

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Уральский государственный педагогический университет»  
Институт менеджмента и права  
Кафедра философии и акмеологии

**Разработка программы адаптации персонала в ООО «РоссТур»**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная  
работа допущена к защите  
Зав. кафедрой  
\_\_\_\_\_ Кружкова О.В.  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2017г.

Руководитель ОПОП  
Девятовская И.В.  
\_\_\_\_\_

Нормоконтролер  
\_\_\_\_\_ Н.Ю.Ортюкова  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2017г.

Исполнитель:  
Кузнецова Ксения Сергеевна  
студент группы \_\_\_\_\_  
4 курса, очного отделения,  
направление «38.03.03-  
Управление персоналом»  
\_\_\_\_\_

Научный руководитель:  
Симонова И.А.,  
канд. филос. наук, доцент  
\_\_\_\_\_

Екатеринбург, 2017

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	3
<b>ГЛАВА 1. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «РоссТур»</b> .....	6
1.1. Общая характеристика деятельности ООО «РоссТур».....	6
1.2. Анализ состояния системы управления персоналом в ООО «РоссТур»	12
1.3. Анализ проблем адаптации персонала в ООО «РоссТур».....	19
Выводы по 1 главе.....	25
<b>ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО РАЗРАБОТКЕ ПРОГРАММЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «РоссТур»</b> .....	26
2.1. Разработка программы адаптации персонала в ООО «РоссТур».....	26
2.2. Нормативно-правовое обоснование разработанной программы адаптации персонала в ООО «РоссТур».....	32
2.3. Социально-экономическая эффективность разработанной программы адаптации персонала в ООО «РоссТур».....	38
Выводы по 2 главе.....	41
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	42
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ</b> .....	44
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b> .....	48

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность.** Адаптация персонала на рабочем месте является необходимым звеном кадрового менеджмента. Важность мероприятий по адаптации работников в нашей стране не достаточно серьезно воспринимается кадровыми службами на протяжении долгого периода. До сих пор многие государственные предприятия и коммерческие организации не имеют даже базовых программ адаптации. В то же время, имеется большой зарубежный опыт использования адаптационных техник, который только в последнее время стали перенимать отечественные кадровики.

**Методологической основой работы** является труды Т.Ю. Базарова, В.Р. Веснина, А.Я. Кибанова.

**Проблема исследования** заключается в невозможности снизить процент текучести персонала без программы адаптации персонала.

**Целью выпускной квалификационной работы** является анализ системы управления персоналом и разработка программы адаптации персонала в ООО «РоссТур».

Для реализации данной цели были поставлены следующие **задачи**:

- проанализировать научные источники по проблеме адаптации персонала;
- проанализировать систему управления персоналом в ООО «РоссТур»;
- проанализировать процесс адаптации персонала в ООО «РоссТур» ;
- разработать программу адаптации персонала в ООО «РоссТур»;
- спрогнозировать социально-экономическую эффективность разработанной программы.

**Объект исследования:** адаптация персонала.

**Предмет исследования:** программа адаптации персонала в ООО «РоссТур».

В данной работе применялись **методы исследования:** теоретические – анализ правовой, экономической и методической литературы, нормативной документации; эмпирические – анкетирование, анализ документов в организации.

**Структура работы.** Работа состоит из введения, двух глав, списка использованных источников. Выпускная квалификационная работа содержит введение, 2 главы, 8 таблиц, 2 рисунка, список литературы из 34 источника, 7 приложений.

# ГЛАВА 1. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «РоссТур»

## 1.1 Общая характеристика деятельности ООО «РоссТур»

Название: ООО «РоссТур».

Юридический адрес: г.Екатеринбург, ул. Шевченко д. 18, оф. 319А.

Миссия: Организация качественного отдыха для восстановления жизненных сил человека путем предоставления положительных эмоций!

Деятельность туристических агентств и прочих организаций, предоставляющих услуги в сфере туризма. Эта группировка включает:

- деятельность туристических агентств, прежде всего занятых оказанием услуг в отношении путешествий, туров, перевозкой и размещением частных лиц и коммерческих клиентов, а также другие, связанные с путешествием услуги, включая услуги бронирования. Эта группировка также включает:

- услуги туристических гидов и рекламу туризма.

Организационно-правовая форма –Общество с ограниченной ответственностью , вид собственности – частная.

Специализация –эксклюзивные чартерные авиационные перевозки, VIP-программы, сегмент корпоративного обслуживания, визовая консультация.

История: первые авиационные чартеры из России во Францию, Малайзию, Турцию , Индонезию , Кению , на Мальдивские острова. Креативные и ознакомительные программы по Вьетнаму, Лаосу, Камбодже, Мьянме, ЮАР, Латинской Америке. Спортивно –

событийный и выставочный туризм. Сотрудничество с ведущими операторскими компаниями за рубежом и в России.

Дипломант Всероссийского конкурса «Хрустальный глобус», уральского конкурса «Лидер в бизнесе». Высоко профессиональный состав сотрудников со стажем работы в туризме от 8 до 32 лет. Лицензированное авиаагентство. Сотрудничество с ведущими авиакомпаниями РФ и международными авиационными альянсами. Учредитель Уральской ассоциации туризма (УАТ), благотворительного фонда «Радость». Участник координационных советов Свердловской области и г. Екатеринбурга по вопросам туристских деятельности. Ведущие позиции в рейтинге туристских фирм Уральского региона. Участник федеральных туристских реестров.

