



## Содержание

Введение.....	3
1.Адаптация персонала.....	6
1.1. Понятие, цели, виды и этапы адаптации персонала на предприятии.....	6
1.2. Организация процесса адаптации персонала .....	13
1.3. Опыт применения адаптации персонала в зарубежных и российских компаниях.....	18
2.Адаптация персонала на примере Добрянского почтамта.....	22
2.1. Организационно-экономическая характеристика УФПС Пермского края - филиала ФГУП «Почта России» ОСП Добрянский почтамт.....	22
2.2. Показатели эффективности использования персонала на предприятии ОСП Добрянский почтамт УФПС Пермского края филиала ФГУП «Почта России».....	26
2.3. Анализ процесса адаптации на предприятии ОСП Добрянский почтамт УФПС Пермского края филиала ФГУП «Почта России».....	32
3 Пути повышения эффективности процесса адаптации в УФПС Пермского края - филиала ФГУП «Почта России» ОСП Добрянский почтамт.....	38
3.1. Подготовка проекта программы профессиональной адаптации для новых сотрудников.....	38
3.2. Мероприятия по повышению качества процесса адаптации в УФПС Пермского края - филиала ФГУП «Почта России» ОСП Добрянский почтамт.....	43
Заключение .....	48
Список литературы .....	50

## **Введение**

В сложившейся на сегодняшний день социально-экономической ситуации в нашей стране, эффективная деятельность любого предприятия связана с решением одной из ключевых проблем – совершенствование системы управления персоналом. Этот факт обязывает руководство предприятий уделять все большее внимание работе с кадрами, изучать теоретическую сторону данного вопроса, применять опыт отечественных и зарубежных компаний.

Сегодня человек для производства – это главный стратегический ресурс, повышающий в разы конкурентоспособность предприятия. Издержки, понесенные для привлечения качественного человеческого капитала, в будущем становятся основным источником прибыли для предприятия. Повышение социальной и экономической эффективности работы организации, решение принципиально новых, долгосрочных задач – вот, то основное на что направлено управление человеческими ресурсами на современном предприятии.

Адаптация новых работников на предприятии является одним из элементов системы управления персоналом. Однако внимание на данный элемент управления, как правило, уделяется минимальное, зачастую все ресурсы кадровых служб расходуются на подбор и обучение существующего персонала. Во многих современных отечественных предприятиях отсутствуют базовые программы адаптации и даже отдельные элементы этих программ. Как правило, для нового сотрудника очень важно, при поступлении на работу принять организационные требования, социально-экономические условия, нормы и правила поведения в коллективе.

Статистические данные говорят о том, что большой процент вновь принятых работников покидают компании по собственному желанию, не пройдя испытательного срока (а это как правило, первые три месяца работы). А сотрудники покидающие организацию в течении первого года работы,

приняли это решение уже в первый день своего нахождения на предприятии. Такой статистики можно избежать только путем внедрения эффективных адаптационных программ. Внедрение системы адаптации на предприятии позволит решить ряд актуальных задач в области управления персоналом для современных отечественных предприятий:

- более быстрое вхождение новичка в рабочий коллектив, осознание себя как составной части команды;
- снижение текучести кадров;
- более быстрое достижение высоких показателей производительности труда.

Таким образом, все вышесказанное доказывает актуальность изучения сущности процесса адаптации, определение этапов, направлений, методов оценки системы адаптации, а также попытки разработки программы адаптации персонала для конкретного предприятия.

Целью выпускной квалификационной работы является усовершенствование процесса адаптации вновь принятых работников на предприятии на примере УФПС Пермского края - филиала ФГУП «Почта России» ОСП Добрянский почтамт.

