



**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**
**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования**
**«Уральский государственный экономический университет»
(УрГЭУ)**

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(БАКАЛАВРИАТ)**

**Тема: Управление текучестью кадров и трудовой адаптацией персонала в
организации**

Институт экономики

Студент Старикова
Екатерина Максимовна

Направление
Управление персоналом

Группа УП-15-2

Профиль Экономика труда
и управление персоналом

Руководитель Долженко Руслан
Алексеевич, д.э.н., доцент

Кафедра Экономики труда
и управления персоналом

Нормоконтролер Садкова
Ирина Владимировна,
старший преподаватель

Дата защиты: 25.06.2019

Оценка:

Екатеринбург
2019 г.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1 Теоретические аспекты управления текучестью кадров и трудовой адаптацией персонала в организации.	5
1.1 Понятие и сущность текучести кадров и трудовой адаптации персонала	5
1.2 Подходы к управлению текучестью кадров в организации	10
1.3 Инструменты трудовой адаптации персонала	15
2 Анализ текучести кадров и трудовой адаптации персонала в филиале Екатеринбурга ООО «ОМС-Центр»	21
2.1 Общая характеристика филиала Екатеринбурга ООО «ОМС-Центр»	21
2.2 Анализ состава и структуры персонала филиала Екатеринбурга ООО «ОМС-Центр»	24
2.3 Исследование системы управления текучестью кадров и трудовой адаптацией в филиале Екатеринбурга ООО «ОМС-Центр»	28
3 Рекомендуемые мероприятия по оптимизации текучести кадров и совершенствованию трудовой адаптации персонала в филиале Екатеринбурга ООО «ОМС-Центр»	49
3.1 Рекомендации по оптимизации текучести кадров и совершенствованию трудовой адаптации персонала в филиале Екатеринбурга ООО «ОМС-Центр»	49
3.2 Оценка эффективности предложений по оптимизации текучести кадров и совершенствованию трудовой адаптации персонала в филиале Екатеринбурга ООО «ОМС-Центр»	54
Заключение	64
Список использованных источников	66
Приложения	73

ВВЕДЕНИЕ

Для каждой организации важно научиться управлять текучестью кадров и трудовой адаптацией, так как неэффективная система адаптации персонала и высокая текучесть кадров ухудшают многие производственные показатели. Прежде всего, это упущенная прибыль из-за медленного вхождения в курс дела новичков, снижение производительности труда и ухудшение морального климата в коллективе.

Актуальность данной темы заключается в том, что в современных рыночных условиях управление текучестью кадров становится основным фактором, определяющим стратегический успех, устойчивость и стабильность развития организации. А отлаженная система адаптации имеет большое практическое значение для любой организации, так как она позволяет удержать на рабочем месте новых сотрудников, сократить текучесть кадров и снизить издержки на поиск и подбор персонала, что, в конечном итоге, отражается на эффективности деятельности организации в целом.

Целью выпускной квалификационной работы является оценка текучести кадров и трудовой адаптации персонала в филиале города Екатеринбурга ООО «ОМС-Центр» и разработка мероприятий по оптимизации текучести кадров и совершенствованию трудовой адаптации персонала в филиале города Екатеринбурга ООО «ОМС-Центр».

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты управления текучестью кадров и трудовой адаптацией персонала в организации;
- провести анализ текучести кадров и трудовой адаптации персонала в филиале города Екатеринбурга ООО «ОМС-Центр»;
- разработать и оценить эффективность рекомендаций по оптимизации текучести кадров и совершенствованию трудовой адаптации персонала в филиале города Екатеринбурга ООО «ОМС-Центр».

Объектом данного исследования является – филиал города Екатеринбурга ООО «ОМС-Центр».

Предмет данной работы – трудовая адаптация персонала и текучесть кадров филиала города Екатеринбурга ООО «ОМС-Центр».

Информационной базой исследования послужили законы федерального и локального уровня, основная учебная литература, электронные книги и учебники, а также открытые ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет. Эмпирической базой исследования послужила внутренняя отчетность Екатеринбургского филиала ООО «ОМС-Центр» и результаты проведенного опроса работников компании.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех основных глав, в которых раскрываются все поставленные задачи, заключения, списка использованных источников, состоящего из 58 источников и 5 приложений. Работа иллюстрирована 22 таблицами, 6 рисунками и 13 формулами.

Общий объем работы составил 72 страницу.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ТЕКУЧЕСТЬЮ КАДРОВ И ТРУДОВОЙ АДАПТАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ.

1.1 ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ И ТРУДОВОЙ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Для того чтобы разобраться с понятием текучесть кадров, можно сравнить определения зарубежных и отечественных авторов, которые представлены в Таблице 1.

Таблица 1 – Понятия текучести кадров зарубежных и отечественных авторов¹

Автор определения	Понятие текучести кадров
Р. Беннетт	Это движение работников в/из штата компании, которое можно отслеживать путем регистрации увольняющихся и предположения, что на место уволившегося будет принят новый работник
Диктер и Харрисон	Это не событие, происходящее в какой-то момент времени (как ее обычно концептуализируют), а процесс, текущий во времени и включающий в себя изменения и взаимодействия между человеком и организацией
Дж. Линд	Изменения в составе членов организации, в ходе которых одни сотрудники увольняются, а их должности занимают новые люди
Е.Г. Антосенков	Важнейшая часть перемещений трудящихся между местами работы и сферами занятости в народном хозяйстве, осуществляемых самими трудящимися и по их инициативе вследствие несоответствия мест работы их запросам»
Щанина Е. В., Синева А. Г	Это движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным работником

Определения текучести кадров зарубежных и отечественных авторов по смыслу почти не отличаются друг от друга, основная разница лишь в том, что не во всех определениях указана причина движения кадров и эти причины отличаются. Текучесть еще называют «индексом крутящихся дверей» [29].

Текучесть кадров можно отслеживать «путем регистрации увольняющихся и предположения, что на место уволившегося будет принят новый работник» [8, 12].

¹ Составлено автором по: [10, 11, 22, 27, 30, 37, 40].

Высокий коэффициент текучести кадров может быть вреден для деятельности компании, если высококвалифицированные рабочие часто увольняются, и появляется много новых кадров. Но текучесть кадров – это не всегда отрицательное явление [18]. В таблице 2 представлены как положительные, так и отрицательные последствия текучести кадров.

Таблица 2 – Положительные и отрицательные последствия текучести кадров²

Отрицательные последствия текучести кадров	Положительные последствия текучести кадров
<ul style="list-style-type: none"> – текучесть кадров приводит к снижению производственной деятельности предприятия и качества труда. Это объясняется большими временными затратами на поиск новых сотрудников, а затем их обучению специфике производства; – текучесть кадров ухудшает моральный климат, трудовую мотивацию и преданность персонала организации. Если коллектив подвергается постоянным изменениям, то формирование сплоченной команды не возможно; – текучесть кадров приводит к затратам на подбор, адаптацию работников и к потерям, вызванные перерывами в работе; – вновь принятому сотруднику требуется время на адаптацию, а значит, первое время он не сможет выполнять план в полном объеме, что приведет к потере части прибыли, которая является главным показателем деятельности предприятия; – ухудшение имиджа организации на рынке труда. 	<ul style="list-style-type: none"> – текучесть кадров приводит к межотраслевому и территориальному перераспределению трудовых ресурсов, не допускает стагнации кадров; – благодаря наличию текучести, возможно профессиональное передвижение трудовых ресурсов, как внутри предприятия, так и вне его пределов; – если для предприятия характерен высокий уровень текучести кадров, то оно стремится снизить его, а значит удержать работников материальными стимулами (как правило), что приводит к повышению благосостояния населения; – возможность «проникновения» нововведений; – текучесть кадров приводит к тому, что люди работают на разных предприятиях и должностях, а значит, развиваются в нескольких направлениях.

Таким образом, можно отметить, что наиболее весомым отрицательным последствием высокой текучести кадров является снижение производительности труда на предприятии, которое влечет за собой снижений эффективности его деятельности, а значит снижение конкурентоспособности на рынке; а положительным – перераспределение рабочей силы и профессиональное продвижение кадров [22].

² Составлено автором по: [22].

Таблица 3 – Основные виды текучести кадров³

Вид текучести кадров	Описание вида текучести кадров
Внутриорганизационная	Связана с трудовыми перемещениями внутри организации.
Физическая	Охватывает тех работников, которые в силу различных причин увольняются и покидают организацию.
Скрытая (психологическая)	Возникает у тех сотрудников, которые внешне не покидают компанию, но фактически уходят из нее, исключаются из организационной деятельности.
Естественная (3–5 % в год)	Способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы.
Внешняя	Между организациями, отраслями и сферами экономики.

Таким образом, высокая текучесть мешает создавать эффективно работающую команду, что отрицательно влияет на корпоративную культуру организации. Текучесть кадров сказывается на производительности труда не только тех работников, которые намерены уходить, но и тех, которые продолжают работать, то есть на жизни всей организации [29].

Текучесть кадров и трудовая адаптация персонала тесно взаимосвязаны. Выше указывалось, что от текучести кадров увеличиваются затраты на адаптацию персонала, но благодаря правильно подобранной системе трудовой адаптации, можно снизить саму текучесть кадров.

В настоящее время в России термин адаптация персонала стал заменяться на зарубежный термин – «Онбординг персонала» (Onboarding).

Онбординг персонала – это эффективная система, с помощью которой новые сотрудники получают необходимые знания, навыки и связи для работы в организации, а также узнают и приспосабливаются к социальной среде организации (ценности, корпоративная культура, принятые нормы поведения и другие ожидания работодателя). Иными словами — это эффективная интеграция сотрудника в коллектив и работу. Также онбординг персонала – это еще и процесс построения эффективного взаимодействия с командой [24, 51, 53].

³ Составлено автором по: [37].

Формальный процесс адаптации нового сотрудника начинается с приглашения кандидата на первое собеседование (либо при внутренних перемещениях с одной позиции на другую) и завершается окончанием испытательного срока кандидата [50].

Онбординг или трудовая адаптация персонала является одним из основных HR-процессов, который обеспечивает эффективное включение сотрудника в коллектив и работу.

Под управлением адаптацией сотрудников компании понимается целенаправленная деятельность субъектов адаптации, ориентированная на успешное прохождение новичками испытательного срока и их закрепление на рабочих местах [35]. Субъектами адаптации обычно являются специализированные службы адаптации кадров, специалист по управлению адаптацией, менеджер по управлению персоналом, которому вменена данная функция, непосредственный руководитель нового сотрудника, а также наставник или куратор (при наличии в компании соответствующих институтов) [15]. Процесс управления адаптацией персонала представлен на рисунке 1.



Рисунок 1 – Схема процесса управления адаптацией персонала⁴

С целью повышения эффективности процесса приспособления к организации возникает потребность в стандартизации процедур взаимодействия с новыми сотрудниками и создается система адаптации персонала, которая дает следующие преимущества для организации и сотрудника, представленные в таблице 4 [16].

Таблица 4 – Преимущества системы адаптации для организации и сотрудника⁵

Преимущества системы адаптации для организации	Преимущества системы адаптации для сотрудника
<ul style="list-style-type: none"> – уменьшение текучести кадров, соответственно, уменьшение расходов на поиск, отбор, привлечение и обучение новых сотрудников; – повышение эффективности работы и лояльности сотрудника; – сокращение исходных затрат за счет уменьшения сроков достижения новым сотрудником установленных стандартов выполнения работ; 	<ul style="list-style-type: none"> – быстрое вливание в рабочий процесс и приобретение новых компетенций; – четко понять свою роль, работать ясно и эффективно; – увеличение вовлеченности; – работать более вдохновенно; – сопоставление сотрудником ожидаемые условия работы с реальной деятельностью; – становление лояльным к компании.

⁴ Составлено автором по: [16, 35].

⁵ Составлено автором по: [16, 24].

Преимущества системы адаптации для организации	Преимущества системы адаптации для сотрудника
<ul style="list-style-type: none"> – выход работника на высокий уровень производительности; – поддержание доброжелательных взаимоотношений в коллективе; – предотвращение серьёзных ошибок; – сокращение временных затрат опытных работников на оказание помощи новому сотруднику; – формирование у новых работников чувства причастности и лояльности к организации; – положительное влияние на доверие к HR-бренду компании. 	

Таким образом, можно сделать вывод, что текучесть кадров и трудовая адаптация персонала действительно взаимосвязаны. Так из-за высокой текучести кадров затраты на адаптацию персонала будут расти. А с помощью эффективной системы трудовой адаптации можно значительно снизить текучесть кадров, так как большая часть сотрудников увольняются именно в период адаптации. Поэтому организации, чтобы увеличить свою прибыль, производительность труда и снизить затраты, должны стремиться к более эффективной системе трудовой адаптации и к снижению текучести кадров.

1.2 ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ТЕКУЧЕСТЬЮ КАДРОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

Управление текучестью кадров представляет собой одну из важнейших функций управления персоналом. Проблемы текучести кадров решаются исходя из того, что происходит на конкретном предприятии. Управление

текучестью кадров предполагает выполнение поэтапное осуществление мероприятий. Они должны быть выполнены кадровой службой предприятия.

Процесс управления текучестью кадров осуществляется по следующим этапам (Рисунок 3):

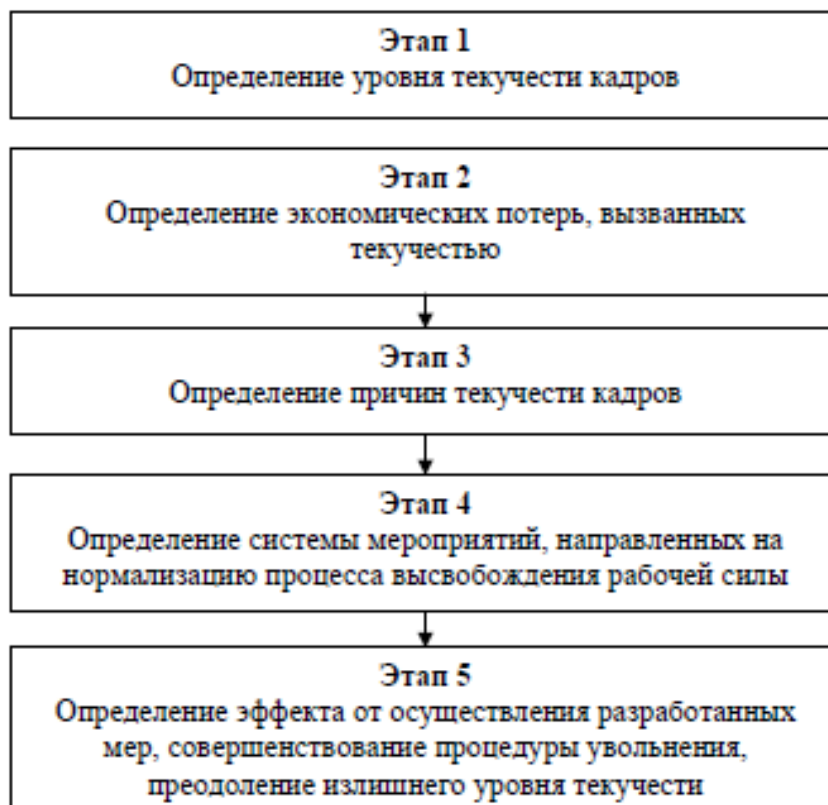


Рисунок 2 – Процесс управления текучестью кадров⁶

1) Установить уровень текучести кадров. При определении уровня текучести кадров следует провести анализ динамики трудовых показателей предприятия, изучить состав уволившихся по собственному желанию работников по различным признакам (полу, возрасту, образованию и т. д.).

Для изучения текучести кадров на предприятиях рассчитывают следующие показатели по формулам 1, 2, 3, 4, 5. Коэффициент текучести кадров рассчитывается по формуле (1):

$$K_T = (Ч_{усж} + Ч_{упн} / Ч_c) * 100\%, \quad (1)$$

где K_T — коэффициент текучести, %;

⁶ Составлена автором по: [34].

$Ч_{усж}$ — число работников, уволившихся по собственному желанию;

$Ч_{упн}$ — число сотрудников, уволенных за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины;

$Ч_c$ – среднесписочная численность работников.

Коэффициент общего оборота рассчитывается по формуле (2):

$$K_o = (Ч_{п} + Ч_{у}) / Ч_c * 100\%, \quad (2)$$

где K_o – общий коэффициент оборота;

$Ч_{п}$ – число принятых работников за анализируемый период;

$Ч_{у}$ – число уволенных работников за анализируемый период;

$Ч_c$ – среднесписочная численность работников.