Ассортимент выпускаемой продукции – это подбор и продажа туристских путевок в различные точки мира, консультационная, методическая, визовая поддержка, бронирование, оформление авиационных и железнодорожных проездных документов, приём и обслуживание иностранных делегаций, индивидуальных туристов и туристских групп.

Таблица 1 – Основные технико-экономические показатели, 2014-2016

гг.

Показатели	2014	2015	2016	2016 в % к 2014
Численность работников, чел.	20	19	19	95%
Основные фонды, тыс.руб	46723,0	46186,0	45681,0	98%
Оборотные средства, тыс.руб.	68248,0	81791,0	98473,0	144%
Производственная площадь, бВ.м (офис)	536,2	536,2	536,2	100%
Рентабельность, %	10	10	10	100%
Количество	1002 договора	915 договоров	662 договора	66%

заключенных договоров на реализацию продуктов (услуг), шт.	2399 человек	2072 человек	1458 человек	61%
--	--------------	--------------	--------------	-----

ООО «РоссТур» занимает особое место в туристской сфере Свердловской области. Именно с небольшой группы учредителей и малого количества туристских направлений, компания выросла в одного из самых известных туристских операторов региона. ООО «РоссТур» не только внедрила новые туристские продукты (направления, страны, маршруты), но и предложила совершенно новую платформу для организации поездок за рубеж: взятие «в сухой» лизинг авиационных судов разных модификации и конфигурации, позволила первыми в РФ перевезти тысячи пассажиров на Африканский континент (Марокко, Тунис, Египет, ЮАР, Кения, страны Юго – Восточной Азии (Сингапур, Индонезия, Таиланд, Малайзия, Китай), страны Бенилюкса и ряд других направлений.

Практически ежегодно до 2014 года объем туристских предложений и направлений пересматривался и подстраивался под рыночную ситуацию, тем самым балансируя на стыке реального клиентского спроса и предложения.

Начиная с 2010 года, очень чётко прослеживается тенденция качественного сегментирования и разнообразия туристского продукта (путёвок) и ориентированность в его реализации на аудиторию премиального и среднего классов.

Именно ООО «РоссТур» привили моду и обеспечили технологию пребывания в нескольких странах, а именно, комбинации Маврикий и Мадагаскар, Кения и Танзания, Вьетнам и Камбоджа, Южная Корея и Япония, Австралия и Новая Зеландия, Аргентина и Бразилия, Мексика и США и т. д. Детальная проработка составляющих элементов

туристского продукта (контракты с отелями, авиакомпаниями, партнерами по наземному обслуживанию, ассоциациями и обществами дружбы, официальными российскими представительствами, выставочными центрами и другими структурами), качество и контроль за исполнением обязательств позволили занять свою индивидуальную нишу в туристской сфере и стабилизировать клиентскую базу покупателей. Постоянная ротация маршрутов, программ, предложений, активное взаимодействие с потенциальной потребительской средой через рекламно – пропагандистские каналы и шлюзы, медийную поддержку со стороны федеральных и местных телеканалов теле – каналов, рекламных продакшн – студий, позволили фактически зонтичным образом покрыть существенную долю рынка эксклюзивными предложениями со стороны ООО «РоссТур».

Особенно следует отметить, высокие профессионализм и исполнение законов, требований, инструкций, регламентных документов при организации внешнеэкономической деятельности ООО «РоссТур». Соблюдение валютного законодательства, использование международного контрактного права, финансовый мониторинг и постоянная налоговая отчетность выделяет ООО «РоссТур» в г. Екатеринбурга как одно из ведущих предприятий в системе малого бизнеса по годовым объемам экспортно–валютной деятельности в банковских транзакциях.

Управление осуществляет Генеральный директор, его заместители, заведующие отделами и специалисты в рамках установленных должностными инструкциями и компетенций. Все денежные потоки (конверсия клиентских денег в ту или иную валюту платежа, соответствие контрактным условиям и международным финансовым требованиям) контролируются финансовой службой

предприятия. Специалисты ООО «РоссТур» на основании изучения конъюнктурной ситуации, тактических и стратегических рыночных приоритетов определяют контуры и возможные варианты перспективных туристских направлений (по количеству и объему денежных средств), к продаже туристских направлений, которые по логике должны получить клиентскую поддержку и быть успешно реализованными.

С учетом того, что туристская сфера является сложно прогнозируемой и планомерно организуемой (из-за политических ситуаций, санкционной политики, природ – климатических изменений и зависимых от экономических катаклизмов, то есть ощущая явное влияние глобальных мировых тенденций, приходится туристским компаниям идти на риск и работать с очень многими неизвестными в знаменателях, оставляя задел и определенные финансовые ресурсы для пересмотра по вышеуказанным причинам своего плана действия хотя бы на год, что очень четко соответствует мировому опыту в туристском планировании.