В процессе написания работы должны быть решены следующие задачи:

- определить сущность, цели, виды и этапы адаптации персонала на предприятии;
- дать характеристику организации и управлению процессом адаптации персонала на предприятии;
- проанализировать существующий опыт адаптационных мероприятий в российских и зарубежных компаниях;
- дать описание текущего состояния УФПС Пермского края - филиала ФГУП «Почта России» ОСП Добрянский почтамт;

- провести анализ состояние системы управления персоналом на предприятии в целом, и как составной ее части процесса адаптации в УФПС Пермского края - филиала ФГУП «Почта России» ОСП Добрянский почтамт;

- подготовить проект и разработать мероприятия для повышения уровня адаптации вновь принятых работников для УФПС Пермского края - филиала ФГУП «Почта России» ОСП Добрянский почтамт;

Объектом исследования является существующая система управления персоналом УФПС Пермского края - филиала ФГУП «Почта России» ОСП Добрянский почтамт.

Предмет – процесс адаптации новых сотрудников в УФПС Пермского края - филиала ФГУП «Почта России» ОСП Добрянский почтамт.

Теоретическая основа исследования базируется на работах отечественных и зарубежных ученых - Архипова Н. И., Базарова Т. Ю., Волина В. А., Кибанова А. Я., Мескона М.Х., М.Ю. Кондратьева, Самыгина С. И., Сульдина Г.А., Столяренко Л.Д., Травина В.В., Хедоури Ф., и других авторов.

В процессе написания работы были использованы методы анализа документов предприятия, а также метод включенного наблюдения.

## **1. Адаптация персонала**

### **1.1 Понятие, цели, виды и этапы адаптации персонала на предприятии.**

Для современного предприятия, все большую актуальность при работе с персоналом приобретает не просто подбор подходящих кадров, а успешное руководство адаптацией вновь принятых работников.

Понятие адаптация (позднелатинское *adaptatio* - приспособление) первоначально использовалось в биологической науке для обозначения процесса приспособления строения и функций организмов и их органов к определенным условиям внешней среды. Сегодня термин адаптации употребляется во многих науках технических, естественных и гуманитарных [10].

Так, психологи и социологи подразделяют понятие адаптации на социальную и производственную. Данные виды имеют точки соприкосновения, однако стоит отметить, что социальная деятельность не замкнута на производстве, а производственная охватывает биологические, технические и социальные аспекты. [10].

В работах зарубежного психолога Г.Айзенка, адаптация имеет несколько определений:

- состояние, в котором потребности индивида, с одной стороны, и требования среды - с другой полностью удовлетворены;

- процесс, посредством которого достигается состояние гармонии между индивидом и природой или социальной средой [17].

С точки зрения управления персоналом наибольший интерес представляет трудовая адаптация. Эдгар Штейн, дает следующее определение: «процесс познания нитей власти, процесс достижения доктрин, принятых в организации, процесс обучения, осознания того, что является важным в этой организации или ее подразделениях» [21].

Исходя из вышеизложенного, под адаптацией следует понимать - взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на

постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда[14]. Процесс адаптации на предприятии процесс многогранный, это процесс приспособления работника к содержанию и условиям трудовой деятельности, к социальной среде, развитие личных и деловых качеств. Данный процесс требует от коллектива и нового сотрудника взаимной заинтересованности друг в друге.

Адаптация новых сотрудников на предприятии имеет следующие цели:

- более быстрое достижение производственных показателей, оптимальных для работодателя;
- включение новичка в коллектив, осознание себя частью единой команды;
- снижение тревожности и неуверенности, повышение веры в себя как члена команды;
- сокращение текучести кадров среди новых работников. Если работники не смогли своевременно освоиться в организации, то они могут отреагировать на это увольнением;
- экономия времени непосредственного руководителя, на помощь в выполнении трудовых обязанностей новичка;
- грамотный процесс адаптации способствует развитию положительного отношения к предприятию, и как следствие повышение удовлетворенности трудом;
- снижение издержек по подбору и обучению нового персонала.

Существует множество классификаций адаптации, далее нами будут рассмотрены классификации по следующим критериям:

1. По отношениям субъект-объект:

- активная — когда индивид стремится воздействовать на среду с тем, чтобы изменить ее (в том числе и те нормы, ценности, формы взаимодействия и деятельности, которые он должен освоить);

- пассивная — когда он не стремится к такому воздействию и изменению.