Коэффициент оборота кадров по приему рассчитывается по формуле (3):

$$K_{оп} = (Ч_{п} / Ч_c) * 100\%, \quad (3)$$

где $K_{оп}$ – коэффициент оборота кадров по приему;

$Ч_{п}$ – число принятых работников за анализируемый период;

$Ч_c$ – среднесписочная численность работников.

Коэффициент оборота кадров по выбытию рассчитывается по формуле (4):

$$K_{оу} = (Ч_{у} / Ч_c) * 100\%, \quad (4)$$

Где $K_{оу}$ – коэффициент оборота кадров по выбытию;

$Ч_{у}$ – число уволенных работников за анализируемый период;

$Ч_c$ – среднесписочная численность работников.

Коэффициент постоянства кадров рассчитывается по формуле (5):

$$K_{пост} = Ч_{р} / Ч_c * 100\%, \quad (5)$$

где $K_{\text{пост}}$ – коэффициент постоянства кадров;

$Ч_p$ – численность работников, проработавших весь год;

$Ч_c$ – среднесписочная численность работников [57].

Для того чтобы эффективно противостоять текучести кадров, необходимо отчетливо представлять, кто и почему увольняется с предприятия, что вызывает неудовлетворенность работников и побуждает их менять место работы [34].

2) Установить уровень, величину экономических потерь, к которым приведет текучесть кадров. Для его осуществления требуются дополнительные расчеты. Эти данные, складываются из анализа ущерба и дополнительных затрат, связанных со следующими факторами:

- потеря времени в работе;
- затраты на обучение и переобучение новых работников;
- падение выработки у работников перед увольнением;
- низкий уровень выработки у вновь принятых работников;
- затраты на подбор персонала уволившегося по причинам, относимым к текучести кадров;
- брак, вызванный недостаточной профессиональной адаптацией у вновь поступивших работников.

3) Выяснение причин увольнения работников. Текучесть кадров может быть вызвана отраслевой особенностью деятельности предприятия или несовершенством системы управления им. Затем необходимо определить структуру мотивов текучести кадров. Для обстоятельного анализа текучести лучше использовать специальные анкеты и анкеты для анализа мотивации к труду, из которых также можно многое узнать [29, 34].

4) Определение системы мероприятий, направленных на стабилизацию коллектива. Для этого принимаются три группы мер по сокращению текучести кадров:

- это улучшение условий труда, совершенствование системы материального стимулирования, организации и управления производством и др., относящиеся к технико-экономическим мерам;

- совершенствование технологий трудовой адаптации, системы профессионального продвижения, отбора сотрудников, обучение и развитие персонала и др.;

- улучшение стилей, методов руководства и взаимоотношений в коллективе, системы морального поощрения и др. относящиеся к социально-психологическим мерам. Для этого необходимо организовывать такие мероприятия, которые будут интересны каждому сотруднику, менеджерам необходимо открыто говорить о бизнесе, делиться своим видением будущего, давать понять сотрудникам, что они являются неотъемлемой частью бизнес целей организации. Следует учитывать предложения коллектива. Также необходимо искать пути для запуска анонимных обследований, чтобы получить “реальные” чувства сотрудников [18, 34].

5) Расчет показателей эффективности от внедрения разработанных мер (проведение мониторинга).

После этого проводится сравнительный анализ затрат на проведение мероприятий по оптимизации текучести кадров и убытка из-за высокого уровня текучести. Если затраты на решение проблемы превысят потери, вызванные высокой текучестью кадров, то необходимо найти новые, другие, оптимальные варианты работы с персоналом.

К текучести кадров нельзя подходить однозначно. Ее следует рассматривать с трех позиций: экономики отрасли (региона, страны), предприятия и человека. Хотя все они взаимосвязаны, каждая из них может быть рассмотрена самостоятельно.

В настоящее время на текучесть уже не смотрят как на сугубо отрицательное явление, с которым нужно бороться вплоть до полной ликвидации. Напротив, трудовая мобильность работников сегодня рассматривается, как условие осуществления процесса производства Проблема

управления заключается в реорганизации неорганизованного перемещения трудящихся с одного предприятия на другое в организованное. Конечной целью анализа текучести кадров является поиск методов регулирования и управления этим процессом в желательном направлении [34].

Используя рассмотренные подходы и методы оценки уровня текучести персонала организации, есть возможность своевременного информирования руководства, об общем уровне текучести и его производных. В конечном итоге, управление текучестью кадров должно способствовать повышению эффективности использования человеческих ресурсов организации за счет тесной связи задач, решаемых в ходе регулирования текучести с другими направлениями работы с персоналом — подбор, отбор, адаптация, оценка, обучение и развитие персонала, формирование и укрепление корпоративной культуры [12].

1.3 ИНСТРУМЕНТЫ ТРУДОВОЙ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА

По статистике, большая часть увольнений приходится на первые 6 месяцев работы, так как почти 90 процентов сотрудников решают, остаться или уйти в течение именно этих месяцев. И эти показатели в последнее время все больше увеличиваются. Все это приводит к существенному снижению эффективности инвестиций и продуктивности. Если сотрудник будет получать положительные впечатления в процессе адаптации, то такие последствия могут уменьшиться [24, 48, 54].

Именно поэтому в интересах компании необходимо создавать такую обстановку, которая бы способствовала вовлеченности и эффективному взаимодействию всех участников рабочего процесса [24].

Организации должны уделять внимание адаптации новых сотрудников не только в первый месяц работы, но и на всем протяжении первого года их работы, чтобы получить максимум преимуществ от навыков и знаний для бизнеса [43, 48].

Эффективный процесс адаптации помогает новым сотрудникам адаптироваться к новым условиям и достичь успеха. Чем быстрее произойдет привыкание сотрудников к новым обязанностям, тем раньше предприятие получит выгоду [48].

Под инструментами управления адаптации подразумеваются все виды документов, составленных в письменной форме и регламентирующих права и обязанности субъектов и объектов адаптации в организации, а также совокупность стандартизированных процедур и мероприятий по управлению адаптацией новых сотрудников [32].

Инструменты адаптации или онбординга – это приветственные письма новым сотрудникам, персональное рабочее пространство, знакомство с коллегами, инфраструктурой офиса, распорядком рабочего дня, и должностными обязанностями. Это проведение мозговых штурмов и планёрок, где каждый член команды может увидеть полную картину ведущейся в данный момент работы, и свою роль в этом процессе. Это курсы повышения квалификации, коучинг-программы, корпоративные тренинги и т.д. [42, с. 35-41, 53].

Принято выделять следующие виды инструментов управления адаптацией в зависимости от их характера и роли в процессе интеграции новичка в организацию:

1) нормативные инструменты, имеющие характер локальных нормативных актов и определяющие права и обязанности всех заинтересованных лиц в организации. Такими инструментами являются «Положение об адаптации» и «Положение о наставничестве»;

2) организационно-процедурные инструменты – перечень необходимых мероприятий, облегчающих вхождение новых сотрудников в организацию и снижающих стрессовую нагрузку для всех участников процесса. Например, собеседование в ходе отборочных процедур, программы адаптации, программы введения в должность, индивидуальный план развития новичка, экскурсии по предприятию, тренинги, стажировки;

3) информационные инструменты, призванные обеспечить сотрудников необходимой для успешной работы информацией. Это памятка новому сотруднику, «страничка новичка» на внутреннем сайте компании, буклет-путеводитель по компании, информационная доска, памятка по коммуникациям, книга нового сотрудника и т. д.;

4) инструменты обратной связи, посредством которых можно получить субъективную оценку успешности адаптации со стороны всех заинтересованных лиц (лист оценки работника, лист оценки введения в должность, отзывы о наставничестве, отзыв молодого специалиста об эффективности деятельности системы наставничества в организации, вопросник для анализа качества работы наставника, бланк выполнения задач, установленных на период испытательного срока и т. д.);

5) репутационные инструменты, обеспечивающие создание и поддержание позитивного имиджа работодателя как внутри организации, так и на рынке труда в целом (обращение руководителя компании к новому сотруднику, приветствие президента компании и пр.);

6) институциональные инструменты (институты наставничества, кураторства, шефства и пр.) [15, 32].

Одним из часто используемых, инструментов трудовой адаптации персонала является система наставничества.

Обычно в России так называется обучение новичков, но на Западе используется более широкий термин – «менторинг» (mentoring), что означает достижение отдаленных целей, таких как развитие кадрового резерва. Но в обоих случаях подразумевается одно и то же. Наставничество – это помощь одного человека (наставника) другому в процессе совершения значительных качественных переходов на другой уровень знаний, профессиональных навыков или сознания и мышления.

Метод наставничества используют 36% организаций, организующих мероприятия по адаптации новых сотрудников. Закрепленный наставник вводит его в курс дела по организационным, рабочим и корпоративным

вопросам. Этот метод приносит положительные результаты даже несколько лет, так как они по-особенному относятся друг к другу. Наставник сопровождает нового сотрудника, пока он не приобретёт необходимые навыки и опыт. Наставничество представляет собой циклический процесс: каждый сотрудник, проработавший в организации определенное время и добившийся достаточно высоких результатов, имеет возможность стать наставником [20, 52].

Одним из инструментов управления процессом адаптации новичка является Адаптационный лист нового сотрудника (в некоторых компаниях он называется Дневник нового сотрудника, Программа адаптации, План адаптации, План стажировки).

Структура Адаптационного листа нового сотрудника включает следующие разделы:

- задачи на испытательный срок;
- мероприятия по адаптации;
- перечень мероприятий к исполнению;
- контроль выполнения [52].

Еще одним инструментом адаптации является корпоративная брошюра или книга сотрудника (другое название Папка сотрудника), которая может издаваться как в печатной форме, так и в электронной. Цель книги сотрудника – сориентировать новичка в большом объеме информации, которую ему необходимо узнать о компании.

Такой инструмент трудовой адаптации, как «Дневник сотрудника» необходим, чтобы новый сотрудник чётко понимал, что от него ожидают и в каком объёме. В «Дневнике сотрудника» может быть предусмотрен план работы на первое время, где прописан по часам первый рабочий день, необходимые мероприятия первой рабочей недели, предусмотрена форма «обратной связи» от сотрудника, чтобы вовремя скорректировать программу адаптации [47].

Welcome-тренинг (или вводный курс «Добро пожаловать в компанию!») – процедура внутреннего обучения в компании, направленная на адаптацию новых сотрудников. Welcome-тренинг прежде всего является семинаром, основная задача которого в максимально короткие сроки быстро помочь сотруднику адаптироваться к новой компании, познакомиться с другими новыми сотрудниками, снизить первоначальные страхи и напряженность сотрудников перед работой в новой компании, познакомить новичков с корпоративной культурой, правилами и ценностями компании [28].

Также инструментом трудовой адаптации считаются дни новичков, которые могут в компании проходить с разной периодичностью. Главная цель таких мероприятий — командообразование.

Такой инструмент трудовой адаптации, как комплект новичка обычно включает в себя:

- должностную инструкцию, локальные нормативные документы;
- адаптационный лист;
- книгу сотрудника;
- корпоративные памятки, положения;
- последний выпуск корпоративного издания;
- маркетинговые материалы;
- корпоративный сувенир (например, ручка, блокнот и т. п.);
- телефонный справочник [52].

Исследования показали, что эти инструменты адаптации приводят к положительным результатам для новых сотрудников, таким как повышение удовлетворенности работой, повышение производительности труда, повышение организационной приверженности, снижение профессионального стресса и намерение уволиться [42, с. 35-41, 56].

На примере всего вышесказанного, взаимосвязь адаптации персонала и текучести кадров оказалась очень тесна, особенно ярко выражена в работе с поколениями «Y» или миллениалами, то есть теми, кто менее всего готов мириться с неприятным и неудовлетворительным опытом сотрудничества.

Уменьшить текучесть кадров и превратить новичка в эффективного исполнителя смогут те организации, которые внедряют новейшие практики по отбору и удержанию сотрудников, а также правильно разработают систему адаптации персонала. Поэтому процесс адаптации персонала для каждого владельца компании должен стать отдельной статьёй расходов, которую стоит расценивать как инвестиции в будущее своей фирмы [24, 53].

Таким образом, адаптация является, с одной стороны, механизмом взаимодействия работника с организационным окружением, а с другой - одним из методов развития потенциала кадровых ресурсов организации и способом формирования кадровой политики [16].

В 1 главе были рассмотрены понятия и сущность текучести кадров и трудовой адаптации персонала, преимущества и недостатки системы адаптации и текучести кадров, подходы к управлению и виды текучести кадров, процесс управления адаптацией и текучестью кадров и инструменты трудовой адаптации. Также была выявлена взаимосвязь между текучестью и трудовой адаптацией персонала.

2 АНАЛИЗ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ И ТРУДОВОЙ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ФИЛИАЛЕ ЕКАТЕРИНБУРГА ООО «ОМС-ЦЕНТР»

2.1 ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ФИЛИАЛА ЕКАТЕРИНБУРГА ООО «ОМС-ЦЕНТР»

ООО «ОМС Центр» – крупнейшая в России компания, специализирующаяся на аутсорсинге вспомогательных и непрофильных функций.

Основными услугами ООО «ОМС Центр» являются:

- эксплуатация инженерных систем;
- корпоративное питание;
- профессиональная уборка;
- управление автопарком;
- охрана, аутстаффинг.

На рынке услуг компания уже более 20 лет, имеет более 10 000 объектов и 50 000 000м² обслуживаемых площадей.

Ценностями компании ООО «ОМС Центр» являются:

- безупречная репутация (доверие клиентов, партнеров, сотрудников);
- честное партнерство (верность обязательствам, взаимное уважение, открытость);
- высокая эффективность (рост прибыли, личная ответственность за результат, оптимальное использование ресурсов);
- динамичное развитие (лидерство, рост профессионализма, инновационность).

Филиал компании находится по адресу: г. Екатеринбург, ул. Долорес Ибаррури, 2Е, офис – 801.

История компании:

Компания начала свою деятельность 31 января 1997 года с поставок офисных товаров корпоративным клиентам.

В ОМС-Центре изобрели и внедрили технологии, которые сегодня использует подавляющее большинство конкурентов компании. Компания предлагала не только обеспечение расходными материалами, но и сопутствующий сервис. Таким образом, компания ОМС первой на рынке начала оперировать уже привычным сегодня словом «аутсорсинг», под которым понимали полное материально-техническое обеспечение основного бизнеса клиента.

Открытие филиала в Екатеринбурге, по которому проведена данная работа, произошло в 2005 году.

В исследуемой компании используется так называемая органическая структура управления, при которой имеется возможность быстро адаптироваться к изменениям в работе предприятия. Такая структура характеризуется небольшим количеством уровней иерархии.

Организационная структура административно-управленческого персонала Екатеринбургского филиала ООО «ОМС Центр» представлена на рисунке 3.