Давнее присутствие на рынке и накопленный опыт в большинстве случаев позволяет исключить провалы и минимизировать потери от внешних факторов, которые влияют на деятельность фирмы. Это еще раз подтверждает, что наличие большого опыта работы в этой сфере имеет значение для компетентности компании, подтверждения завоёванной репутации, правильно выбранной тактики и стратегии, временную защищённость своего турпродукта от конкурентного давления.

Конкурентные преимущества:

- компетентность;
- адекватные финансовые ресурсы;

- хорошая репутация у покупателей;
- признанный лидер рынка;
- изобретательный стратег;
- защищенность от сильного конкурентного давления;
- преимущество в области издержек;
- преимущество в области конкуренции;
- инновационные возможности;
- высокие маркетинговые способности;
- лучшие возможности производства;
- проверенный временем менеджмент.

Специалист по маркетингу и IT – технологиям анализирует преимущество турпродукта компании над рыночными предложениями, обеспечивает рекламно – информационную поддержку и продвижение через существующие коммуникационные возможности.

Специалист по персоналу (совмещение) исходя из конкретных задач тактического периода, формирует программы повышения квалификации по страноведению, технологиям перевозок, визовым и другим формальностям. Вносит коррективы и изменения в зависимости от ситуации в контракты производственной деятельности.

Таким образом, можно сделать вывод о состоятельности компании и сложной структуре управления.

## **1.2. Анализ состояния системы управления персоналом в ООО «РоссТур»**

В данной организации присутствуют функции управления персоналом, возложенные на специалиста по персоналу.

Таблица 2 – Движение персонала, 2014-2016 гг.

Наименование	2014	2015	2016
Среднесписочная численность работников	20	19	19
Принято, человек	8	4	6
Уволено, человек	9	5	7
Коэффициент оборота по приему, %	40	21,05	31,6
Коэффициент оборота по увольнению, %	45	26,32	36,84
Текучесть, %	30	15,8	36,84

Как такового на предприятии изучения рабочего времени не ведется, но ежемесячно непосредственный руководитель подразделения совместно с менеджером по управлению персоналом составляют таблицу учета рабочего времени. Определяются неявки, отпуска, больничные листы. При составлении таблицы учета рабочего времени используется производственный календарь. Средняя продолжительность рабочего дня не рассматривается, она, как правило, совпадает с рабочим календарем. Организация не ведет такой статистики.

В ООО «РоссТур» преобладает вид тактического планирования, т. е. все действует в конкретный период, когда появляется потребность в персонале.

Организационные планы часто классифицируются следующим образом:

- 1) краткосрочные (0-2 года);
- 2) среднесрочные (2-5 лет);
- 3) долгосрочные (больше 5 лет).

Описание работы и требования к кандидатам, отражаются в должностных инструкциях, в соответствии с квалификацией и спецификой работы. Таким образом, на основе прописанных требований формируются критерии отбора кандидатов.

Источники привлечения персонала – СМИ, газеты, Интернет.

Организация приема персонала осуществляется в соответствии с ТК РФ ст. 68 «Оформление приема на работу».

Организация приема персонала в ООО «РоссТур»:

- первичные документы трудоустройства (паспорт, СНИЛС, ИНН, документ об образовании);
- заключение трудового договора;
- издание приказа о приеме;
- испытательный срок;
- порядок найма и увольнения ТК РФ гл. 13 «Прекращение трудового договора».

Менеджер по персоналу выполняет следующие функции: определение требований к кандидатам; определение источников набора; распространение информации о вакансиях; предварительный отбор кандидатов; собеседование с отобранными кандидатами; проверка информации о кандидатах; повторное собеседование при необходимости; принятие решения о приеме; информирование отобранного кандидата; информирование отвергнутых кандидатов.

Содержание планов обучения и повышения квалификации составляется с учетом специфики и потребностей отдела.

План обучения содержит следующие пункты: номер по порядку, фамилия, имя, отчество, должность, форма обучения (семинар, совещание, курсы, тренинги, обучение в ВУЗе), период обучения, тема обучения, место проведения, источник финансирования (местный бюджет, средства областного бюджета, средства от приносящей доход деятельности, личные средства граждан), планируемый результат, отметка об исполнении, примечание.

Система аттестации руководителей и специалистов ООО «РоссТур» регламентируется требованиями, предъявляемым к образовательным учреждениям. В связи с этим в настоящее время аттестации подлежит только директор (1 раз в 5 лет). Аттестация не

является самоцелью. Это – средство, с помощью которого обеспечивается формирование высокопрофессионального кадрового состава руководителей и специалистов организаций. Именно с этих позиций следует подходить к оценке аттестации в свете сегодняшнего законодательства о труде.

В ООО «РоссТур» используется простая повременная и повременно-премиальная системы оплаты труда. Начисление заработной платы производится централизованно по данным табеля рабочего времени.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что существующая система стимулирования труда в ООО «РоссТур» направлена на решение следующих задач: повышение эффективности производства, повышение конкурентоспособности и качества выпускаемой продукции, повышению производительности труда, сокращение текучести.

Для организации работы по охране труда и технике безопасности в штатное расписание ООО «РоссТур» по решению руководителя введена должность специалиста по ОТ. От трудового коллектива выбран уполномоченный по охране труда. Помимо этого создана комиссия по охране труда и комиссия по проверке знаний.