## 2. По воздействию на работника:

- прогрессивная — благоприятно воздействующая на работника;
- регрессивная — пассивная адаптации к среде с отрицательным содержанием (например, с низкой трудовой дисциплиной).

## 3. По уровню:

- первичная, т.е. приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности (как правило, речь идет в данном случае о выпускниках учебных заведений различного уровня);
- вторичная, т.е. приспособление сотрудников, имеющих опыт профессиональной деятельности (как правило, меняющих объект деятельности или свою профессиональную роль, например, переходящих в ранг руководителя)[15].

Следует отметить, что в условиях формирования и функционирования рынка труда возрастает роль вторичной адаптации. С другой стороны, отечественным кадровым службам необходимо обратиться к опыту зарубежных фирм, которые уделяют традиционно повышенное внимание первичной адаптации молодых сотрудников. Эта категория работников нуждается в особой заботе о них со стороны администрации[15].

## 4. По отношению сотрудника к организации:

- Конформизм. Полное принятие ценностей и норм организации, готовность подчиняться правилам игры. Такие работники составляют в коллективе основную массу.
- Мимикрия. Соблюдение второстепенных норм при неприятии основных характерно для потенциальной группы риска, члены которой готовы в любой момент расстаться с фирмой.
- Адаптивный индивидуализм. Он характеризуется согласием с основными нормами и ценностями организации при неприятии

второстепенных. Сотрудник сохраняет некую индивидуальность, но по своему неплохо работает в коллективе.

- Отрицание. Сотрудник выражает активное несогласие с ценностями фирмы, его ожидания находятся в непримиримом противоречии с реальностью. Обычно он увольняется в первые же месяцы.

Задача кадровиков заключается в интеграции новичка по второму или четвертому типу, вычислении сотрудников, скрывающих неприятие основных норм организации при демонстрации внешней лояльности. Первый вариант возникает вследствие ошибки кадровой службы на стадии отбора и должен быть, как можно быстрее исправлен.

5. Последним и наиболее информативным на наш взгляд критерием для классификации является направление, по данному показателю адаптацию можно подразделить на производственную и непроизводственную.

Согласно схеме приведенной А.Я. Кибановым, к непроизводственной адаптации можно отнести – адаптацию к бытовым условиям, к внепроизводственному общению с коллегами, адаптацию в период отдыха. А к производственной адаптации относятся следующие виды:

- Профессиональную (освоение профессии, необходимых базовых навыков, способов принятия решений. На данном этапе важным является определение уровня новичка и подбор оптимальной формы обучения)

- Психофизиологическую (приспособление к условиям труда на предприятии, к ним можно отнести физические и психические нагрузки, удобство рабочего места, факторы внешнего воздействия (шум, вибрация освещенность и т.п.)

- Социально-психологическую (введение новичка в систему взаимоотношений в коллективе, принятие или отрицание традиций и норм поведения)

- Организационно-административную (ознакомление с механизмом управления на предприятии, местом своей должности и подразделения в организационной структуре организации, при реализации данного процесса у

работника должно сформироваться понимание собственной роли в общем деле компании)

- Экономическую (при реализации экономического аспекта адаптации новый сотрудник знакомится с системой оплаты труда, различных стимулов и мотивов)

- Санитарно-гигиеническую(знакомство с новыми требованиями трудовой, производственной и технологической дисциплины, правилами трудового распорядка.)

Несмотря на многообразие и различия между видами адаптации, они тесно взаимосвязаны, в связи с чем управление процессами включения новичков в деятельность предприятия требует единой и слаженной системы адаптации.

Процесс адаптации включает в себя четыре этапа, рассмотрим каждый более подробно:

Первый этап. Оценка уровня подготовленности нового работника. Данный этап необходим для определения наиболее эффективной программы адаптации для данного сотрудника, чем выше уровень подготовки, опыта работы, тем меньше времени займет период адаптации.