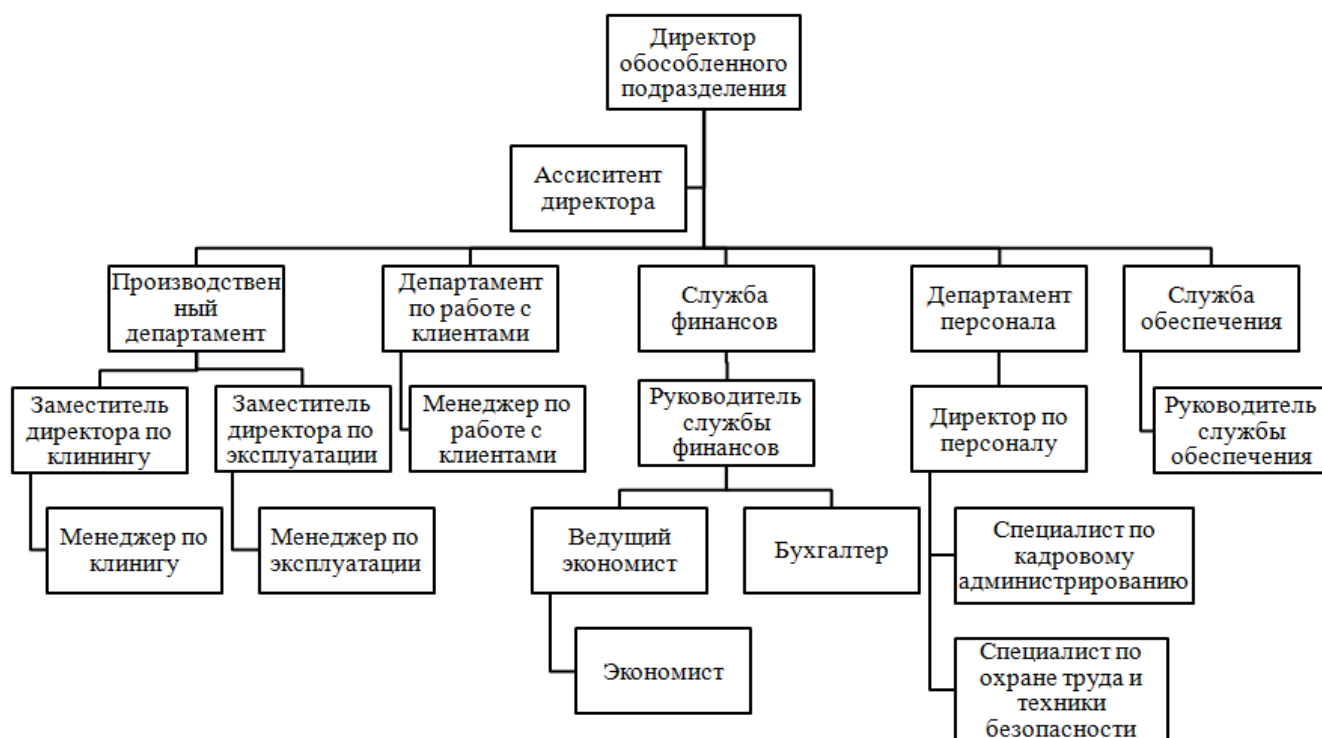


Рисунок 3 – Организационная структура административно-управленческого персонала Екатеринбургского филиала ООО «ОМС-Центр» [4]

Из рисунка 3 видно, что единоличным органом является директор обособленного подразделения Екатеринбурга. Непосредственно ему подчиняются только руководители отделов. А в каждом отделе своя иерархия, поэтому эта структура и легко меняется, и приспособливается к новым условиям.

Для подробного анализа Екатеринбургского филиала ООО «ОМС-Центр» необходимо рассмотреть основные финансовые показатели компании за 2016-2018 года в таблице 5.

Таблица 5 – Основные финансовые показатели Екатеринбургского филиала ООО «ОМС-Центр» за 2016-2018 гг.⁷

Показатели	Года			Темп роста, %		
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2016
Выручка, тыс. руб.	390120,39	536757,45	712476,51	137,59	132,74	182,63
Выручка, приходящаяся на 1 рубль заработной платы, тыс. руб.	7,65	6,99	7,68	91,25	109,87	100,39
Прибыль, тыс. руб.	4158,20	5778,86	6339,41	138,98	109,70	152,46

На основе таблицы 5 можно сделать вывод, что выручка компании имеет тенденцию роста с 2016 по 2018 гг. В 2017 году она увеличилась на 37,59%, а в 2018 году на 82,63%. Рост выручки произошел по нескольким причинам: увеличился объем оказываемых услуг, внешние производственные территории и выросли цены на услуги. Выручка, приходящаяся на 1 рубль заработной платы, в 2017 году по сравнению с 2016 годом снизилась на 8,5%, что говорит о неэффективности использования фонда заработной платы. Но в 2018 году по сравнению с 2016 годом она увеличилась на 0,39%. Прибыль компании также имеет тенденцию роста с 2016 по 2018 гг. За два года она увеличилась на 52,46%.

Таким образом, компания работает довольно стабильно и с каждым годом развивается. Для более детального изучения компании, в дальнейшей работе необходимо провести анализ состава и структуры персонала, а также

⁷ Составлено автором по:[1, 2, 3].

социально-экономических показателей деятельности Екатеринбургского филиала ООО «ОМС-Центр».

2.2 АНАЛИЗ СОСТАВА И СТРУКТУРЫ ПЕРСОНАЛА ФИЛИАЛА ЕКАТЕРИНБУРГА ООО «ОМС-ЦЕНТР»

Для того чтобы проанализировать текучесть кадров и трудовую адаптацию персонала, необходимо провести анализ состава и структуры персонала, а также социально-экономических показателей деятельности Екатеринбургского филиала ООО «ОМС-Центр».

В таблице 6 приведены основные социально-экономические показатели ООО «ОМС Центр» за 2016-2018 гг.

Таблица 6 – Основные социально-экономические показатели Екатеринбургского филиала ООО «ОМС-Центр» за 2016-2018 гг.⁸

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Темп роста, %		
				2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2016
Годовой ФЗП, тыс. руб.	51005,35	76767,54	92788,93	150,51	120,87	181,92
Удельный ФЗП в выручке организации, %	13,07	14,30	13,02	109,41	91,05	99,61
Среднемесячная заработная плата одного работника, тыс. руб.	16,80	18,44	19,53	109,76	105,91	116,25
Среднесписочная численность, чел.	253	347	396	137,15	141,12	156,52
Производительность труда, тыс. руб./чел.	1541,98	1546,85	1799,18	100,32	116,31	166,80

Таким образом, из таблицы 6 можно увидеть увеличение среднесписочной численности персонала на 56,52% в динамике за три года. Это связано с увеличением количества заказчиков, внешней производственной территорией и соответственно объемов работ. Из-за увеличения среднесписочной численности, также увеличился фонд заработной платы на 81,92% с 2016 года по 2018 год. Среднемесячная заработная плата увеличилась на 16,25% с 2016 года, что связано с повышением минимального размера

⁸ Составлено автором по:[1, 2, 3].

оплаты труда. Производительность труда увеличилась на 66,8% в 2018 году, по сравнению с 2016 годом, на это повлияло увеличение заработной платы сотрудников и закупка новой техники для работы. По этим данным можно сказать, что компания достаточно стабильная.

Для представления распределения работников по категориям персонала, в таблице 7 представлена структура персонала по категориям персонала компании.

Таблица 7 – Структура персонала по категориям персонала за период с 2016 по 2018 год⁹

Категории персонала	Численность сотрудников, чел			Удельный вес, %		
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2016	2017	2018
Руководители	5	6	7	2	1,7	1,8
Специалисты	19	22	24	7,5	5,6	6,1
Рабочие	229	319	365	90,5	91,9	92,2
Итого	253	347	396	100,0	100,0	100,0

Из таблицы 7 видно, что большую часть персонала в компании занимают рабочие (90,5% в 2016 году и 92,2% в 2018 году), это связано спецификой деятельности компании. А категория руководителей имеет наименьший удельный вес (1,8% в 2018 году). В целом структура персонала по категориям стабильна на протяжении трех лет.

Структура персонала Екатеринбургского филиала ООО «ОМС-Центр» по полу с 2016 года по 2018 год представлена в таблице 8.

Таблица 8 – Структура персонала по полу Екатеринбургского филиала ООО «ОМС-Центр» с 2016 года по 2018 год¹⁰

Категории персонала по полу	Численность сотрудников, чел.			Удельный вес, %		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Женщины	167	234	247	66	67,4	62,4
Мужчины	86	113	149	34	32,6	37,6
Итого	253	347	396	100,0	100,0	100,0

⁹ Составлено автором по:[1, 2, 3].

¹⁰ Составлено автором по:[1, 2, 3].

Как видно из таблицы 8 наибольшую долю персонала по полу составляют женщины, причем женщин, работающих в компании, в 2 раза больше чем мужчин. Это связано со спецификой деятельности компании, в которой большую часть персонала составляют специалисты внутренней уборки (уборщики), которыми в основном работают женщины. Такая тенденция сохранялась за все три года.

Структура работников Екатеринбургского филиала ООО «ОМС-Центр» по возрасту с 2016 года по 2018 год представлена в таблице 9.

Таблица 9 – Структура работников по возрасту Екатеринбургского филиала ООО «ОМС-Центр» с 2016 года по 2018 год¹¹

Группы рабочих по возрасту, лет	Численность сотрудников, чел.			Удельный вес, %		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
18-25	1	1	3	0,4	0,3	0,8
26-35	46	76	101	18,2	21,9	25,5
36-45	112	143	156	44,3	41,2	39,4
46-60	90	122	131	35,6	35,2	33,1
61 и старше	4	5	7	1,6	1,4	1,8
Итого	253	347	396	100,0	100,0	100,0

Таким образом, по таблице 9 видно, что наиболее распространенный возраст в компании составляет 36-45 лет на протяжении трех лет (в 2016 году – 44,3, в 2017 году – 41,2%, в 2018 году – 39,4%). Но также наблюдается тенденция небольшого снижения удельного веса этой возрастной группы на 4,9%. Вторая по распространенности возрастных групп является группа в возрасте 46-60 лет (33,1% в 2018 году). Наименьший удельный вес составляет у возрастной группы 18-25 лет (всего 0,8% в 2018 году). В целом в компании наблюдается нехватка молодых специалистов, что является неблагоприятным показателем, так как любой компании нужны молодые специалисты, их новые идеи, взгляды и предложения.

В таблице 10 представлена структура персонала по уровню образования Екатеринбургского филиала ООО «ОМС-Центр» с 2016 года по 2018 год.

¹¹ Составлено автором по:[1, 2, 3].

Таблица 10 – Структура персонала по уровню образования Екатеринбургского филиала ООО «ОМС-Центр» с 2016 года по 2018 год¹²

Уровень образования	Кол-во работников, чел.			Удельный вес, %		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Высшее	10	14	19	4,0	4,0	4,8
Среднее профессиональное	39	51	62	15,4	14,7	15,7
Среднее общее	204	282	315	80,6	81,3	79,6
Итого	253	347	396	100,0	100,0	100,0

По данным таблицы 10 видно, что у сотрудников преобладает среднее общее образование (80,6% в 2016 году 79,6 в 2018 году), так как в компании преобладают специальности, не требующие наличие высшего и среднего профессионального образования (например, уборщики). А наименьший удельный вес у сотрудников с высшим образованием, потому что в компании небольшое количество руководителей и специалистов, которые должны иметь высшее образование, от общей численности персонала. Данная тенденция стабильна уже на протяжении трех лет.

Для того чтобы понимать на сколько сотрудники стабильны в компании, сколько лет они работают на данной компании, необходимо рассмотреть структуру персонала по стажу работы, представленную в таблице 11.

Таблица 11 – Структура персонала по стажу работы в 2018 году¹³

Стаж работы	Кол-во работников, чел.	Удельный вес, %
Менее года	320	80,81
1-3 года	33	8,33
Более 3 лет	43	10,86
Всего	396	100,00

Таким образом, по результатам таблицы 11 видно, что основная часть работников проработала меньше года (80,81%). А процент работников, проработавших более 3 лет, составляет 10,86%. Это связано с высоким оборотом персонала.

¹² Составлено автором по:[1, 2, 3].

¹³ Составлено автором по:[1, 2, 3].

Необходимо проанализировать структуру персонала по должностям с 2016 года по 2018 год, который представлен в приложении А, чтобы увидеть изменение в структуре персонала конкретно по каждой должности.

По приложению А видно, что по всем должностям количество сотрудников либо увеличивается, либо остается прежним. Наибольшую долю работников среди должностей в компании занимают операторы внутренней уборки и подсобные рабочие. Количество работников по этим должностям выросло на 82,03% и 27,96% за два года. Структура персонала в компании в целом стабильна.

Таким образом, был проведен анализ основных показателей изучаемой организации, количественный и качественный анализ кадрового состава компании, среднесписочной численности по категориям персонала, половозрастной структуры, распределения коллектива по образованию, по стажу и должностям. Далее в работе необходимо провести исследование системы управления текучестью кадров и трудовой адаптацией в филиале Екатеринбурга ООО «ОМС-Центр»

2.3 ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ТЕКУЧЕСТЬЮ КАДРОВ И ТРУДОВОЙ АДАПТАЦИЕЙ В ФИЛИАЛЕ ЕКАТЕРИНБУРГА ООО «ОМС-ЦЕНТР»

Для проведения исследования системы управления текучестью кадров и трудовой адаптацией, необходимо проанализировать показатели движения кадров, сам уровень текучести, ее причины, а также показатели трудовой адаптации, ее уровень удовлетворенности, эффективность и т.д.

Для того чтобы определить уровень текучести кадров, следует провести анализ показателей движения персонала с 2016 года по 2018 год в Екатеринбургском филиале ООО «ОМС-Центр», который представлен в таблице 12.

Таблица 12 – Анализ показателей движения персонала в Екатеринбургском филиале ООО «ОМС-Центр» с 2016 года по 2018 год¹⁴

Показатели	Года			Темп роста, %		
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2016
Состояло работников на начало года, чел.	195	311	383	159,49	123,15	196,41
Принято всего, чел.	190	196	173	103,16	88,27	91,05
Выбыло всего, чел, в т.ч.:	74	124	147	167,58	118,55	198,65
-по собственному желанию;	69	113	137	163,77	121,24	198,55
-переведено на другой филиал	0	0	1	100	-	-
-уволено за нарушение трудовой дисциплины;	4	2	6	50,00	300,00	150,00
-по другим причинам (сокращение численности, смерть, армия...)	1	9	3	900,00	33,33	300,00
Состояло работников на конец года, чел.	311	383	409	123,15	106,79	131,51
Среднесписочная численность, чел.	253	347	396	137,15	114,12	156,52
Количество работников, проработавших год, чел.	47	63	76	134,04	120,64	161,70

По таблице 12 наблюдается тенденция роста среднесписочной численности персонала на 56,5% с 2016 года по 2018 год. Количество работников, проработавших год, также увеличилось в 2017 году на 20,64%, а в 2018 году по сравнению с 2016 годом на 61,7%. Также есть тенденция увеличения выбывших сотрудников как, в общем, так и по причине собственного желания. В основном сотрудники увольняются из компании по

¹⁴ Составлено автором по:[1, 2, 3].

собственному желанию, что говорит о наличии неудовлетворенности условиями труда.

Анализ показателей интенсивности движения персонала в Екатеринбургском филиале ООО «ОМС-Центр» с 2016 года по 2018 год представлен в таблице 13.

Таблица 13 – Анализ показателей интенсивности движения персонала в Екатеринбургском филиале ООО «ОМС-Центр» с 2016 года по 2018 год¹⁵

Показатели	Года			Абсолютное отклонение,+/-		
	2016	2017	2016	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2016
Общий оборот персонала, %	104,35	92,22	80,81	-12,13	-11,41	-23,54
Оборот персонала по приему, %	75,10	56,48	43,69	-18,62	-12,79	-31,41
Оборот персонала по выбытию, %	29,25	35,74	37,12	6,49	1,38	7,87
Замещение кадров, %	256,76	158,06	117,69	-98,7	-40,37	-139,07
Текучесть кадров, %	28,85	33,14	36,11	4,29	2,97	7,26
Постоянство кадров, %	18,58	18,16	19,19	-0,42	1,03	0,61

В целом по таблице 13 наблюдается тенденция увеличения текучести кадров на 7,26%. Сама текучесть кадров в 2018 году составила 36,11%, что является высоким показателем для данной компании. Общий оборот персонала снизился на 23,54%, а оборот по приему персонала 31,41 % за два года, что является положительной тенденцией для компании, так как благодаря этому снижаются издержки на персонал. Замещение кадров тоже снижается, что также снижает затраты на персонал компании. Также положительной тенденцией является увеличение постоянства кадров в 2018 году на 1,03%, а за два года на 0,61%.

Для того чтобы конкретнее рассмотреть проблему текучести кадров в филиале Екатеринбурга ООО «ОМС-Центр», необходимо проанализировать текучесть кадров по каждой категории персонала в таблице 14.

¹⁵ Составлено автором по Таблице 12 и формулам 1, 2, 3, 4, 5.

Таблица 14 – Анализ показателей движения персонала по категориям персонала в филиале Екатеринбурга ООО «ОМС-Центр» с 2016 года по 2018 год¹⁶

Показатели	Года			Темп роста, %		
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2016
Руководители						
Количество работников, проработавших год, чел.	5	5	6	100,00	120,00	120,00
Выбыло по причине текучести, чел.	0	0	1	-	-	-
Текучесть кадров, %	0	0	14,29	-	-	-
Специалисты						
Количество работников, проработавших год, чел.	17	18	20	105,88	111,11	117,65
Выбыло по причине текучести, чел.	1	2	2	200,00	100,00	100,00
Текучесть кадров, %	5,26	9,09	8,33	172,81	91,64	158,37
Рабочие						
Количество работников, проработавших год, чел.	24	40	50	166,66	125,00	208,33
Выбыло по причине текучести, чел.	72	113	140	156,94	123,89	194,44
Текучесть кадров, %	31,44	35,4	38,36	112,60	108,36	122,01

По таблице 14 можно сделать вывод, что наибольший уровень текучести составляет у рабочих, который имеет тенденцию роста и за два года увеличился на 22,01%. Текучесть у рабочего персонала превышает общую текучесть в 2016 году на 2,59%, а в 2018 году на 2,25%. В 2018 году у категории руководителей текучесть кадров составила 14,29%, хотя в 2016 и 2017 году она отсутствовала, что является показателем выше нормы для данной категории персонала. У специалистов текучесть кадров также увеличилась за два года на 58,37%, что является очень высоким показателем, который негативно влияет на компанию в целом. Также наблюдается положительная для компании тенденция роста количества работников, проработавших год и более, по всем категориям персонала.

