случае можно с уверенностью сказать, что предлагаемые к реализации предприятия мероприятия будут социально эффективными. Также можно отметить, что предложенные мероприятия по процессу адаптации персонала окажут действительный экономический и социальный эффект для ООО «Норникель Спутник».

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ.** В результате проведённого исследования можно сделать следующие выводы. Адаптация персонала на рабочем месте является необходимым звеном системы управления персоналом. Процесс адаптации работника и предприятия становится более успешным, когда основными нормами и ценностями трудового коллектива организации являются нормы и ценности каждого отдельного работника, так сотрудник быстрее и лучше принимает и усваивает свои социальные роли в коллективе. Понятие «адаптация персонала» применяется, как правило, в отношении нового сотрудника. Стоит ещё раз отметить, что под адаптацией персонала понимается включение работника в новую для него организационно-производственную среду, освоение работником требований, норм и ценностей организации и работы, помогающие новому сотруднику успешно интегрироваться в организацию, адаптироваться к содержанию и условиям работы в новом коллективе.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является ООО «Норникель Спутник» - высокотехнологичное подразделение, оказывающее экспертную поддержку всем предприятиям Группы компаний «Норильский никель». Компания предоставляет широкий спектр услуг в области информационных технологий, финансов, операций с персоналом, электронной канцелярии, а также включает в себя производственный инжиниринг и поддержку систем промышленной автоматизации. Организация обеспечивает бесперебойное функционирование и эффективность производства «Норникель Спутник».

При анализе процесса адаптации персонала ООО «Норникель Спутник» были выявлены проблемы, связанные с неоптимальной системой наставничества в компании и недостаточно эффективными методами обучения. После чего были предложены пути решения: разработка мероприятий, с помощью которых можно мотивировать наставников, чтобы они достойно выполняли свою работу; применение интерактивной формы и методов обучения персонала в организации. Благодаря этим мероприятиям

организация облегчит вхождение новых сотрудников в жизнь компании и проблемы с адаптацией персонала значительно сократятся.

Данное исследование показало, что введение системы адаптации персонала в организацию приведёт к тому, что работник полностью сможет раскрыть свои возможности и рабочий потенциал, а также к снижению текучести кадров, совершенствованию корпоративной культуры и повышению лояльности персонала в компании. Таким образом, не стоит забывать, что, даже если адаптационная программа разработана с учётом всех необходимых для компании факторов и успешность её подтверждена временем и положительным результатом, а именно, новые сотрудники проходят испытательный срок и остаются работать на благо компании, – безусловно, нельзя забывать о сотрудниках и после трёх месяцев первичной адаптации, нужно заботиться об их развитии, следить за мотивацией, и тогда в компании будет здоровый и плодотворный коллектив, эффективно работающий и повышающий конкурентоспособность компании на рынке.