Второй этап. Ориентация или вхождение в должность. Реализация этого этапа включает в себя ознакомление новичка с требованиями и обязанностями, предъявляемыми к нему со стороны работодателя. При интеграции в должность новый работник должен получить сведения о политике организации, оплате труда, дополнительных льготах, технике безопасности, экономических факторах, процедурах, правилах, формах отчетности, своих рабочих обязанностях и уровне ответственности.

Третий этап. Действенная адаптация. Этот этап состоит в принятии новым сотрудником своего статуса, включением его в межличностные отношения с коллегами. При прохождении данной ступени, очень важно дать новичку больше самостоятельности для проявления себя и применения

полученных знаний о предприятии, оказывая при этом максимальную поддержку.

Четвертый этап. Заключительный этап в процессе адаптации – функционирование – переход к стабильной работе, через преодоление производственных и межличностных проблем. Если процесс адаптации на предприятии построен эффективно, то данный этап может наступить уже через несколько месяцев.[24]

Таким образом, нами были рассмотрены цели, виды и этапы адаптации для всех вновь принятых сотрудников предприятия. Считаем важным рассмотреть особо адаптацию на предприятии такой категории работников как молодые специалисты.

Понятие молодого специалиста имеет в литературе несколько определений, так молодыми специалистами в узком смысле принято считать выпускников высших и средних специальных учебных заведений, окончивших полный курс обучения, защитивших дипломный проект и сдавших государственные экзамены, в широком смысле – это молодежь с высшим и средним специальным образованием в возрасте до 30 лет, находящаяся в стадии трудового и социального самоопределения и обладающая рядом специфических признаков:

- трудовая деятельность молодых специалистов носит в большей мере исполнительский характер;
- для трудовой деятельности молодых специалистов характерен меньший уровень заработной платы;
- молодые специалисты обладают большей мобильностью, передовыми знаниями и профессиональной подготовкой, в результате чего представляют для организации особую ценность.

На процесс адаптации молодых специалистов оказывают влияние следующие факторы:

- соответствие занимаемой должности, специальности полученной в ВУЗе;

- создание на предприятии условий для творческой деятельности и карьерного роста;
- внедрение научной организации труда на рабочем месте;
- микроклимат в коллективе;
- организация свободного времени;
- наибольшую опасность в период адаптации для молодого специалиста будет нести малокомпетентный руководитель, безразличный к нуждам и потребностям новичка, не оказывающий помощи в работе.

В отличие от процесса адаптации работников, имеющих опыт работы, адаптация молодых специалистов состоит из шести этапов.

Первый этап. Служба управления персоналом информирует о коллективе в целом, о будущей работе. Более подробные сведения он получает от руководителя подразделения, группы при знакомстве с будущим местом работы и формально принимается в коллектив. Посредниками в вопросах деловых отношений должны быть руководители.

Второй этап. Расширяется круг знакомых, выбранных по общности интересов, с которыми устанавливаются нормальные деловые взаимоотношения. Приход на работу воспринимается положительно, так как коллектив в основном приятен. В конфликтных ситуациях молодой специалист себя еще не проявил, поэтому он «хорош» для коллектива. Ничем плохим он еще не отличился.

Третий этап. Молодой специалист быстро улавливает общее настроение, сам настроен благожелательно по отношению к коллективу. Положительное, с точки зрения коллектива, поведение в нескольких конфликтных ситуациях приводит к тому, что с ним считаются, он приобретает авторитет.

Четвертый этап. Молодой специалист принимает участие в общественной жизни, нововведениях, предлагает новые идеи. У него появляется определенный творческий накал в работе, способствующий дальнейшему продвижению.

Пятый этап. Все успехи и неудачи коллектива воспринимает как личные. Часто выступает на собраниях коллектива, где отстаивает свою точку зрения. С его мнением начинают считаться.

Шестой этап. Демонстрирует хорошую работу по специальности. Проявляет уравновешенность и здравый смысл при разборе конкретных производственных ситуаций. Его выдвигают на ответственные должности.

Процесс адаптации можно считать завершенным лишь в том случае, если производственным успехам молодого специалиста сопутствуют хорошие отношения в производственном коллективе. Критерием оценки такой адаптации служит чувство удовлетворенности работой. В этом случае различные производственные помехи не будут влиять на ритмичность выполняемой работы, что само по себе – гарантия стабилизации кадров.