¹⁶ Составлено автором по:[1, 2, 3].

Одной из самых распространенных причин высокой текучести кадров является неудовлетворенность заработной платой. Поэтому необходимо проанализировать среднемесячные размеры заработной платы по категориям персонала в таблице 15.

Таблица 15 – Распределение размера среднемесячной заработной платы по категориям персонала с 2016 года по 2018 год¹⁷

Категории персонала	Среднемесячная заработная плата одного сотрудника, тыс. руб.			Темп роста, %		
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2016
Руководители	47,56	49,87	51,82	104,86	103,91	108,96
Специалисты	30,93	30,59	32,82	98,90	107,29	106,11
Рабочие	15,94	17,32	18,11	108,66	104,56	113,61
Всего	16,80	18,44	19,53	109,76	105,91	116,25

Из таблицы 15 видно, что заработная плата за каждый год растет почти везде, хотя этот рост незначительный. Самая высокая заработная плата у руководителей, а самая низкая у рабочих, что вполне естественно для любой организации. Данные размеры среднемесячной заработной платы совпадают с рыночными заработными платами по городу Екатеринбург, но на данном рынке есть и более конкурентоспособные размеры заработных плат, поэтому текучесть кадров связана и с неудовлетворенностью размером заработной платой.

Для анализа текучести и трудовой адаптации персонала в компании было проведено исследование среди сотрудников (Приложение Б). Цель исследования – выявление потенциальной текучести и уровня удовлетворенности трудовой адаптацией в компании. Задачи исследования – выяснить собираются ли сотрудники сменить работу, узнать у сотрудников насколько они удовлетворены процессом трудовой адаптации и содействием наставника на протяжении адаптации.

¹⁷ Составлено автором по:[6].

Объект исследования – сотрудники филиала Екатеринбурга ООО «ОМС-Центр». Предмет исследования – процесс текучести кадров и трудовой адаптации персонала.

Гипотезы исследования:

– в своем большинстве сотрудники готовы поменять работу, если предложат лучший вариант;

– в своем большинстве сотрудники удовлетворены процессом адаптации в компании;

– в своем большинстве сотрудники удовлетворены содействием наставника в адаптации.

Методом исследования является опрос (анкетирование). Инструмент исследования – анкета и внутрикорпоративный сайт компании.

В опросе приняли участие 198 сотрудников. Данная цифра является репрезентативной, а значит в соответствии с общим объемом сотрудников, исследование будет иметь минимум неточностей. Среди опрошенных сотрудников в основном ответы дали рабочие (35,8%) и специалисты (31,3%), а также руководители 32,9%.

Рассчитаем размер выборки по формуле (6):

$$SS = \frac{Z^2 * (p) * (1-p)}{c^2}, \quad (6)$$

где Z – Z фактор (1,96 для 95% доверительного интервала);

p – процент интересующих респондентов или ответов в десятичной форме (0,5 по умолчанию);

c – доверительный интервал, в десятичной форме (например, 0,05 = ±5%).

$$SS = \frac{1,96^2 * (0,5) * (1 - 0,5)}{0,05} = 384,16$$

Рассчитаем репрезентативность выборки по формуле (7):

$$CSS = \frac{SS}{1 + \frac{SS-1}{pop}}, \quad (7)$$

где: ss = размер выборки;

css = скорректированная выборка;

pop = генеральная совокупность.

$$CSS = \frac{384,16}{1 + \frac{384,16 - 1}{409}} = 198 \text{ чел.}$$

При доверительной вероятности в 95% и доверительной погрешности в 5% мы получаем ситуацию, в которой для репрезентативности исследования компании, необходимо опросить 198 человек.

Для выявления потенциальной текучести в компании проведен опрос среди сотрудников, результаты которого представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Структура потенциальной текучести в ООО «ОМС-Центр» за 2019 год¹⁸

Потребности	Численность работников, чел.	Удельный вес, %
Не собираются менять работу ни при каких условиях	9	4,55
Готовы поменять работу, если предложат лучший вариант	124	62,63
Работают, но одновременно ищут другую работу	65	32,83
Всего работников, прошедших опрос	198	100,00

По результатам таблицы 16 можно сделать вывод, что потенциальная текучесть в компании высокая. Это означает, что большая часть работников не удовлетворены своей работой и предпочли бы найти другую. Это довольно негативный показатель, который может повлиять на повышение текучести предприятия.

Для выявления причин высокой текучести кадров, следует рассмотреть причины увольнений сотрудников.

¹⁸Составлено автором по результатам, проведенного опроса, Приложение Б.

Перед увольнением сотрудники заполняют выходную анкету, в которой указывают причины увольнения и что их не устраивало в трудовой деятельности. Но такую анкету заполняют только специалисты и руководители, а рабочим эти анкеты не выдаются. Поэтому в компании нет статистики о причинах увольнения обычных рабочих и текучесть среди рабочих высокая.

Основные причины увольнения, которые указали сотрудники, в ООО «ОМС-Центр» представлены на рисунке 4.



Рисунок 4 – Основные причины увольнения, которые указали сотрудники ООО «ОМС-Центр» в 2018 году¹⁹

Также сотрудники выделяли из того, что им мешало в трудовой деятельности, следующее:

- не отлаженное взаимодействие с подразделениями;
- отсутствие автоматизации процессов;
- слабая квалификация людей, с которыми приходилось работать.

Так как сотрудники перед увольнением указывали одной из основных причин – неудовлетворенность заработной платой, необходимо проанализировать систему оплаты труда в исследуемой компании.

Оплата труда осуществляется в соответствии с документом «Положение об оплате труда и премировании работников» ООО «ОМС-Центр».

¹⁹ Составлено автором по: [1].

В организации применяются следующие системы оплаты труда:

- простая повременная;
- простая повременная при суммированном учете рабочего времени;
- оплата по часовой ставке при суммированном учета рабочего времени.

Размеры заработной платы работникам определяются на основании следующих документов, позволяющих охарактеризовать труд работников:

- Табель учета рабочего времени;
- Приказ Генерального директора о доплате, надбавке, премии, удержании из заработной платы.

При простой повременной оплате труда заработок работника состоит из установленного должностного оклада согласно штатному расписанию, выплачиваемого в полном размере при условии, что работник проработал полностью рабочие дни в месяце. Заработная плата начисляется пропорционально отработанному времени на основании данных табеля учета рабочего времени.

Размер заработной платы при повременной системе оплаты труда определяется по формуле (8):

$$ЗП_{\text{поврем.прост.}} = 1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6, \quad (8)$$

где: 1 – оклад, размер которого устанавливается в соответствии со штатным расписанием ООО «ОМС-Центр». Выплачивается пропорционально отработанному времени на основании табеля учета рабочего времени;

2 – надбавка за совмещение, размер надбавки устанавливается по соглашению между работником и работодателем;

3 – надбавка за увеличение объема работы, размер надбавки устанавливается по соглашению между работником и работодателем;

4 – доплата за работу в выходной и нерабочий праздничный день, которая определяется согласно данным табеля учета рабочего времени;

5 – оплата работы в ночное время, которая определяется согласно графику работы и табеля учета рабочего времени;

6 – доплата за работу в районах с особыми природно-климатическими условиями;

7 – доплата за стаж работы в районах с особыми природно-климатическими условиями;

8 – премия по результатам работы за отчетный период, которая начисляется на основании приказа Генерального директора.

Оплата труда по часовой ставке при суммированном учете рабочего времени.

В соответствии со статьей 104 ТК РФ в Компании введен суммированный учет рабочего времени для работников, работающих по часовой ставке со сменным графиком работы. Суммированный учет рабочего времени устанавливается правилами внутреннего трудового распорядка.

При работе сотрудника на часовой ставке с суммированным учетом рабочего времени, заработная плата начисляется, исходя из ранее установленной часовой ставки по трудовому договору установленной в соответствии со штатным расписанием за отработанный расчетный период.

Зарботная плата за расчетный период определяется по формуле (9):

$$ЗП_{\text{поврем.}} = Тч * Вч + 1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8, \quad (9)$$

где: Тч - часовая тарифная ставка, соответствующая штатному расписанию по должности;

Вч —фактически отработанное время, часов;

1 – дополнительные выплаты производственного характера, руб.;

2 – доплаты за нерабочие выходные праздничные дни;

3 – надбавка за совмещение, размер надбавки устанавливается по соглашению между работником и работодателем;

4 – надбавка за увеличение объема работы, размер надбавки устанавливается по соглашению между работником и работодателем;

5 – оплата работы в ночное время. Определяется согласно графику работы и табеля учета рабочего времени;

6 – доплата за работу в районах с особыми природно-климатическими условиями;

7 – доплата за стаж работы в районах с особыми природно-климатическими условиями;

8 – премия по результатам работы Общества за отчетный период (месяц, один квартал, полгода, девять месяцев, год). Начисляется на основании приказа Генерального директора.

Единовременное (разовое) премирование работников может осуществляться в отношении всех работников ООО «ОМС-Центр» по следующим показателям:

- за результаты работы Общества в целом;
- за результаты работы отдельного подразделения;
- за успешное выполнение должностных обязанностей;
- рост объема производства;
- рост объема поставок продукции, услуг по договорам;
- проявление инициативы и творческого подхода при выполнении заданий, поручений планов;
- за высокое профессиональное мастерство;
- за сложность, напряженность и высокие достижения в труде;
- улучшение производственных показателей;
- активное участие и большой вклад в реализацию проектов;
- разработка и выполнение мероприятий, направленных на экономию средств ООО «ОМС-Центр», выполнение особо важных заданий и срочных работ.

Размер премии регулируется Генеральным директором на основании самостоятельного решения. Сумма премии состоит из процентного

соотношения к заработной плате сотрудника и может составлять от 1% до 400%.

Таким образом, система оплаты труда достаточно сильно направлена на стимулирование труда персонала, поэтому окладная часть у сотрудников выходит низкой, а размер премии не оправдывает ожидания работников, что вызывает у сотрудников неудовлетворенность заработной платой и соответственно увеличивается текучесть кадров.

Для исследования трудовой адаптации персонала необходимо рассмотреть процесс адаптации в компании ООО «ОМС-Центр».

Адаптация в компании ООО «ОМС-Центр» происходит в соответствии с документами «Положение по адаптации персонала» и «Правила Внутреннего трудового распорядка».

Процесс трудовой адаптации персонала в компании ООО «ОМС-Центр» представлен на рисунке 5.

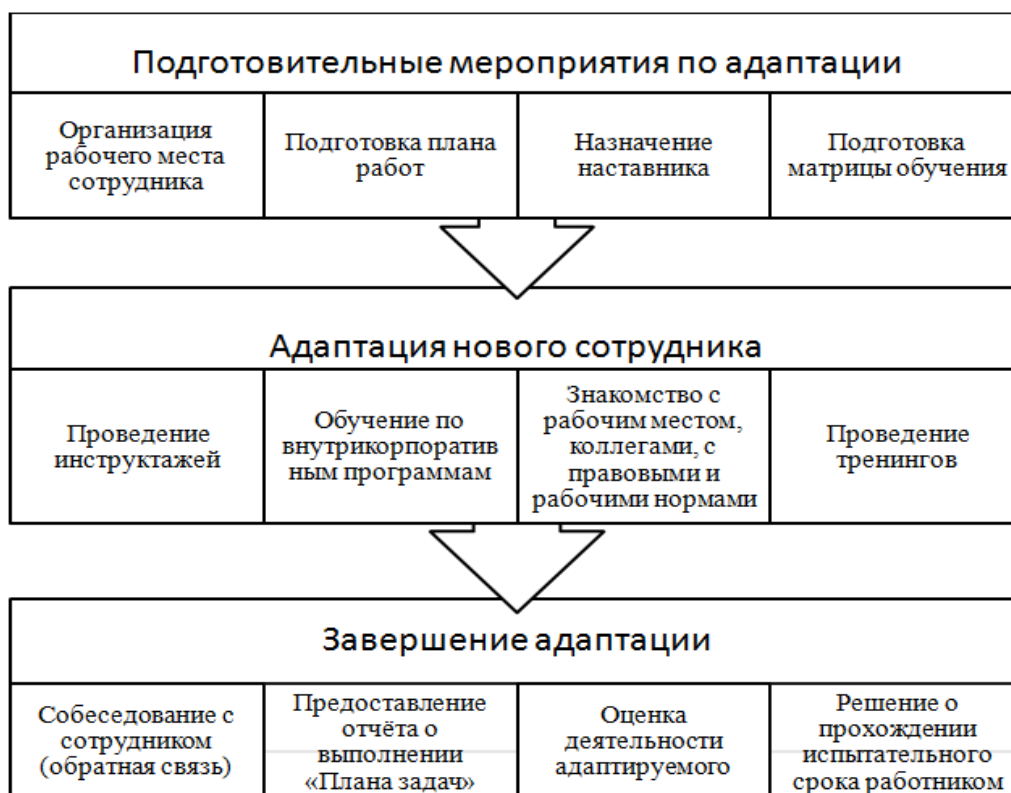


Рисунок 5 – Процесс трудовой адаптации персонала в компании ООО «ОМС-Центр»²⁰

²⁰ Составлено автором по:[5].

При приеме на работу сотруднику устанавливается испытательный срок – 3 месяца.

Подготовительные мероприятия по трудовой адаптации персонала:

Перед выходом сотрудника на работу непосредственный руководитель проводит подготовительные мероприятия по организации рабочего места сотрудника согласно с внутренними документами «Управление персоналом, Ведение кадрового делопроизводства (КДП)».

Непосредственный руководитель сотрудника является ответственным за:

- информирование сотрудника о функциональных стандартах и методиках применяемых в работе;

- разъяснение и помощь при выполнении сотрудником Плана работ.

Перед выходом сотрудника на работу сотрудник отдела подбора:

- письменно информирует его о перечне документов, необходимых для оформления, а также о том, что при отсутствии документов прием на работу не производится;

- информирует о фотографировании в первый рабочий день и необходимом внешнем виде (внешний вид сотрудника должен отвечать корпоративным требованиям в соответствии с «Корпоративным кодексом»).

Подготовка плана работ и матрицы обучения на период испытательного срока.

План Адаптации состоит из:

- плана работ;
- матрицы обучения.

Непосредственный руководитель является ответственным за ознакомление сотрудника с Планом адаптации в день выхода сотрудника на работу.

План работ содержит:

- перечень задач связанных с непосредственной деятельностью сотрудника, их результаты и срок выполнения;

– календарь встреч нового сотрудника с непосредственным руководителем и сотрудником отдела подбора.

Встречи устанавливаются с периодичностью: через неделю, через 1,5 месяца и в конце 3 месяца после даты выхода нового сотрудника

Матрица обучения содержит:

– перечень общекорпоративных ВНД, содержащих общие правила, стандарты и принципы работы в компании, обязательные для изучения или ознакомления всеми сотрудниками компании;

– перечень функциональных ВНД, необходимых для эффективного выполнения должностных обязанностей сотрудника;

– перечень корпоративных тренингов, необходимых для прохождения всеми новыми сотрудниками компании, а также индивидуальных в зависимости от необходимости развития тех или иных профессиональных и личностных компетенций.

Тренинги выбираются непосредственным руководителем из утвержденного списка тренингов, находящегося на Портале обучения. Обязательным является тренинг «Добро пожаловать».

В первый день выхода нового сотрудника:

Сотрудник ответственный за информационные связи делает рассылку по компании о выходе нового сотрудника, знакомит его с коллективом компании и порядком учета и контроля рабочего времени в компании; проводит инструктаж по организации питания и правил выдачи электронных пропусков;

Непосредственный руководитель проводит инструктаж по контрольно-пропускной системе и процедуре сдачи и получения ключей от кабинетов, знакомит нового сотрудника еще раз с должностной инструкцией, со структурой подразделения, иерархией и полномочиями, соответствующими статусу сотрудника, и совместно с работником намечают цели, составляют план работы на испытательный срок, включающий описание работы/ проекта, ориентировочные сроки, планируемые результаты и план адаптации, что

позволяет оптимальным образом организовать работу нового сотрудника и его руководителя в компании.