При планировании работы службы персонала на год исходят из стратегии предприятия, плана работы предприятия на год. Система показателей, используемых для оценки результатов работы службы управления персоналом в данной организации не ведется.

### **1.3. Анализ проблем адаптации персонала в ООО «РоссТур»**

Процесс адаптации в ООО «РоссТур» представлен в виде отдельных элементов не увязанных в систему, таких как обучение, консультирование. Пока нельзя говорить о существовании целостной и сформированной системы адаптации.

Нормативной документации, регулирующей адаптацию персонала в ООО «РоссТур» нет. Отсутствуют: Положения об адаптации персонала, Графика адаптации персонала и Плана работы с новопринятыми сотрудниками.

В 2016 году было уволено 7 человек, принятых на работу в течение последнего года, коэффициент текучести новопринятого персонала составил 36,84 %.

Для выявления положительных и отрицательных сторон существующей ситуации: содержание адаптационных программ и программ обучения, степень участия в адаптационных процедурах, а также эффективность существующей системы было проведено исследование (приложение 1 и 2). Исследование проводилось в ноябре 2016 г. Были затронуты такие базовые проблемы, как адаптация новых сотрудников, мотивация и стимулирование новых специалистов, заработная плата и обучение. В исследовании участвовали 18 человек.

Тенденции, выявленные в ходе анализа сегодняшнего состояния процесса адаптации новых сотрудников в ООО «РоссТур», подкреплены в исследовании вполне реальными цифрами и фактами.

Выявленные в исследовании проблемы позволят руководителям сэкономить силы и ресурсы, направить свою работу на решение действительно важных для учреждения проблем, вплотную заняться вопросами формирования кадровой политики.

Образование респондентов: 50 % - среднее специальное (из них 17 % являются студентами ВУЗов заочной формы обучения) и 50 % - высшее.

Согласно полученным данным все респонденты (100%) признают отсутствие системы адаптации и как результат, необходимость разработки формализованной программы адаптации.

Таблица 4 – Оценка респондентами эффективности системы адаптации

<i>Вопросы анкеты</i>	<i>Сотрудники (%)</i>
Испытываете ли Вы затруднения при знакомстве с новой специальностью, коллективом? Да Нет Затрудняюсь ответить	90 10 -
Нравиться ли Вам ваша работа? Да Нет Затрудняюсь ответить	30 60 10
Когда Вы пришли в 1 день, что для Вас было самым трудным? Общение с новым коллективом Общение с руководителем Привыкание к новому рабочему месту	40 10 50
Кто Вам помог освоить новые должностные обязанности? Непосредственный руководитель Коллеги по работе Никто не помогал Наставник	30 20 0 -
Испытывали ли Вы потребность в помощи наставника? Да Нет Затрудняюсь ответить	90 - 10

Окончание табл. 4

В первые месяцы работы, что для Вас имело наибольшее значение? Влиться в коллектив Эффективно работать Слышать одобрения руководства	70 20 10
Как Вы считаете, какова причина увольнения новых сотрудников? Сложный психологический климат в коллективе Плохая организация труда Заработная плата Большая нагрузка	- 10 90 30
По Вашему мнению, существует ли система работы по адаптации сотрудников в ООО «РоссТур» ?	

Да	10
Нет	60
Затрудняюсь ответить	30

Как видно из таблицы 4, новые сотрудники испытывают трудности при общении с новым коллективом и привыканию к новому рабочему месту. Необходимость такого метода адаптации как наставничество отмечают все респонденты.

## Рисунок 2 - Оценка респондентами информации, необходимой адаптанту

На вопрос: «Какие формы адаптации используются в ООО «РоссТур»?» респонденты назвали следующие: тренинги, совместные мероприятия и конкурсы. На вопрос «Какие мероприятия, на Ваш взгляд, помогут новому сотруднику включиться в работу?»: совместное участие в жизни ООО «РоссТур» – 60 %, адаптационные мероприятия – 40 %.

Большинство респондентов причинами увольнения новых сотрудников назвали заработную плату и большую нагрузку. На вопрос: «Какие мероприятия помогут новому сотруднику быстрее включиться в работу?» большинство сотрудников ответили: индивидуальный подход, программы по адаптации и профессиональному обучению на рабочем месте, наставничество.

В ходе исследования и по результатам анкет и интервью мы пришли к выводу, что новый сотрудник не может успешно и быстро адаптироваться (войти в должность) без мероприятий профессионального обучения, так как профессиональное обучение новых сотрудников на рабочем месте осуществляется в рамках

методической работы. Которая, в свою очередь, является целенаправленно организованным, планомерно и систематически осуществляемым процессом овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей.

В ходе интервью с руководителем ООО «РоссТур» выявилось, что:

- необходимость в привлечении новых кадров растёт с каждым годом. На сегодняшний день существует 14 вакансий необходимых специалистов;

- возрастает значение проблемы текучести кадров;

- для успешной работы и профессионального роста новых сотрудников создаются следующие условия:

- 1) материальные поощрения;

- 2) стимулирование.

- используются разные формы адаптации, такие как:

- 1) курсы повышения квалификации;

- 2) индивидуальный подход.