Непосредственный руководитель вновь принятого сотрудника назначает наставника (сотрудника отдела/подразделения), который знакомит нового сотрудника с рабочим местом, коллегами, с которыми необходимо будет сотрудничать в процессе работы, с правовыми и рабочими нормами, принятыми в компании.

Для более успешной адаптации нового сотрудника в Компании проводится адаптационное обучение по внутрикорпоративным программам.

По итогам испытательного срока непосредственный руководитель сотрудника заполняет форму «План задач», где дает оценку его деятельности, на основании которого принимается решение о прохождении испытательного срока работником.

Форма «План задач» предоставляется сотруднику отдела кадрового администрирования не позднее, чем за пять дней до окончания испытательного срока сотрудника. Сотрудник предоставляет своему непосредственному руководителю отчет о выполнении «Плана задач» не позднее, чем за неделю до окончания испытательного срока.

Не менее, чем за три дня до окончания испытательного срока с сотрудником проводится собеседование (участвуют: сотрудник, непосредственный руководитель) с целью обсуждения успехов и результатов работы нового сотрудника. По результатам собеседования принимается коллегиальное решение о соответствии сотрудника требованиям компании.

Если срок испытания истек, а сотрудник продолжает работу, то он считается выдержавшим испытание и последующее расторжение трудового договора допускается только на общих основаниях, предусмотренных трудовым кодексом РФ.

Такой процесс трудовой адаптации осуществляется только для руководителей и специалистов. Для обычных рабочих некоторые этапы данной адаптации не осуществляются. Например, не делается рассылка по компании о

выходе нового рабочего, не проводится знакомство с коллективом, а только с непосредственным руководителем, с ними не проводят корпоративные тренинги, собеседования в конце адаптации, не берется обратная связь по итогам адаптации.

Для определения эффективности системы трудовой адаптации компании необходимо проанализировать процент прошедших испытательный срок среди принятых сотрудников (таблица 17).

Таблица 17 – Анализ эффективности системы трудовой адаптации филиала Екатеринбурга ООО «ОМС-Центр» с 2016 года по 2018 год²¹

Категории персонала	Кол-во принятых, чел.	Прошедшие испытательный срок (3 месяца)		Отработавшие 1 год	
		Чел.	В % от принятых	Чел.	В % от принятых
2016 год					
Руководители	1	1	100,00	1	100,00
Специалисты	3	3	100,00	2	66,67
Рабочие	186	112	60,22	92	49,46
Всего	190	116	61,05	95	50,00
2017 год					
Руководители	1	1	100,00	1	100,00
Специалисты	4	3	75,00	3	75,00
Рабочие	191	94	49,22	81	42,41
Всего	196	98	50,00	85	43,37
2018 год					
Руководители	2	1	50,00	1	50,00
Специалисты	3	3	100,00	2	66,67
Рабочие	168	87	51,79	81	48,21
Всего	173	91	52,60	84	48,56

По таблице 17 можно сделать вывод, что самая проблемная зона в адаптации это рабочие, у них за все три года очень низкий уровень прохождения адаптации. Самый низкий процент, отработавших год, среди принятых был в 2017 году у рабочих (42,41%). У руководителей процент прошедших адаптацию снизился в 2 раза в 2018 году, что является для компании серьезными потерями. У специалистов средний уровень прохождения адаптации, кроме процента, отработавших год, среди принятых в 2016 и 2018 году (66,67%). По общему числу сотрудников самая низкий

²¹ Составлено автором по:[1, 2, 3].

процент, отработавших 1 год, был в 2017 году (43,37%), и прошедших испытательный срок в три месяца тоже в 2017 году (50%). За все три года общая эффективность трудовой адаптации не была выше 50%, что является очень низким показателем для компании.

Из указанных выше данных можно сделать вывод, что система адаптации персонала недостаточно эффективная, из-за чего компания несет дополнительные убытки. Также о неэффективности трудовой адаптации персонала говорит и высокая текучесть кадров.

Для анализа эффективности трудовой адаптации в компании проведен опрос, репрезентативность выборки которого рассчитана по формуле (7):

$$CSS = \frac{384,16}{1 + \frac{384,16 - 1}{84}} = 69 \text{ чел.}$$

При доверительной вероятности в 95% и доверительной погрешности в 5% мы получаем ситуацию, в которой для репрезентативности исследования трудовой адаптации компании, необходимо опросить минимум 69 сотрудников, прошедших адаптацию за последние пол года.

Для анализа уровня удовлетворенности процессом трудовой адаптации в компании проведен опрос среди сотрудников, прошедших адаптацию (приложение Б), результаты которого представлены в таблице 18.

Таблица 18 – Анализ уровня удовлетворенности процессом трудовой адаптации филиала Екатеринбурга ООО «ОМС-Центр»²²

Уровень удовлетворенности процессом адаптации	Кол-во работников, чел.	Удельный вес, %
Совершенно удовлетворен	6	8,45
Удовлетворен	14	19,72
Затрудняюсь ответить	28	39,44
Скорее не удовлетворен	20	28,17
Совершенно не удовлетворен	3	4,22
Всего прошедших опрос	71	100,00

²²Составлено автором по результатам, проведенного опроса, Приложение Б.

По таблице 18 видно, что больше всего сотрудников затруднялись ответить (28 чел.) и скорее не удовлетворены (20 чел.) процессом трудовой адаптации в компании.

Структура уровня удовлетворенности процессом трудовой адаптации филиала Екатеринбурга ООО «ОМС-Центр» представлена на рисунке 6.



Рисунок 6 – Структура уровня удовлетворенности процессом трудовой адаптации филиала Екатеринбурга ООО «ОМС-Центр»²³

Из рисунка 6 видно, что наибольший процент опрошенных сотрудников затруднялись оценить свой уровень удовлетворенности процессом адаптации (39,44%). Всего 4,22% респондентов совершенно не удовлетворены процессом адаптации. Также достаточно много ответившими, что они скорее не удовлетворены процессом адаптации.

На основе данных, представленных в таблице 18 можно рассчитать индекс удовлетворенности процессом адаптации. Индекс удовлетворенности рассчитывается по формуле (10):

$$I_{\text{удовл.}} = (1,0 * n_1 + 0,5 * n_2 + (-0,5 * n_3) + (-1,0 * n_4)), \quad (10)$$

²³Составлено автором по результатам, проведенного опроса, Приложение Б.

где n_1, n_2, n_3, n_4 – количество респондентов по каждому из вариантов ответов по шкале удовлетворенности. Оценка «Совершенно удовлетворен» приравнивается к +1,0; «Удовлетворен» к +0,5; «Затрудняюсь ответить» к 0,0; «Скорее не удовлетворен» к -0,5; «Совершенно не удовлетворен» к -1,0.

$$I_{\text{удовл.}} = (1,0*6+0,5*14+(-0,5*20)+(-1,0*3)) = 0$$

Таким образом, индекс удовлетворенности процессом адаптации низкий, это означает, что многие сотрудники не удовлетворены процессом трудовой адаптации.

Для анализа уровня удовлетворенности содействием наставника в адаптации, в компании проведен опрос среди сотрудников, прошедших адаптацию (приложение Б), результаты которого представлены в таблице 19.

Таблица 19 – Анализ уровня удовлетворенности содействием наставника в адаптации филиала Екатеринбурга ООО «ОМС-Центр»²⁴

Оценка содействия наставника в адаптации	Кол-во работников, чел.	Удельный вес, %
Совершенно удовлетворен	9	12,68
Удовлетворен	19	26,76
Затрудняюсь ответить	12	16,90
Скорее не удовлетворен	26	36,62
Совершенно не удовлетворен	5	7,04
Всего прошедших опрос	71	100,00

По таблице 19 видно, что больше всех опрошенных ответили, что они скорее не удовлетворены содействием наставника в адаптации (36,6%). Также на 5,64% больше ответило сотрудников, что они совершенно удовлетворены, по сравнению с ответившими сотрудниками, что они совершенно не удовлетворены содействием наставника в адаптации. Достаточно много сотрудников ответили, что они удовлетворены содействием наставника в адаптации (26,76%).

На основе данных, представленных в таблице можно рассчитать индекс удовлетворенности содействием наставника в адаптации по формуле (10):

$$I_{\text{удовл.}} = (1,0*9+0,5*19+(-0,5*26)+(-1,0*5)) = 0,5$$

²⁴ Составлено автором по результатам, проведенного опроса, Приложение Б.

Таким образом, индекс удовлетворенности содействием наставника в адаптации вышел средним, что говорит о наличии недостатков в системе наставничества компании.

Гипотезы исследования, которые заключались в том, что в своем большинстве сотрудники удовлетворены процессом адаптации в компании и содействием наставника в адаптации, не подтвердились, и оказалось наоборот то, что сотрудники не удовлетворены этими процессами в компании. А гипотеза, которая заключалась в том, что в своем большинстве сотрудники готовы поменять работу, если предложат лучший вариант подтвердилась, что говорит о высокой потенциальной текучести в компании.

Исходя из проведенного анализа, можно сделать вывод о том, что основные социально-экономические показатели Екатеринбургского филиала ООО «ОМС-Центр» за 2016-2018 гг. в основном имеют тенденцию увеличения. Связано это с развитием компании, увеличением заказчиков, внешних производственных территорий. Поэтому компания имеет стабильность на своем рынке. Для работников помимо оклада предусмотрены выплаты стимулирующего характера (премии, доплаты и надбавки за условия работы). Но, несмотря на это, увеличивается количество уволившихся сотрудников по причине неудовлетворенностью заработной платой. В компании в основном работают сотрудники в возрасте 36-45 лет, и достаточно мало работает молодежи. Большая часть персонала имеет среднее общее образование из-за специфики деятельности компании.

Также в компании наблюдается рост численности персонала, но при этом увеличивается количество уволившихся сотрудников по собственному желанию и соответственно текучесть кадров тоже растет и составляет довольно высокий процент (36,11% в 2018 году) для данной компании. Если не предпринять никаких мер по снижению текучести, то эта тенденция может еще увеличиться в 2019 году, так как потенциальная текучесть достаточно высокая.

В ходе анализа выяснилась низкая эффективность и неудовлетворенность среди сотрудников компании процессом трудовой адаптацией персонала, особенно у категории персонала – рабочие.

Во второй главе данной работы была дана краткая информация о деятельности ООО «ОМС-Центр» и социально-экономическая характеристика Екатеринбургского филиала ООО «ОМС-Центр». Также был проведен анализ основных показателей изучаемой организации. Помимо этого, был проведен количественный и качественный анализ кадрового состава компании: среднесписочной численности по категориям персонала, половозрастной структуры, распределения коллектива по образованию, размера средней заработной платы по категориям персонала. Проведен анализ движения персонала в компании по категориям и по должностям, показателей текучести кадров, эффективности трудовой адаптации персонала. Рассчитана потенциальная текучесть кадров. Были изучены особенности оплаты труда работников, мотивации персонала, рассмотрен процесс системы трудовой адаптации в компании, выявлены основные причины текучести кадров.

3 РЕКОМЕНДУЕМЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ ПО ОПТИМИЗАЦИИ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ТРУДОВОЙ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ФИЛИАЛЕ ЕКАТЕРИНБУРГА ООО «ОМС-ЦЕНТР»

3.1 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОПТИМИЗАЦИИ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ТРУДОВОЙ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ФИЛИАЛЕ ЕКАТЕРИНБУРГА ООО «ОМС-ЦЕНТР»

В ходе анализа трудовой адаптации во 2 главе в филиале Екатеринбурга ООО «ОМС-Центр» были выявлены следующие недостатки в основном у категории рабочих:

- недостаточное выделение внимания и времени каждому новому рабочему в период адаптации, так как в роли наставника выступает руководитель, которому подчиняется сразу несколько рабочих;
- отсутствие представления работника перед коллективом, из-за чего не налажены отношения среди рабочих сотрудников;
- неудовлетворенность работников содействием наставника в процессе адаптации;
- с рабочими сотрудниками не проводят собеседования в конце адаптации;
- отсутствие обратной связи по итогам адаптации;
- недостаточное информирование о компании в целом, о ее ценностях, результатах ее деятельности, направлениях ее развития, об организационной структуре. Все это не позволяет сотрудникам иметь четкие представления об устройстве организации и планировать карьерный рост.

А основными причинами текучести кадров в филиале Екатеринбурга ООО «ОМС-Центр» стали:

- низкая эффективность трудовой адаптации персонала;
- отсутствие ведения контроля и анализа уровня текучести кадров;

- не берется обратная связь при увольнении сотрудников, относящихся к рабочей категории персонала;
- не налаженность взаимоотношений среди сотрудников, относящихся к рабочей категории персонала;
- неудовлетворенность размером заработной платы;
- при распределении работников по рабочим объектам, не учитывается их место жительства.

Поэтому в компании необходимо провести мероприятия, целью которых является снижение текучести кадров и повышение эффективности трудовой адаптации персонала.

Рекомендуемые мероприятия по совершенствованию трудовой адаптации персонала:

1) Выделять каждому рабочему наставника среди опытных рабочих. Это позволит решить проблему недостаточного выделения внимания и времени каждому новому рабочему в период адаптации. Также это мероприятие позволит повысить эффективность адаптации, сократить время прохождения адаптации, количество ошибок, неизбежно возникающих на новом рабочем месте, соответственно увеличить производительность труда новых работников в период адаптации, снизить текучесть кадров на 5% среди увольняющихся в первый год работы среди рабочих;

2) Для того чтобы деятельность наставников действительно была эффективной, необходимо ведение учёта и контроля деятельности наставников. Благодаря этому эффективность адаптации и производительность труда адаптируемых работников также повысится;

Критерием эффективности работы наставника может стать успешное прохождение испытательного срока новым сотрудником и обратная связь от адаптируемых сотрудников. Также, для контроля выполнения наставником порученных обязанностей следует создать специальную памятку, в которой будет указываться:

- необходимая периодичность общения наставника с сотрудником;

- количество времени, отведенное на общение с сотрудником;
- допустимое поведение с сотрудником.

3) Обеспечить вознаграждение наставников в виде доплаты к основной заработной плате при успешном прохождении новичка адаптационного периода. Размер вознаграждения на основе анализа средней заработной платой в компании за успешное прохождение новичком адаптационного периода будет составлять 500 рублей за каждого рабочего и 1000 рублей за каждого специалиста и руководителя, что будет являться хорошей мотивацией для наставника. Ожидаемый эффект: увеличение заинтересованности наставников в успешном прохождении новичка адаптационного периода, соответственно повышение эффективности адаптации, сокращение периода адаптации, количества ошибок, неизбежно возникающих на новом рабочем месте, снижение текучести кадров среди увольняющихся в первый год работы;

4) По окончании срока наставничества следует собирать обратную связь по результатам адаптации у рабочих для определения качества выполненной задачи наставником методом анкетирования;

5) Для того чтобы собирать обратную связь по результатам адаптации у рабочих для определения качества выполненной задачи наставником, необходимо разработать новую анкету по оценке процесса адаптации для рабочих. Анкета позволит выявить недостатки в системе трудовой адаптации персонала, определить уровень лояльности новых сотрудников к компании, поможет выявить ошибки наставника либо, наоборот, его успешность при введении нового сотрудника в должность. Также она позволит выяснить, в чем сотрудники испытывали больше всего сложности в процессе адаптации, сколько времени им потребовалось, чтобы овладеть профессиональными навыками, сотрудники сами могут предложить рекомендации и идеи для улучшения процесса адаптации. Анкета по оценке процесса адаптации представлена в приложении Г;

6) В первый день работы офисным работникам выдавать комплект новичка. В него будет входить корпоративный блокнот, ручка и кружка.

Комплект будет закупаться оптом в компании «Штамбург». Ожидаемый эффект: повысится уровень лояльности к компании, мотивация у адаптируемых сотрудников, снизится текучесть кадров среди адаптируемых офисных сотрудников в период адаптации;

7) Знакомство нового рабочего со всеми сотрудниками, с которыми ему предстоит работать. Это позволит наладить взаимоотношения среди сотрудников, относящихся к рабочей категории персонала, поможет быстрее адаптироваться в коллективе и комфортнее себя чувствовать, а также повысится лояльность новичков к компании;

8) Записать видео приветствие для новых сотрудников от лица директора подразделения. В рамках партнерских отношений помощь в видеосъемке предоставит «УрГЭУ». Это мероприятие сократит время на знакомство директора подразделения с сотрудниками. Также это позволит решить проблему недостаточной информированности о компании в целом, о ее ценностях, результатах ее деятельности, направлениях ее развития. Благодаря этому сотрудники будут понимать цель их работы, что повысит уровень их вовлеченности в компании;

9) Разработать памятки (брошюры) для рабочих. На основе анализа таких же брошюр других компаний (Ancor, SKB_Lab, СКБ-банк), были выделены основные моменты, которые будут содержать следующую информацию о компании: традиции и ценности компании, результаты ее деятельности, направления ее развития, организационная структура, цели, задачи и роль подразделения в общей структуре компании, порядок взаимодействия с руководителем (приемные часы, круг вопросов), специалисты и другие работники, с которыми необходимо взаимодействовать по должности, их функционал, порядок оказания помощи куратором (наставником) в процессе адаптации; техническое оснащение рабочего места, возможности карьерного роста и т.д. Это позволит сотрудникам иметь четкие представления об устройстве организации и лучше усваивать весь большой объем информации в период адаптации;

10) Дарить корпоративные футболки всем сотрудникам, прошедшим период адаптации. Футболки будут закупаться оптом в компании «Штампбург». Такое поощрение работников позволит увеличить лояльность сотрудников к компании, улучшит корпоративную культуру.

Для оптимизации текучести кадров в компании предлагается провести следующие мероприятия:

1) Разработать новую выходную анкету. Данные, полученные в ходе анкетирования, руководство может использовать для улучшения условий работы персонала. В результате подобного анкетирования можно не только определить истинные причины увольнения сотрудников, но и выявить иные факторы, мешающие слаженной работе в компании. Также анкета позволит выяснить уровень удовлетворенности персонала условиями труда, стилем руководства, возможностями карьерного роста, уровнем заработной платы, отношениями в коллективе и т.д. Новая выходная анкета представлена в приложении Д;

2) При увольнении сотрудников давать заполнять выходную анкету рабочим, разработанную автором. С помощью результатов анкеты выявятся истинные причины увольнения сотрудников и иные факторы, мешающие слаженной работе в компании;

3) Ведение статистики увольнений по категориям работников и основаниям увольнения. Ведение этой статистики будет осуществляться с помощью программы «1С: Зарплата и управление персоналом». Ожидаемый эффект: выявление проблем в условиях работы персонала, что позволит в дальнейшем исправить эти недостатки и снизить текучесть;

4) При подборе персонала, учитывать место жительства сотрудников, чтобы им было удобнее добираться до своего рабочего места. Сократиться численность недовольных работников месторасположением их рабочего места, благодаря этому снизится текучесть кадров среди этих сотрудников;

5) Информирование коллектива о личных достижениях каждого работника на корпоративном сайте компании или на общих собраниях. Это

даст понять сотруднику о том, что его ценят в компании и увеличит мотивацию и вовлеченность персонала;

б) Шуточная форма наказания сотрудников за проступки. Например, присвоение шуточного звания «Ленивца отдела» или «Черепахи месяца», «Спящая красавица» за опоздания. Такие «титулы» замотивируют сотрудников на исправление своих ошибок и повышение качества своего труда;

7) Предоставление выбора лучшим сотрудникам месяца из предложенных им социальных льгот (система кафетерия). В услуги кафетерия будут входить; абонемент на массаж, посещение термального бассейна «Баден-Баден», выходные в загородном отеле, абонемент в фитнес зал (Drive Fitness). Это мероприятие повысит мотивацию сотрудников, их производительность, повысится удовлетворенность компанией, улучшится физическое состояние сотрудников, соответственно снизится текучесть кадров.

Таким образом, выше были представлены рекомендуемые мероприятия по оптимизации текучести кадров и совершенствованию трудовой адаптации персонала в филиале Екатеринбурга ООО «ОМС-Центр». Далее необходимо рассчитать эффективность этих мероприятий.

3.2 ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО ОПТИМИЗАЦИИ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ТРУДОВОЙ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ФИЛИАЛЕ ЕКАТЕРИНБУРГА ООО «ОМС-ЦЕНТР»

Для того чтобы оценить эффективность предложенных выше мероприятий, необходимо рассчитать затраты для осуществления этих мероприятий.

Затраты на рекомендуемые мероприятия по совершенствованию трудовой адаптации персонала в компании представлены в таблице 20.

Таблица 20 – Рекомендуемые мероприятия по совершенствованию трудовой адаптации персонала в филиале Екатеринбурга ООО «ОМС-Центр»²⁵

Рекомендуемые мероприятия	Ответственный	Время, затраченное специалистом и специалистами, участвующие в процессе	Затраты на мероприятия
Выделять каждому рабочему наставника среди опытных рабочих	Руководитель адаптируемого сотрудника	Руководитель адаптируемого сотрудника – 4 часа	Стоимость работы руководителя адаптируемого = $4 * 200 = 800$ руб. Итого = 800 руб.
Ведение учёта и контроля деятельности наставника	Руководитель адаптируемого сотрудника	Руководитель адаптируемого сотрудника – 40 часов	Стоимость работы руководителя адаптируемого сотрудника = $40 * 200 = 8000$ руб. Итого = 8000 руб.
Обеспечить вознаграждение наставников в виде доплаты к основной заработной плате при успешном прохождении новичка адаптационного периода	Бухгалтер по расчету заработной платы	Бухгалтер по расчету заработной платы – 6 часов	Стоимость работы бухгалтера по расчету заработной платы = $6 * 150 = 900$ руб. Единовременная премия наставнику за успешное прохождение новичком адаптационного периода составит 500 рублей за каждого рабочего, 1000 рублей за каждого специалиста и руководителя. Планируемое количество рабочих прошедших адаптационный период - 94 человека, специалистов и руководителей – 3 человека. Итого = $94 * 500 + 3 * 1000 + 900 = 50\,900$ руб.
Разработать новую анкету по оценке процесса адаптации для рабочих	Практикант	Практикант - 2 часа	Разработано бесплатно автором данной работы. Анкета по оценке процесса адаптации представлена в приложении Г. Итого: 0 руб.

²⁵ Составлено автором

Продолжение таблицы 20

Рекомендуемые мероприятия	Ответственный	Время, затраченное специалистом и специалистами, участвующие в процессе	Затраты на мероприятия
Собирать обратную связь по результатам адаптации у рабочих (анкета)	Руководитель адаптируемого сотрудника	Руководитель адаптируемого сотрудника - 18 часов в год	Стоимость работы руководителя адаптируемого сотрудника = $18 \cdot 200 = 3600$ руб. Печать 1 анкеты = 6 руб. Печать анкет на всех увольняющихся рабочих = $6 \cdot 94$ чел. = 564 руб. Итого: 4164 руб.
В первый день работы офисным работникам выдавать комплект новичка. В него будет входить корпоративный блокнот, ручка и кружка	Директор по персоналу	Директор по персоналу - 1 час	Стоимость: работы директора по персоналу = $1 \cdot 200 = 200$ руб.; ручки = 20 руб., блокнота = 80 руб., кружки = 100 руб., Среднее количество адаптируемых офисных сотрудников в год = 5 человек. Итого = $(20+80+100) \cdot 5 + 200 = 1200$ руб.
Знакомство нового рабочего со всеми сотрудниками, с которыми ему предстоит работать	Наставник адаптируемого сотрудника	Адаптируемые сотрудники – 70,5 часов в год Наставники – 23,5 часов Коллеги – 62 часа в год	Стоимость работы $100 \cdot 70,5 = 7050$ руб. $150 \cdot 23,5 = 3525$ руб. $150 \cdot 62 = 9300$ руб. Итого: 19875 руб.
Записать видео приветствие для новых сотрудников	Директор по персоналу	Директор по персоналу – 1 час, директора подразделения – 0,5 часа	Стоимость работы: директора по персоналу = 200 руб. Директора подразделения = $0,5 \cdot 400 = 200$ руб. Итого: 400 руб.
Разработать памятки (брошюры) для рабочих, в которых будет содержать основная информация о компании	Директор по персоналу	Директор по персоналу – 2 ч.	Стоимость работы: директора по персоналу = $200 \cdot 2 = 400$ руб. Стоимость брошюр = 30 руб. * 15 = 450 руб. Итого: 850 руб.

Продолжение таблицы 20

Рекомендуемые мероприятия	Ответственный	Время, затраченное специалистом и специалистами, участвующие в процессе	Затраты на мероприятия
Дарить корпоративные футболки всем сотрудникам, прошедшим период адаптации	Руководитель адаптируемого сотрудника	Руководитель адаптируемого сотрудника – 15 часов	Стоимость футболки с принтом - 350 руб. Планируемое количество рабочих прошедших адаптационный период - 94 человека. Стоимость работы руководителя адаптируемого сотрудника = 15*200 = 3000 руб. Итого: 94 *350+3000 =35900 руб.
Итого			122 089 руб.

Таким образом, по результатам таблицы 20 общая сумма затрат на рекомендуемые мероприятия по совершенствованию трудовой адаптации персонала в компании «ОМС-Центр» составила 122 089 рублей.

Затраты на рекомендуемые мероприятия по оптимизации текучести кадров в компании «ОМС-Центр» представлены в таблице 21.

Таблица 21 – Рекомендуемые мероприятия по оптимизации текучести кадров в филиале Екатеринбурга ООО «ОМС-Центр»²⁶

Рекомендуемые мероприятия	Ответственный	Время, затраченное специалистом и специалистами, участвующие в процессе	Затраты на мероприятия
Разработать новую выходную анкету	Практикант	Практикант – 2 часа	Разработано бесплатно автором данной работы. Выходная анкета представлена в приложении В. Итого: 0 руб.
При увольнении сотрудников давать заполнять выходную анкету рабочим	Руководитель подразделения	Руководители подразделения – 9 часов	Средняя стоимость работы руководителей подразделений = 9*300 = 2700 руб. Печать 1 анкеты = 6 руб.

²⁶ Составлено автором

Продолжение таблицы 21

Рекомендуемые мероприятия	Ответственный	Время, затраченное специалистом и специалистами, участвующие в процессе	Затраты на мероприятия
			Печать анкет на всех увольняющихся рабочих = $6 \cdot 110 \text{ чел.} = 660 \text{ руб.}$ Итого = $660 + 2700 = 3360 \text{ руб.}$
Ведение статистики увольнений по категориям работников и основаниям увольнения (обработка выходных анкет)	Директор по персоналу	Директор по персоналу - 28 часов в год	Стоимость работы директора по персоналу = $28 \cdot 200 = 5600 \text{ руб.}$
При подборе персонала, учитывать место жительства сотрудников, чтобы им было удобнее добираться до своего рабочего места.	Директор по персоналу	Директор по персоналу - 16 часов в год	Стоимость работы директора по персоналу = $16 \cdot 200 = 3200 \text{ руб.}$
Информирование коллектива о личных достижениях каждого работника на корпоративном сайте компании	Руководитель подразделения	Руководитель подразделения - 20 часов	Средняя стоимость работы руководителей подразделений = $20 \cdot 300 = 6000 \text{ руб.}$
Шуточная форма наказания сотрудников за проступки	Директор по персоналу	Директор по персоналу – 2 часа Руководитель подразделения – 3 часа	Средняя стоимость работы: директора по персоналу = $2 \cdot 200 = 400 \text{ руб.}$, руководителей подразделений = $3 \cdot 300 = 900 \text{ руб.}$ Итого: 1300 руб.
Предоставление выбора лучшим сотрудникам месяца из предложенных им социальных льгот (система кафетерия)	Директор по персоналу	Директор по персоналу – 6 ч.	Стоимость работы: директора по персоналу = $6 \cdot 200 = 1200 \text{ руб.}$ Средняя стоимость услуг кафетерия = 2300 руб. на чел. Итого: $1200 + 2300 \cdot 132 \text{ чел.} = 304800 \text{ руб.}$
Итого			324 260 руб.

По результатам таблицы 20 общая сумма затрат на рекомендуемые мероприятия по оптимизации текучести кадров в компании «ОМС-Центр» составила 324 260 рублей.

Таким образом, общая сумма затрат на все предложенные мероприятия составила 446 349 рублей.

Добавим 10% неучтенных расходов к общей сумме затрат.

$$\text{Затраты} = 446\,349 \times 0,1 + 446\,349 = 490\,983,9 \text{ руб.}$$

Прогнозируемые результаты от рекомендуемых мероприятий:

- повыситься эффективность адаптации, соответственно сократиться время прохождения адаптации, количество ошибок, неизбежно возникающих на новом рабочем месте;

- повышение лояльности у сотрудников с первых дней работы и мотивации работать в организации длительное время;

- рост доли работников, удовлетворенных работой в компании, на 15%;

- рост производительности труда сотрудников минимум на 1%, максимум на 4%, вероятный темп роста – 2%;

- улучшение социально-психологического климата в коллективе;

- снижение текучести кадров на 7%;

- увеличение доли работников, проработавших более 1 года на 10%;

- снижение расходов на обучение и адаптацию специалистов;

- сокращение затрат на поиск и подбор персонала;

- удержание высокоэффективных, опытных, наиболее квалифицированных сотрудников с потенциалом для дальнейшего развития;

Таким образом, внедрение данных мероприятий позволяет создать в компании эффективную работу по адаптации персонала, которая поможет новым сотрудникам влиться в коллектив, максимально быстро начать работать с высокой эффективностью, а также повысит лояльность у сотрудников к компании и позволит снизить текучесть персонала.

За счет предложенных мероприятий уровень текучести предполагается снизиться на 7% в среднем по компании. Планируемый коэффициент текучести

на 2019г = $36,1\% - 7\% = 29,1\%$. Среди такой категории персонала, как руководители текучесть кадров планируется снизиться с $14,29\%$ до 0% (на $14,29\%$). Среди специалистов текучесть кадров планируется снизиться на $4,17\%$. А среди рабочих на $7,12\%$.

С учетом снижения текучести кадров на 7% по компании, число уволившихся сотрудников по причине текучести должно снизиться на 28 человек, среди которых 26 человек будут относиться к рабочим, 1 человек к специалистам и еще 1 человек к руководителям.

Так как сократится число уволившихся сотрудников по причине текучести, то и затраты, связанные с замещением этих сотрудников также сократятся.

Таблица 22 – Расчет доходов от предложенных мероприятий за счет экономии затрат на замещение сотрудников компании²⁷

Элементы затрат на замещение сотрудника	Доходы от экономии затрат на замещение одного сотрудника компании	Доходы от экономии затрат на замещение всех сотрудников компании в год
Снижение производительности труда на 5% в период, предшествующий увольнению	Рабочие = ср. ЗП 18 110 р. * $0,05$ * 3 месяца = 2716,5 руб. Специалисты = $32820 * 0,05 * 3 = 4923$ руб.; руководители = $51820 * 0,05 * 3 = 7773$ руб.	Рабочие = $26 * 2716,5 = 70629$ руб. Специалисты = $1 * 4923 = 4923$ руб. Руководители = $1 * 7773 = 7773$ руб. Итого: 83325 руб.
Время, потерянное при обслуживании увольнения	3 ч времени увольняющегося: Рабочего = $3 * 100 = 300$ руб., Специалиста = $3 * 180 = 540$ руб.; Руководителя = $3 * 300 = 900$ руб., 3 ч работы сотрудников, занимающихся увольнением = $3 * 200 = 600$ руб.	Рабочие = $26 * (300 + 600) = 23400$ руб. Специалисты = $1 * (540 + 600) = 1140$ руб. Руководители = $1 * (900 + 600) = 1500$ руб. Итого: 26040 руб.
Время на собеседование увольняющегося сотрудника	Стоимость работы Директора по персоналу = $0,5 * 200 = 100$ руб. увольняющегося специалиста = $0,5 * 180 = 90$ руб.; руководителя = $0,5 * 300 = 150$ руб.	Специалисты = $1 * (100 + 90) = 190$ руб. Руководители = $1 * (100 + 150) = 250$ руб. Итого: 440 руб.