- на вопрос: «Что бы Вы предложили изменить в существующем положении для улучшения адаптации новых сотрудников ООО «РоссТур»?» все респонденты ответили однозначно – необходимо совершенствовать систему стимулирования и мотивации, разрабатывать адаптационные программы.

Таким образом, нами выделены следующие проблемы в адаптации персонала:

- отсутствие нормативной документации, регулирующей адаптацию персонала в ООО «РоссТур»;

- отсутствует график адаптации;

- отсутствует план работы с новопринятыми сотрудниками;
- отсутствуют ознакомительные материалы об организации (брошюры, буклеты и т. д.).

### **Выводы по 1 главе**

ООО «РоссТур» образована в апреле 2005 году. Специализация – эксклюзивные чартерные авиационные перевозки, VIP-программы, сегмент корпоративного обслуживания, визовая консультация. На конец 2016 года, в организации трудилось 70 человек.

В организации нет отдела, отвечающего за управление персоналом, но есть менеджер по персоналу, который выполняет основные функции. По проблеме данной работы выявлено, что в организации отсутствует какая-либо программа адаптации персонала, из-за чего повысилась текучесть кадров.

На основе проведенного анализа, выделены проблемы по адаптации персонала в ООО «РоссТур»:

- отсутствие нормативной документации, регулирующей адаптацию персонала в ООО «РоссТур»;
- отсутствует график адаптации;
- отсутствует план работы с новопринятыми сотрудниками;
- отсутствуют ознакомительные материалы об организации (брошюры, буклеты и т. д.).

## ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО РАЗРАБОТКЕ ПРОГРАММЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «РоссТур»

### 2.1. Разработка программы адаптации персонала в ООО «РоссТур»

Адаптация работника в компании, эффективное управление этим процессом требуют большой организационной работы.

Мероприятия по разработке программы адаптации персонала представлены в Приложении 3. Программа адаптации персонала в ООО «РоссТур» описана в табл. 5.

Таблица 5 - Программа адаптации персонала ООО «РоссТур»

Задачи	Мероприятия	Сроки	Отв-й
Получить целостное представление об ООО «РоссТур»: история развития компании, традиции; миссия, ценности, цели; организационная структура; продукты и услуги компании; действующие программы для сотрудников, социальные гарантии.	вводная беседа презентация (экскурсия)	1-й день	Специалист по персоналу

Получить информацию о подразделении и об особенностях должности: рабочее место, коллеги; руководители и специалисты, с которыми необходимо взаимодействовать по должности; цели, задачи, роль подразделения в общей структуре организации, роль данной должности в производственном процессе; должностные обязанности; условия премирования, размер гонораров; перспективы карьерного роста, если таковые имеются; регламент работы, дисциплинарные рамки; требования к охране труда и технике безопасности.	общение с руководителем с исп. Должностных инструкций, Положения о подразделении, Распорядка работы подразделения	1-й день	Наставник
Встретиться со специалистом по персоналу для подведения промежуточных итогов адаптации.	Встреча № 1 Встреча № 2	Через 1 мес. Через 3 мес.	Специалист по персоналу
Оценка сотрудника руководителем (предоставление отчета руководителя / наставника)	Отчет №1 Отчет №2 Отчет №3	Через 1 мес. Через 2 мес. Через 3 мес.	Руководитель / Наставник

Процесс адаптации должен длиться 3 месяца. В течение этого времени менеджер по персоналу осуществляет контроль за адаптацией нового сотрудника. С новичком должны проводиться ежедневные неформальные беседы, в ходе которых будет ясно, насколько он удовлетворен работой, какой ценой она ему дается, как принимает его коллектив, существуют ли трудности во взаимопонимании с руководством, создалось ли ощущение психологического комфорта.

На первой неделе к новому сотруднику прикрепляют наставника, который помогает своему подопечному проходить адаптацию и осваивать свои должностные обязанности.

С целью получения информации о том, насколько успешно овладевает сотрудник системой профессиональных знаний и навыков,

как он выполняет требования трудовой дисциплины, сохраняет ли интерес к работе - менеджер по персоналу проводит беседы с наставником данного сотрудника. Контроль за работой осуществлялся в форме еженедельных отчетов новичка перед руководителем отдела и занятии в общую таблицу адаптации.

По истечении месяца адаптации проводится предварительный анализ работы сотрудника. Отзыв наставника о работнике, заполняется Наставником по окончании срока адаптации. Бланк отзыва представлен в Приложении 5. Отзыв о наставнике (заполняется стажером), бланк отзыва так же представлен в Приложении 6. Решение об окончании испытательного срока принимает Директор на основании оценки выполнения работником индивидуального плана работы, поступивших от непосредственного руководителя и менеджера по персоналу. Бланк оценки представлен в Приложении 7.

Внедрению системы адаптации предшествовала работа по анализу текучести кадров в компании, определению потребности в образованных и профессионально подготовленных сотрудниках. Изменения на рынке и внутри самой компании требуют своевременного внесения корректив в работу по адаптации. Программа начала действовать во всех отделах, что позволяет преодолеть разрозненность требований к сотрудникам, неравноценность условий работы и обеспечить корпоративное единство.