²⁷ Составлено автором

Продолжение таблицы 22

Элементы затрат на замещение сотрудника	Доходы от экономии затрат на замещение одного сотрудника компании	Доходы от экономии затрат на замещение всех сотрудников компании в год
Документальное оформление	Стоимость работы Специалиста по кадровому администрированию за пол часа = $0,5 * 180 = 90$ руб.	Рабочие = $26 * 90 = 2340$ руб. Специалисты = $1 * 90 = 90$ руб. Руководители = $1 * 90 = 90$ руб. Итого: 2520 руб.
Затраты на поиск кандидата, проведение телефонного интервью, собеседования, проверку рекомендаций оформление личного дела и других документов	260 мин - Директор по персоналу = $200 * 4,33 = 866$ руб. Руководитель сотрудника – 30 мин. = $200 * 0,5 = 100$ руб. Специалист по кадровому администрированию – 1 час = $180 * 1 = 180$ руб. Итого: 1146 руб.	Рабочие = $26 * 1146 = 29796$ руб. Специалисты = $1 * 1146 = 1146$ руб. Руководители = 1146 руб. Итого: 32088 руб.
Затраты на привлечение кандидатов	35000 руб. в месяц. / 15 чел. = 2333 руб.	Рабочие = $26 * 2333 = 60658$ руб. Специалисты = $1 * 2333 = 2333$ руб. Руководители = 2333 руб. Итого: 65324 руб.
Спецодежда для рабочего персонала	800 руб.	$800 * 26 = 20800$ руб.
Затраты на адаптацию персонала	Затраты на адаптацию персонала рассчитаны в приложении Д. Итого на 1 рабочего = 4184 руб. Итого на 1 специалиста или руководителя = 20159 руб.	Рабочие = $26 * 4184 = 108784$ руб. Специалисты = $1 * 20159 = 20159$ руб. Руководители = 20159 руб. Итого: 149102 руб.
Снижение производительности труда в среднем на уровне 30% от нормативной в первые 3 месяца адаптации сотрудников	Рабочие = ср. ЗП 18 110 р. * $0,3 * 3$ месяца = 16299 руб. Специалисты = $32820 * 0,3 * 3 = 29538$ руб. Руководители = $51820 * 0,3 * 3 = 46638$ руб.	Рабочие = $16299 * 26 = 423774$ руб. Специалисты = $29538 * 1 = 29538$ руб. Руководители = $46638 * 1 = 46638$ руб. Итого: 499950 руб.
Итого от рабочих		740 181 руб.
Итого от специалистов		59 519 руб.
Итого от руководителей		79 889 руб.
Итого:		879 589 руб.

Таким образом, доходы от экономии затрат на замещение всех сотрудников компании в год составят 879 589 руб.

Экономия от сокращения потерь, вызванных перерывами в работе вследствие текучести кадров (Эппр), рассчитывается по формуле (11):

$$\text{Эппр} = \text{Вср} \times \text{Сп} \times \text{Чв} \quad (11)$$

где Вср – среднедневная выработка на одного работника (тыс. руб.);

Сп – средняя продолжительность перерыва, вызванного текучестью (дней);

Чв – плановое снижение числа работников, выбывших вследствие текучести (чел.).

$$\text{Эппр} = 7,28 \times 1 \times 28 = 203,84 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, при среднедневной выработке на одного работника 7,28 тыс. руб. для 28 человек и 1 дня перерыва экономия от сокращения потерь, вызванных перерывами в работе вследствие текучести кадров, составит 203,84 тыс. руб.

Общая сумма дохода от реализации предложенных мероприятий по оптимизации текучести кадров и совершенствованию трудовой адаптации персонала составит 1 083 429 руб. (879 589 + 203,84 тыс. руб.).

Рассчитаем срок окупаемости рекомендуемых мероприятий по формуле (12):

$$\text{Сок} = \text{З} \div \text{П} \quad (12)$$

где: Сок – срок окупаемости (лет);

З – сумма затрат (руб.);

П – прибыль от мероприятий (руб.).

$$\text{Сок} = 490983,9 \div 1\,083\,429 = 0,45 \text{ года} = 5 \text{ мес. } 15 \text{ дн}$$

Таким образом, срок окупаемости рекомендуемых мероприятий по оптимизации текучести кадров и совершенствованию трудовой адаптации персонала в филиале Екатеринбурга ООО «ОМС-Центр» составит 5 месяцев и 15 дней.

Для расчета общей экономической эффективности рекомендуемых мероприятий по оптимизации текучести кадров и совершенствованию трудовой адаптации персонала можно использовать показатель ROI (Return on Investment, возврат инвестиций), который рассчитывается по формуле (13):

$$ROI = \frac{(\text{Доходы от реализации} - \text{затраты на реализацию})}{\text{Затраты на реализацию}} \times 100\% \quad , \quad (13)$$

Экономическая эффективность от предложенных мероприятий составит:

$$ROI = \frac{(1\,083\,429 - 490\,983,9)}{490\,983,9} \times 100\% = 120,67\%$$

Таким образом, предложенные мероприятия оказались выгодными для компании и возврат от инвестиций в эти мероприятия составит 120,67%.

В 3 главе данной работы были предложены мероприятия по оптимизации текучести кадров и совершенствованию трудовой адаптации персонала, рассчитана их экономическая эффективность. В результате предложенные мероприятия оказались экономически выгодны для компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В процессе выпускной квалификационной работы в первой главе были рассмотрены понятия и сущность текучести кадров и трудовой адаптации персонала, преимущества и недостатки системы адаптации и текучести кадров, подходы к управлению и виды текучести кадров, процесс управления адаптацией и текучестью кадров и инструменты трудовой адаптации. Также была выявлена тесная взаимосвязь между текучестью и трудовой адаптацией персонала.

Во второй главе данной работы была дана краткая информация о деятельности ООО «ОМС-Центр» и социально-экономическая характеристика Екатеринбургского филиала ООО «ОМС-Центр». Также был проведен анализ основных показателей изучаемой организации, движения персонала в компании по категориям и по должностям, показателей текучести кадров, эффективности трудовой адаптации персонала. Рассчитана потенциальная текучесть кадров. Были изучены особенности оплаты труда работников, мотивации персонала, рассмотрен процесс системы трудовой адаптации в компании, выявлены основные причины текучести кадров.

В 3 главе данной работы были предложены мероприятия по оптимизации текучести кадров и совершенствованию трудовой адаптации персонала, рассчитана их экономическая эффективность. В результате анализа предложенные мероприятия оказались экономически выгодны для компании, благодаря ним уровень текучести предполагается снизиться на 7%, повыситься эффективность адаптации, соответственно сократиться время прохождения адаптации, количество ошибок, неизбежно возникающих на новом рабочем месте, произойдет рост доли работников, удовлетворенных работой в компании, рост производительности труда сотрудников, доли работников, проработавших более 1 года на 10%.

На основании всего вышеперечисленного, можно сделать вывод, что поставленные нами задачи были выполнены. И соответственно, цель

выпускной квалификационной работы, которая заключалась в оценке текучести кадров и трудовой адаптации персонала в филиале города Екатеринбурга ООО «ОМС-Центр» и разработка мероприятий по оптимизации текучести кадров и совершенствованию трудовой адаптации персонала в филиале города Екатеринбурга ООО «ОМС-Центр» была достигнута.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Годовой отчет ООО «ОМС-Центр» за 2016 год о финансовых результатах [Текст].
2. Годовой отчет ООО «ОМС-Центр» за 2017 год о финансовых результатах [Текст].
3. Годовой отчет ООО «ОМС-Центр» за 2018 год о финансовых результатах [Текст].
4. Организационная структура административно-управленческого персонала Екатеринбургского филиала ООО «ОМС-Центр» [Текст].
5. Положение по адаптации персонала ООО «ОМС-Центр» [Текст].
6. Штатное расписание филиала Екатеринбурга ООО «ОМС-Центр» 2016-2018 гг. [Текст].
7. Трудовой кодекс РФ [Текст]: от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 01.04.2019.)
8. Андреева, Г. А. Высокая текучесть кадров компании: причины и методы борьбы [Электронный ресурс] / Г. А. Андреева / – Режим доступа. — <http://www.coleman.ru>.
9. Базык, Е. Ф. Снижение текучести кадров в современных экономических условиях [Текст]: / Базык Е. Ф., Сазонова Д. И. //Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. Москва: Научно-информационный издательский центр и редакция журнала "Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук». – 2015. № 9-1. – С. 109-115.
10. Байгильдина Ю. А. Проблема текучести персонала и технологии ее решения. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://earchive.tpu.ru/bitstream/11683/29869/1/TPU199858.pdf>.
11. Банников В. В. Влияние социально-психологических компонентов стрессоустойчивости на эффективность деятельности персонала организации [Текст]: / В. В. Банников; Урал. Федер. Ун-т им. Первого Президента России Б. Н. Ельцина. — Новосибирск, 2017. – 156 с

12. Бердникова Л. Ф., Ситдикова Г. М. Современные подходы к оценке системы текучести кадров // Молодой ученый. — 2016. — №9.2. — С. 8-10. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/113/29161/>.

13. Булатов В. В. Совершенствование системы адаптации персонала. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://elar.uspu.ru/bitstream/uspu/8860/2/04bulatov2.pdf>.

14. Васильцова Л. И., Александрова Н. А. Расчет экономической эффективности [Текст]: методические рекомендации /. — Екатеринбург: УрГУПС, 2017. — 43 с.

15. Васильцова Л. И., Александрова Н. А. Управление адаптацией сотрудников в организации: инструментальный аспект. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-adaptatsiey-sotrudnikov-v-organizatsii-instrumentalnyy-aspekt>.

16. Волкова И. А. Адаптация персонала как способ формирования кадровой политики организации. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/adaptatsiya-personala-kak-sposob-formirovaniya-kadrovoy-politiki-organizatsii>.

17. Володина Н. А. Оценка эффективности процесса адаптации. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://hr-portal.ru/article/ocenka-effektivnosti-processa-adaptacii>.

18. Всяких Ю.В. Товстошкур А.Ю. Проблема текучести кадров и ее профилактика. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/problema-tekuchesti-kadrov-i-ee-profilaktika>.

19. Джавадова Ю. С. Текучесть кадров как современная проблема управления персоналом [Текст]: /Джавадова Ю. С., Резникова О. С. // Современные технологии управления персоналом: сборник научных трудов преподавателей, аспирантов, соискателей, магистрантов и студентов / Под науч. ред. д. э. н. О. С. Резниковой. — Симферополь: Аэтерна, 2016. — С. 180-183.

20. Казначеева С. Н. Проблемы адаптации персонала в кадровом менеджменте. [Электронный ресурс]. — Режим доступа:

<https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-adaptatsii-personala-v-kadrovom-menedzhmente>.

21. Кибанов А.Я. Управление персоналом: энциклопедический словарь [Текст]: /под ред. А.Я. Кибанова. – М.:ИНФРА-М, 1998. –378 с.

22. Кондакова А. А. Текучесть кадров: подходы и классификация понятий // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – № S1. – С. 30–35. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://e-koncept.ru/2017/470006.htm>.

23. Котлова А.С., Попова О.А. Адаптация персонала на предприятии в современных условиях // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. №6 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/06/5092>.

24. Матюк А. Онбординг в кадровой политике: раскрываем таланты. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://netology.ru/blog/onboarding>.

25. Межлумян Н. С. Современные технологии обеспечения организации человеческими ресурсами – Теория и практика управления человеческими ресурсами[Текст]: сборник статей IV Международной очно-заочной научно-практической конференции. Чита – Забайкальский государственный университет. 2017. – С. 55-61.

26. Мезенцев Е.М., Уфимцев В.В. Роль и место наставничества в адаптации малого предприятия// Научная электронная библиотека «Киберленинка» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/rol-i-mesto-nastavnichestva-vadaptatsii-personala-malogo-predpriyatiya>.

27. Миргородская О.А. Социально-психологические аспекты текучести кадров. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://elar.urfu.ru/bitstream/10995/62474/1/m_th_o.a.mirgorodskaya_2018.pdf.

28. Науменко Н. Встретить по уму, или Welcome-тренинг. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/vstretit-po-umu-ili-welcome-trening?page=0>.

29. Никулин А.А., Семенова В.В. Текучесть кадров и ее минимизация. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://researchjournal.org/economical/tekuchest-kadrov-i-ee-minimizacii/>.

30. Полушина, И. С. Управление мотивацией сотрудников коммерческого предприятия // Nauka-rastudent.ru. — 2015. — No. 04 (16) / [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://nauka-rastudent.ru/16/2557/>.

31. Разинская В.Д. Разработка программы социологического исследования // учебно-методическое пособие для студентов направления 39.03.01 «Социология» / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://pstu.ru/files/file/Kafedra_SiP_GF/razrabotka_programmy_socissledovaniya.pdf.

32. Сидорова С. А. Разработка инструментов управления адаптацией персонала торговой организации. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://elar.urfu.ru/bitstream/10995/46733/1/klo_2017_204.pdf.

33. Синева А. Г. Традиционное, современное и переходное в условиях модернизации российского общества [Текст]: сборник статей XII Всероссийской научно-практической конференции. – Пенза: Приволжский Дом знаний, 2015. – С. 125-128.

34. Синяева Л. П., Додорина И. В., Герасимова Е. А. Текучесть кадров как индикатор адекватности управления предприятием. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/tekuchest-kadrov-kak-indikator-adekvatnosti-upravleniya-predpriyatiem>.

35. Спивак В. А. Управление персоналом для менеджеров [Текст]: учеб. пособие. М. : Эксмо, 2008.

36. Суркова Ю. В. Факторы адаптации персонала на предприятии. [Электронный ресурс].-Режим доступа: http://progress-human.com/images/2017/tom3_3/Surkova.pdf.

37. Туктарова П. А., Бабилова К. С., Беляева М. А., Вазигатова Э. И., Хабирова Г. Х. Текучесть кадров на предприятии как угроза экономической безопасности [Текст] // Молодой ученый. — 2017. — №13. — С. 376-379.

38. Федосеева А.В. Организация профессиональной адаптации//Современные проблемы науки и образования -2015. - №1//Научная электронная библиотека «Киберленинка» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/organizatsiyaprofessionalnoy-adaptatsii>.

39. Шульгина М. А. Текучесть персонала на промышленных предприятиях и способы ее снижения [Текст]: сборник статей II Международного научно-практического конкурса. Пенза – Наука и Просвещение. 2016. – С. 167-169.

40. Щанина Е. В. Текучесть персонала как один из основных показателей эффективности работы с персоналом [Текст]: / Щанина Е. В., Синева А. Г. // Традиционное, современное и переходное в условиях модернизации российского общества: сборник статей XII Всероссийской научно-практической конференции. – Пенза: Приволжский Дом знаний, 2015. – С. 125-128.

41. Янцен Е. А. Технология управления адаптацией персонала – Математические модели современных экономических процессов, методы анализа и синтеза экономических механизмов. Актуальные проблемы и перспективы менеджмента организаций в России. [Текст]: Самара – Самарский научный центр РАН. 2017. – С. 299-304.

42. Роллаг К., Паризе С. и Кросс Р. (2005). Быстрое получение новых сотрудников. [Текст]: / Роллаг К., Паризе С., Кросс Р. - MIT Sloan Management Review, 46, 35–41.

43. Allison M. Ellis, Sushil S. Nifadkar, Talya N. Bauer, Berrin Erdogan. Your New Hires Won't Succeed Unless You Onboard Them Properly. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hbr.org/2017/06/your-new-hires-wont-succeed-unless-you-onboard-them-properly>.

44. Daniel M. Cable, Francesca Gino and Bradley R. Staats. Reinventing Employee Onboarding [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://sloanreview.mit.edu/files/2013/03/8884a0d75d.pdf?fbclid=IwAR0a1B3rb1Rrl0YFz98OCBccg-Y9cL_yRN6uT9eFDVyczWP1VSBEAnwhg1U.

45. Keith Rollag, Salvatore Parise and Rob Cross. Getting New Hires Up to Speed Quickly [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://sloanreview.mit.edu/article/getting-new-hires-up-to-speed-quickly/>.

46. Roy Maurer. Onboarding Key to Retaining, Engaging Talent [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/onboarding-key-retaining-engaging-talent.aspx>.

47. HR-portal [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hr-portal.ru/blog/chto-nuzhno-znat-pro-onbording>.

48. IBM. Что представляет собой процесс адаптации новых сотрудников. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.ibm.com/ru-ru/talent-management/hr-topic-hub/what-is-an-onboarding-process>.

49. PRO-personal.ru: сайт для специалистов по управлению персоналом. Коэффициент текучести кадров. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.pro-personal.ru/question/528576-red-koeffitsient-tekuchesti-kadrov>.

50. SlideShare. Интегрированный подход к Onboarding. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.slideshare.net/EmployerBrandExperts/onboarding-041214-42632626>.

51. Википедия. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://en.wikipedia.org/wiki/Onboarding>.

52. Инструменты адаптации. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.adaptation360.ru/adaptatsiya-pesonala/instrumenty>.

53. Онбординг персонала. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://citysitesglobal.com/ua/news/176>.

54. Основы HR: онбординг/адаптация персонала. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://blog.hurma.work/onbording-and-adaptation-basics/>.

55. Официальный сайт «ОМС-Центр» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.omc.ru/>.

56. Совершенствование входящей воронки. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://aberdeenessentials.com/hcm-essentials/perfecting-onboarding-funnel/>.

57. Студопедия Учет и анализ движения кадров в организации [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://studopedia.org/4-179452.html>.

58. Технологии управления персоналом в организации // Журнал «Директор по персоналу» – практический журнал по управлению человеческими ресурсами. 2016. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/63438-red-qqq-15-m4-osnovnye-funktsii-upravleniya-personalom-organizatsii?ustp=W>.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица А.1. – Анализ структуры персонала по должностям с 2016 по 2018 гг.

Должность	Численность сотрудников, чел			Темп роста, %		
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2016
1	2	3	4	5	6	7
Директор обособленного подразделения	1	1	1	100,00	100,00	100,00
Ассистент директора	1	1	1	100,00	100,00	100,00
Заместитель директора по эксплуатации	1	1	1	100,00	100,00	100,00
Менеджер по эксплуатации	1	1	1	100,00	100,00	100,00
Директор по персоналу	0	1	1	-	100,00	-
Специалист по охране труда	1	1	1	100,00	100,00	100,00
Специалист по кадровому администрированию	2	2	3	100,00	150,00	150,00
Руководитель службы финансов	1	1	1	100,00	100,00	100,00
Ведущий экономист	0	1	1	-	100,00	-
Экономист	1	1	1	100,00	100,00	100,00
Бухгалтер по расчету заработной платы	1	1	1	100,00	100,00	100,00
Руководитель службы обеспечения	0	0	1	-	-	-
Менеджер по работе с клиентами	3	4	4	133,33	100,00	133,33
Заместитель директора по клинингу	1	1	1	100,00	100,00	100,00
Менеджер по клинингу	6	7	7	166,67	100,00	166,67
Старший супервайзер	1	1	1	100,00	100,00	100,00
Супервайзер	3	3	4	100,00	133,33	133,33
Оператор внутренней уборки (уборщик)	128	191	233	149,22	121,99	182,03
Водитель	1	1	2	100,00	200,00	200,00
Подсобный рабочий	93	113	119	121,51	105,31	127,96
Грузчик	6	7	10	116,67	142,86	166,67
Механик	1	1	1	100,00	100,00	100,00
Всего	253	347	396	137,15	141,12	156,52

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Опрос сотрудников Екатеринбургского филиала ООО «ОМС-Центр»

АНКЕТА

Уважаемые коллеги!

Наш коллектив постоянно изменяется. Нам важно знать Ваше мнение по поводу некоторых аспектов Вашего рабочего процесса. Оно поможет нам определить проблемы в управлении кадрами.

Заполнение анкеты не займет больше 5 минут. Ваши ответы не подлежат разглашению.

Укажите, пожалуйста, Ваш пол:

- Мужской
- Женский

Скажите, пожалуйста, как давно Вы работаете в компании?

- Менее года
- 1-3 года
- Более 3 лет

Укажите, пожалуйста, должность, которую Вы занимаете:

Выберите один из предложенных вариантов ответа:

- Не собираюсь менять работу, ни при каких условиях
- Готов поменять работу, если предложат лучший вариант
- Работаю, но одновременно ищу другую работу

Проходили ли Вы трудовую адаптацию за последние пол года в Вашей компании?

- Да
- Нет

Насколько Вы удовлетворены процессом трудовой адаптации?

- Совершенно удовлетворен
- Удовлетворен
- Затрудняюсь ответить

- Скорее не удовлетворен
- Совершенно не удовлетворен

Насколько Вы удовлетворены содействием наставника на протяжении вашей адаптации?

- Совершенно удовлетворен
- Удовлетворен
- Затрудняюсь ответить
- Скорее не удовлетворен
- Совершенно не удовлетворен

Благодарим Вас за честные ответы и потраченное время! Мы обязательно учтем Ваше мнение!

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Выходная анкета для сотрудников ООО «ОМС-Центр»

Уважаемый коллега!

К сожалению, Вы покидаете нашу компанию. Для анализа причин увольнения и устранения неблагоприятных обстоятельств, просим Вас ответить на ряд вопросов анкеты, выделив любым способом номера подходящих для Вас ответов. Гарантируем, что все сообщенное Вами не подлежит разглашению.

ФИО _____.

Стаж работы в организации _____.

Занимаемая должность _____.

Дата увольнения _____.

Что послужило главной причиной Вашего ухода?

- Размер заработной платы не соответствует объёму работ
- Смена места жительства
- Отсутствие условий для служебного и профессионального роста
- Недостаток социально-бытовых условий и льгот
- Невозможность в полной мере реализовать свои знания, опыт и навыки, отсутствие перспектив на работе
- Большое количество стрессовых ситуаций
- Не устраивает режим работы
- удаленность от дома
- Однообразие и монотонность в работе
- Объем работы слишком высокий
- Перенапряжение на рабочем месте (усталость)
- Неудовлетворенность стилем и методами руководства в подразделении
- Конфликтность в коллективе
- Неудовлетворенность социальной политикой предприятия (нет заботы о людях)
- Несоответствие профессиональных знаний участку работы
- Поступило предложение с нового места работы с более выгодными условиями
- Тяжелые условия труда (пожалуйста, укажите какие) _____
- личные обстоятельства
- Инициатива работодателя
- Другое _____

Удовлетворяла ли Вас оплата труда?

- выбранная система оплаты не позволяет добиваться высоких результатов в труде,
- оплата не соответствует затраченным усилиям,

- премии выплачивались субъективно и не за достигнутый результат,
- не доволен материальным поощрением (размером вознаграждения, доплат и др.),
- система оплаты труда вполне удовлетворительна.
- другое _____

Насколько, на Ваш взгляд, должен быть выше Ваш заработок?

- текущая заработная плата вполне удовлетворительна
- на 5% от текущей заработной платы
- на 15% от текущей заработной платы
- на 30% от текущей заработной платы
- на 50% от текущей заработной платы
- более чем на 50% от текущей заработной платы.

Какого рода помехи в трудовой деятельности возникали с наибольшей частотой:

- несоответствие уровня подготовки выполняемым заданиям;
- недостаточность практического опыта;
- плохое оснащение рабочего места;
- отсутствие автоматизации процессов
- не отлаженное взаимодействие между подразделениями
- квалификация коллег ниже, чем требуется;
- внутренние конфликты в коллективе.
- неверно избранная специальность (профессия),
- ничего не мешало
- другое _____

Охарактеризуйте психологический климат в рабочем коллективе:

- сложные взаимоотношения в коллективе
- отсутствие взаимовыручки и поддержки
- с коллективом сложились хорошие отношения
- отношения дружеские в коллективе, но руководитель вносит напряжение
- коллектив работает слажено, но вне рабочие отношения холодные
- напряженный, некомфортный для выполнения служебных обязанностей
- другое _____

Ваша социальная неудовлетворенность

- работа была далеко от дома
- плохо работает общественный транспорт
- слишком мало оставалось свободного времени

- не было служебного роста
- не повышалась моя квалификация
- неудовлетворенность жилищными условиями (квартира, общежитие)
- отсутствие социальных благ (ссуда, кредит, питание)
- малореализуемые социальные гарантии (больничные листы, страховка и т.п.)
- вполне удовлетворен
- другое _____

Как сложились отношения с непосредственным начальством:

- манере управления присуща авторитарность
- характерно проявление неуважительного отношения к подчиненным
- необъективно оценивались результаты труда
- отсутствие поддержки от руководства в сложных рабочих ситуациях;
- демократичный стиль управления
- коллектив работает слаженно благодаря взаимопониманию с начальником
- другое _____

Оцените, пожалуйста, степень Вашей удовлетворенности условиями труда в нашей организации:

- совершенно удовлетворен
- удовлетворен
- затрудняюсь ответить
- скорее не удовлетворен
- совершенно не удовлетворен

Вы уже знаете, чем будете заниматься после увольнения?

- я уже имею приемлемое предложение
- у меня есть несколько вариантов на выбор
- в ближайшее время я работать не собираюсь
- предложений нет, но предполагаю, что смогу найти работу

Что Вы посоветовали бы руководству для улучшения условий работы?

_____.

Благодарим Вас за честные ответы и потраченное время! Мы обязательно учтем Ваше мнение! Желаем Вам удачи!

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Анкета по оценке процесса адаптации сотрудников ООО «ОМС-Центр»

Анкета по оценке процесса адаптации

Уважаемый сотрудник!

Предлагаем Вам принять участие в исследовании процесса адаптации работников нашей компании. Ваши ответы будут учитываться при выявлении наиболее важных проблем, с которыми сталкивается человек на новом месте работы, и для разработки программы помощи адаптирующимся.

ФИО _____

Должность _____

Подразделение _____

Дата заполнения _____

Как долго продолжается Ваше освоение в условиях нового места работы? (нужное подчеркнуть)

- До 1 мес.
- До 2 мес.
- До 3 мес.
- Ещё не закончено

Что Вам показалось наиболее сложным в течение этого периода? (нужное подчеркнуть)

- Профессиональные обязанности
- Вхождение в коллектив
- Условия труда
- Другое
- Конкретизируйте _____

Как долго Вам нужна была в работе помощь коллег?

- До 1 мес.
- До 2 мес.
- До 3 мес.
- Ещё потребуется после адаптации

В какой период своей деятельности Вы почувствовали, что овладели профессиональными навыками? (нужное подчеркнуть)

- До 1 мес.
- До 2 мес.
- До 3 мес.
- Ещё не овладел

Ваши планы на ближайшие 1-2года (подчеркните):

- работать на своей должности,
- перейти на вышестоящую должность,
- перейти в другое подразделение компании,
- уйти из компании,
- пока не определился, затрудняюсь ответить

Испытываете ли Вы недостаток для дальнейшего выполнения профессиональных обязанностей:

- практических навыков – да, нет,
- теоретических знаний - да, нет.

В какой мере Вы удовлетворены следующими факторами в нашей компании?

Наименование производственного фактора	Совершенно удовлетворён	Удовлетворён	Затрудняюсь ответить	Не удовлетворён	Совершенно не удовлетворён
Содержание работы;					
Наличие перспектив должностного продвижения;					
Занимаемая должность					
Заработная плата;					
Социальный пакет;					
Условия работы;					
Отношения с непосредственным руководителем;					
Режим работы					
Отношения с коллегами					
Возможность обратиться за помощью к коллеге или руководителю					

Оцените работу наставника по 10-балльной шкале:

Критерии оценки	Оценка	Комментарий
1	2	3
Ясно и понятно излагает материал		
Приводит примеры из собственного опыта		
Показывает и объясняет, как можно использовать знания на практике, в работе		
При необходимости уточняет и объясняет другими словами материал для наилучшего понимания		
Задает вопросы для проверки понимания изложенного материала		
Проводит периодическую проверку знаний		
Дает пояснения к выставленным оценкам		
Дает рекомендации по итогам проверки знаний		
Хвалит, поддерживает при необходимости		

Насколько Вы удовлетворены содействием наставника на протяжении вашей адаптации?

- Совершенно удовлетворен
- Удовлетворен
- Затрудняюсь ответить
- Скорее не удовлетворен
- Совершенно не удовлетворен

Остались ли вопросы, по решению которых Вы не знаете к кому обратиться? Если да, то перечислите их.

Какие у Вас будут пожелания по улучшению системы адаптации (для будущих новых сотрудников)?

Благодарим Вас за честные ответы и потраченное время! Мы обязательно учтем Ваше мнение!

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Таблица Д.1 – Финансовые затраты на адаптацию 1 работника в ООО «ОМС-Центр»

Этап адаптации	Время, затраченное специалистом и специалистом, участвующие в процессе	Затраты
Встреча с руководителем по поводу адаптации вновь принятого или переведенного работника, выбор наставника в соответствии с требованиями	Директор по персоналу 0,5 ч Руководитель адаптируемого сотрудника - 0,5 ч	0,5*200 = 100 руб. 0,5*200 = 100 руб. Итого:200 руб.
Информирование нового сотрудника о перечне документов, необходимых для его оформления и оформление приема на работу	Специалист по кадровому администрированию – 0,5 ч.	0,5* 180 = 90 руб.
Разработка индивидуального плана адаптации (плана работ), матрицы обучения, заполнение формы, формулировка задач и т. д.	Директор по персоналу 0,5 ч Адаптируемый 0,5 ч Наставник 1 ч	0,5*200 = 100 руб. 0,5* 100 (200) = 50 руб. (100 руб. для адаптируемых специалистов или руководителей) 1 * 150 = 150 руб. Итого:300 руб. (350 руб. для адаптируемых специалистов или руководителей)
Подготовка рабочего места (канцтовары, изготовление пропуска, и т.п.)	Руководитель подразделения – 0,5 ч.	0,5* 200 = 100 руб. Канцтовары, изготовление пропуска = 500 руб. Итого: 600руб.
Согласование и утверждение плана адаптации с руководителями подразделения или функционального направления	Директор по персоналу 0,5 ч Руководитель подразделения - 0,5 ч	0,5*200 = 100 руб. 0,5*200 = 100 руб. Итого:200 руб.
Официальное ознакомление с планом адаптации	Руководитель подразделения - 0,3 ч Адаптируемый - 0,5 ч Наставник – 0,4 ч	0,3 * 200 = 60 руб. 0,5 * 100 (200) = 50 руб. (100 руб. для адаптируемых специалистов или руководителей) 0,4 * 150 = 60 руб. Итого: 170 руб. (220 руб. для адаптируемых специалистов или руководителей)
Инструктаж: по технике безопасности на рабочем месте	Специалист по охране труда – 1 ч. Адаптируемый – 1 ч.	1* 180 = 180 руб. 1* 100 (200) = 100 руб. (200 руб. для адаптируемых специалистов или

Продолжение таблицы Д.1

Этап адаптации	Время затраченное специалистом. и специалистом, участвующие в процессе	Затраты
		руководителей) Итого:280 руб. (380 руб. для адаптируемых специалистов или руководителей)
Экскурсия, знакомство с политикой, правилами, локальными актами организации и сайтом компании	Наставник – 2 ч Специалист по кадровому администрированию – 0,5 ч. Адаптируемый – 4 ч.	2* 150 = 300 руб. 0,5 * 180 = 90 руб. 4 * 100 (200) = 400 (800 руб. для адаптируемых специалистов или руководителей) Итого: 790 руб. (1190 руб. для адаптируемых специалистов или руководителей)
Прохождение специалистами и руководителями тренинга «Добро пожаловать».	Адаптируемый – 1 ч. Директор по персоналу – 1 ч.	200* 1 = 200 руб. 200 * 1 = 200 руб. Итого: 400 руб.
Обучение на рабочем месте рабочих	Наставник – 2 ч Адаптируемый – 2 ч.	2*150 = 300 руб. 2* 100 = 200 руб. Итого: 500 руб.
Обучение на рабочем месте специалиста, руководителя	Наставник – 10 ч Адаптируемый – 10 ч.	10*200 = 2000 руб. 10*200 = 2000 руб. Итого: 4000 руб.
Знакомство с коллективом адаптируемых специалистов или руководителей (тренинг на знакомство)	Наставник – 1 ч. Руководитель подразделения– 1 ч. Адаптируемый– 1 ч. Директор по персоналу– 1 ч. Коллеги – 1 ч.	1*200 = 200 руб. 1*200 = 200 руб. 1*200 = 200 руб. 1*200 = 200 руб. 11*200 = 2200 руб. Итого: 3000 руб.
Встречи с адаптируемым специалистом или руководителем по ходу реализации программы	3 встречи по 0,5 ч. Адаптируемый специалист или руководитель - 1,5 ч Руководитель – 1,5 ч.	1,5 * 200 = 300 руб. 1,5 * 200 = 300 руб. Итого:600 руб.
Составление отчетов по результатам проведенных встреч	Руководитель подразделения – 1 ч. Наставник – 1 ч.	1* 200 = 200 руб. 1* 200 = 200 руб. Итого: 400 руб
Оценка адаптируемого, подготовка заключения и рекомендаций	2 ч - адаптируемый 4 ч - Руководитель подразделения	2* 100 (200) = 200 руб. (400 руб. для адаптируемых специалистов или руководителей) 4* 200 = 800 руб. Итого:1000 руб. (1200 руб. для адаптируемых специалистов или руководителей)

Продолжение таблицы Д.1

Этап адаптации	Время, затраченное специалистом и специалистами, участвующие в процессе	Затраты
Подготовка приказа о назначении адаптируемого на должность	Специалист по кадровому администрированию – 0,3 ч.	0,3 * 180 = 54 руб.
Итого на 1 рабочего		4184 руб.
Итого на 1 специалиста или руководителя		20159 руб.