## **2.2. Нормативно-правовое обоснование разработанной программы адаптации персонала в ООО «РоссТур»**

Регулирование трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений в соответствии с Конституцией РФ

осуществляется законами РФ федерального уровня, а также законами субъектов РФ, поскольку Конституция РФ относит трудовое законодательство к совместному ведению РФ и субъектов России (п.1 ст.72).

Трудовой Кодекс РФ является основным кодифицированным источником трудового права России общего значения. Далее в иерархии следует трудовое законодательство (включая законодательство об охране труда) и иные нормативные правовые акты, содержащие нормы трудового права (например, «Закон РФ о занятости населения в Российской Федерации» от 19.04.1991 г. № 1032-1). К подзаконным нормативным актам относятся: указы и распоряжения Президента РФ; постановления Правительства РФ; нормативные акты (постановления, инструкции, разъяснения, правила, положения) Министерства здравоохранения и социального развития РФ и других министерств и ведомств; акты органов местного самоуправления; локальные нормативные акты предприятий и организаций, содержащие нормы трудового права.

Развитие законодательства в социально-трудовой сфере осуществляется с учетом влияния роли международно-правовых норм, - в частности, конвенций и резолюций Международной Организации Труда на формирование социальной политики, трудового и социального права. Международные источники трудового и социального права, реализуемые в российском законодательстве, призваны способствовать усилению гарантий социальной защищенности всех категорий населения.

Всеобщая декларация прав человека - основополагающий документ международного права, содержащий изложение в систематизированном виде комплекса основных прав человека (принята

ООН 10 декабря 1948 г.). Международный пакт об экономических, социальных и культурных правах (принят ООН 16 декабря 1966 г.) законодательно закрепил права: на труд и справедливые, благоприятные условия труда; равную для всех возможность продвижения по службе в зависимости от трудового стажа и квалификации; равную оплату за равный труд для мужчин и женщин.

Основополагающим источником российского права в целом, в том числе и трудового, является Конституция РФ, принятая 12 декабря 1993 г. Она обладает высшей юридической силой и является правовой основой текущего законодательства. В Конституции РФ закреплены основные трудовые права граждан как субъектов трудового права и отражены его принципы, а также законоположения, запрещающие любые формы дискриминации (ст. 19). Ст. 37 Конституции РФ закрепляет за гражданами основные трудовые права, такие как: свобода труда, право свободно распоряжаться своими способностями к труду, выбирать род деятельности и профессию, запрет принудительного труда.

Основными нормативными документами, регулирующими отношения в трудовой сфере, являются «Закон РФ о занятости населения в Российской Федерации» и Трудовой кодекс РФ.

Закон «О занятости населения в РФ» определяет основы государственной политики содействия занятости и гарантии государства каждому гражданину на труд и социальную защиту от безработицы. Закон содержит положения: о занятости, о порядке и условиях признания граждан безработными, о правах граждан в области занятости, об основных формах реализации права на труд (переобучение, общественные работы), об участии работодателей в обеспечении занятости, о социальной поддержке и материальной

помощи безработным. Ст. 25 «Содействие работодателей в обеспечении занятости населения» содержит следующие положения, касающиеся адаптации: создание условий для профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работающих; разработка и реализация мероприятий, предусматривающих сохранение и рациональное использование профессионального потенциала работников, их социальную защиту, улучшение условий труда и иные льготы.

Ст. 21 ТК РФ «Основные права и обязанности работника» в разделе прав содержит следующие положения, обосновывающие адаптацию: предоставление работы, обусловленной трудовым договором; право на рабочее место, соответствующее условиям, предусмотренным государственными стандартами организации и безопасности труда и коллективным договором; своевременная и в полном объеме выплата заработной платы в соответствии с квалификацией работника, сложностью его труда, количеством и качеством выполненной работы; полная достоверная информация об условиях труда и требованиях охраны труда на рабочем месте; профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации в порядке, установленном ТК РФ, иными федеральными законами.

Ст. 22 ТК РФ «Основные права и обязанности работодателя» в разделе обязанностей содержит следующие обоснования адаптации персонала: предоставлять работникам работу, обусловленную трудовым договором; обеспечивать безопасность труда и условия, отвечающие требованиям охраны и гигиены труда; обеспечивать работников оборудованием, инструментами, технической документацией и иными средствами, необходимыми для исполнения ими трудовых

обязанностей; обеспечивать бытовые нужды работников, связанные с исполнением ими трудовых обязанностей.

Ст. 57 ТК РФ «Содержание трудового договора» устанавливает основные положения трудового договора, в котором также могут предусматриваться условия об испытании, о неразглашении охраняемой законом тайны, об обязанности работника отработать после обучения не менее установленного договором срока, если обучение производилось за счет средств работодателя.

Появление нового сотрудника в организации подразумевает наличие адаптационного периода, то есть процесса включения личности в новый трудовой коллектив. В период испытательного срока у сотрудника складывается устойчивое мнение об организации, он составляет первое впечатление, которое в дальнейшем не так просто будет изменить. В соответствии со ст. 70 ТК РФ срок испытания при приеме на работу не может превышать трех месяцев, а для руководителей организаций и их заместителей, главных бухгалтеров и их заместителей, руководителей филиалов, представительств и иных обособленных структурных подразделений организаций – шести месяцев, если иное не предусмотрено федеральным законом. Ст. 68 ТК РФ гласит: при приеме на работу работодатель обязан ознакомить работника с действующими в организации правилами внутреннего трудового распорядка, иными локальными нормативными актами, имеющими отношение к трудовой функции работника, коллективным договором.

Ст. 196 ТК РФ «Права и обязанности работодателя по подготовке и переподготовке кадров» закрепляет решение вопроса о профессиональной подготовке, в которую входит и введение сотрудника в должность, за работодателем. Ст. 197 ТК РФ «Право

работников на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации» закрепляет право работников на вышеуказанные мероприятия.

Ст. 223 ТК РФ «Санитарно-бытовое и лечебно-профилактическое обслуживание работников» закрепляет за работодателем обеспечение санитарно-бытового и лечебно-профилактического обслуживания работников в соответствии с требованиями охраны труда. В этих целях по установленным нормам оборудуются санитарно-бытовые помещения, помещения для приема пищи, помещения для оказания медицинской помощи, комнаты для отдыха в рабочее время и психологической разгрузки .

Приказом Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 31 августа 2007 г. № 569 «Об утверждении Порядка проведения аттестации рабочих мест по условиям труда» установлен порядок проведения аттестации рабочих мест по условиям труда. Сроки проведения аттестации в организации устанавливаются исходя из того, что каждое рабочее место должно аттестовываться не реже одного раза в пять лет на соответствие условиям охраны труда и техники безопасности. Порядок проведения аттестации вводится в действие с 1 сентября 2008 года.

Разрабатываемые в трудовом коллективе нормативно-правовые акты представляют собой определенную конкретизацию актов внешнего регулирования применительно к условиям трудовой деятельности данной организации и могут в большей мере отразить особенности регулирования в ней трудовых и социальных отношений. Примером локальных источников трудового права могут служить коллективные договоры и соглашения, а также правила внутреннего трудового распорядка. Основопологающим документом, описывающим основные

цели, задачи, функции должности работника, является должностная инструкция. Должностная инструкция содержит перечень процедур и технологических инструкций. В ней описывается порядок и шаги, которые должен исполнять сотрудник для достижения целей и выполнения конкретных функций должности. С целью регулирования системы адаптации в организациях разрабатываются также: положение об адаптации; положение о наставничестве; программы адаптации; программы испытательного срока; курс ориентации.

Так как в организации отсутствует Положение об адаптации разработаем его, оно представлено в Приложении 5.

Адаптация имеет недостаточно развитую нормативно-правовую базу и нуждается в конкретизации проводимых процедур на местах. Локальные источники трудового права должны содержать конкретные мероприятия по адаптации персонала.

Ни в одном из рассмотренных здесь нормативно-правовых источников термин «адаптация» не употребляется напрямую. Используются близкие по смыслу: «профессиональная ориентация», «профессиональная подготовка», «переподготовка», «повышение квалификации». Такая подмена понятий позволяет работодателю двусмысленно трактовать закон, освобождая себя от дополнительных процедур по адаптации персонала.

Зачастую работодатели однозначно трактуют термины «адаптация» и «испытательный срок». Это можно объяснить тем, что адаптационный период нового сотрудника совпадает по времени с испытательным сроком и занимает в среднем 1-3 месяца. Этот факт также указывает на необходимость конкретизации понятия «профессиональная адаптация», выделения его в нормативных документах.

Необходимо перенимать положительный опыт (преимущественно западных) компаний, где система адаптации четко регламентирован, для каждого нового сотрудника назначается куратор (наставник) и проводится анализ уровня адаптации по истечении испытательного срока.

### **2.3. Социально-экономическая эффективность разработанной программы адаптации персонала в ООО «РоссТур»**

Можно заметить, что группа субъективных показателей имеет сходство с оценкой эффективности адаптации персонала через удовлетворенность. В рамках этого наличие объективных показателей позволяет сделать вывод, что результат процесса адаптации может быть количественно измерен и интерпретирован, а субъективизм в процессе оценки удовлетворенности несколько «снижен».

Таблица 6 - Взаимосвязь результатов адаптации персонала и показателей социальной эффективности и их влияние на организационные процессы

<b>Показатели эффективности</b>	<b>Область их влияния</b>
Заинтересованность организационной культурой	Лояльность, идентификация человека с компанией
Разделение целей организации	Присоединение сотрудника к организации, согласованность личных и организационных целей
Удовлетворенность коллективом	Доброжелательность при общении, открытость, проговариваемое желание работать в коллективе, активность, групповая динамика, командная работа, социализация и индивидуализация, формальность и неформальность общения
Удовлетворенность руководителем	Лояльность, мотивация к труду, психологический климат в коллективе
Удовлетворенность организацией рабочего места	Лояльность и соответствующая оснащенность позволяет выполнять работу

	в срок
Отсутствие конфликтов	При влиянии конфликтных ситуаций на качество работы меньшая вероятность стресса
Заинтересованность работой	Лояльность, присоединение к организации через работу, повышение компетентности в процессе работы

Показателем эффективного управления адаптацией персонала является комплексная реализация системы ее оценки.

Данная программа не требует капитальных затрат. Это объясняется тем, что для создания системы адаптации персонала выбраны наиболее экономичные способы.

Так, вместо организации службы адаптации или введения в штат специалиста по адаптации предлагается расширить функции специалиста по персоналу, назначив ему доплату.

В целом смета расходов на внедрение программы адаптации в первый год и последующие затраты на его поддержание представлена в таблице 7.

Повышение квалификации специалиста по персоналу обойдется компании в 4200 руб. (стоимость курса). Небольшая сумма объясняется проведением обучения персонала непосредственно в компании.

Таблица 7 – Смета расходов

№ п/п	Вид затрат	Затраты в руб. в год	
		2017	2018
1	Повышение квалификации специалиста по персоналу	4200	4800
2	Доплата за совмещение должностей	24000	-
3	Учреждение доплаты и поддержание наставничества (2 чел.)	15000	18000
4	Создание корпоративной культуры труда	3000	5000
	Итого	46 200	27 800

Доплаты за наставничество в целом по организации за первый год составят 15 000 руб., с учетом двух наставников и 10 новых сотрудников в год.

Расходы на формирование корпоративной культуры труда и развитие системы трудовых отношений, ограниченные суммой в 3000 руб. в год, могут быть направлены на приобретение канцелярских товаров для оформления наглядных пособий, плакатов, иных методических материалов, проведение копировально-множительных работ и т. п.

Предложенная программа адаптации персонала позволит снизить текучесть кадров и обеспечит экономию средств при наборе персонала в организацию. Источниками финансирования разработанной программы является чистая прибыль организации.

Рассчитаем экономический эффект от предложенных мероприятий в табл. 8.

Таблица 8 – Экономический эффект от внедрения программы адаптации персонала в ООО «РоссТур»

№	Статья	Руб.
1	Доходы до мероприятий	21 389 526
2	Доходы после мероприятий	23 608 628,6
	Итого:	2 219 102,6

Доходы после реализации мероприятий возрастут за счет экономии средств, потраченных на адаптацию персонала, уволившегося в течение 1 года работы, эта сумма за 2016 год составила – 126 350 рублей. Помимо этого, прогнозируется рост выручки организации на 10 % за счет тщательно организованной адаптации и ориентации сотрудника в компании. Выручка за 2017 год составит – 21 389 526 хх 10 % = 23 528 478,6 руб. Затраты на реализацию мероприятий

составляют 46 200 руб. / год. Следовательно, доходы после реализации мероприятий составят –  $23\,528\,478,6 + 126\,350 - 46\,200 = 23\,608\,628,6$  руб.

Таким образом, за расчетный период 4 года будет достигнут экономический эффект 1 520 тыс. руб.

Так как эффект положителен, проект можно считать экономически целесообразным.

### **Выводы по 2 главе**

В ООО «РоссТур» за работу по адаптации персонала отвечает специалист по персоналу. В ходе разработки Программы адаптации персонала ООО «РоссТур» были созданы: Положение об адаптации, Бланк отзыва о стажере, Бланк отзыва о наставнике, Бланк оценки руководителем стажера.

Для внедрения данной программы необходимо понести затраты на повышение квалификации менеджера по персоналу, установить ему доплату, установить доплату наставникам и организовать корпоративную культуру труда. Данные затраты оправдывают себя, так как при внедрении данной программы снижается текучесть кадров и повышается производительность труда. Так, рассчитав чистый дисконтированный доход, можно с уверенностью утверждать, что данная программа экономически целесообразна.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной дипломной работе рассмотрена проблема адаптации персонала в ООО «РоссТур». Процессы, происходящие в компании типичны и для других предприятий города, независимо от масштабов и вида деятельности, где существует проблема текучести кадров и их неудовлетворенность.

В первой главе был выполнен анализ деятельности организации, системы управления персоналом, особенности адаптации персонала в ООО «РоссТур». Особенности адаптационного процесса в ООО «РоссТур» являются стихийность, слабая управляемость, недостаточный контроль процесса. Это обусловлено отсутствием действенной программы адаптации, которая могла бы стать универсальной для всех подразделений или содержать в себе элементы, необходимые каждому подразделению в отдельности.

Выявлены следующие проблемы:

- отсутствие нормативной документации, регулирующей адаптацию персонала в ООО «РоссТур»;
- отсутствует график адаптации;
- отсутствует план работы с новопринятыми сотрудниками;
- отсутствуют ознакомительные материалы об организации (брошюры, буклеты и т. д.).

Во второй главе разработана Программа адаптации персонала ООО «РоссТур», описана существующая нормативно-правовая база и рассчитана социально-экономическая эффективность данной программы.

В ходе разработки Программы адаптации персонала ООО «РоссТур» были созданы: Положение об адаптации, Положении о наставничестве,

Бланк отзыва о стажере, Бланк отзыва о наставнике, Бланк оценки руководителем стажера.

Для внедрения данной программы необходимо понести затраты на повышение квалификации специалиста по персоналу, установить ему доплату, установить доплату наставникам и организовать корпоративную культуру труда. Данные затраты оправдывают себя, так как при внедрении данной программы снижается текучесть кадров и повышается производительность труда. Так, рассчитав чистый дисконтированный доход, можно с уверенностью утверждать, что данная программа экономически целесообразна.