Если адаптация проходит успешно, то достигается стабилизация коллектива, означающая, что работник нашел свое место в нем, стал его органической частью.

## **1.2. Организация процесса адаптации персонала**

Успешная система адаптации персонала на предприятии должна включать в себя не только документы, регламентирующие мероприятия по адаптации новичка, очень важно, чтобы управление этим процессом осуществляли компетентные (квалифицированные) специалисты. Вопросы адаптации на предприятии, должна решать группа сотрудников, состоящая чаще всего из специалистов по кадрам, руководителей подразделений, а также просто коллег по работе.

Составные элементы функционала, осуществляемого данной группой работников представим в виде схемы 1.

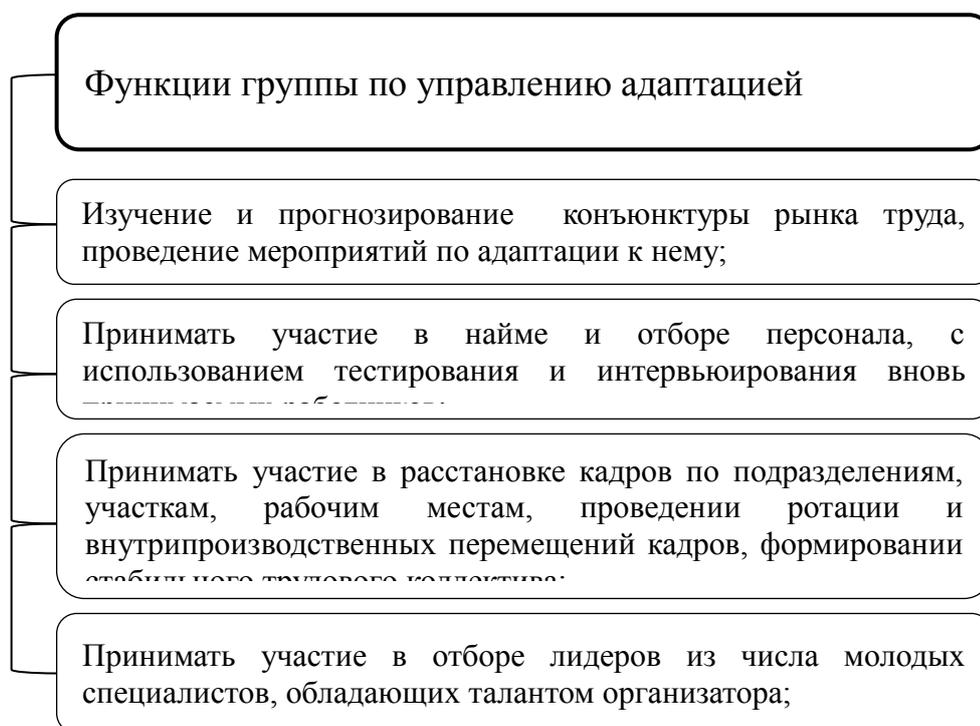


Схема 1. Функции группы по управлению адаптацией

Процесс организации адаптации на предприятии процесс сложный, существуют различные инструменты, посредством которых этот процесс реализуется, к наиболее распространенным инструментам относятся:

- тестирование принимаемых работников (данный инструмент позволяет определить уровень профессиональной подготовки, степени мотивации, а также индивидуальных особенностей новичка);
- книга «новичка» или корпоративный буклет (особое, чаще печатное издание, содержащее всю необходимую информацию о предприятии в краткой форме);
- дневник нового сотрудника, адаптационный лист (как правило состоит из задач, мероприятий, отдельных заданий, а также критериев оценки прохождения адаптационного периода);
- индивидуальные программы обучения, стажировки;
- Welcome-тренинги (каждым предприятием разрабатывается индивидуально, может быть посвящено различным мероприятиям, например, знакомство с коллегами, обзорные экскурсии на предприятии, или просмотр учебных видео - материалов или презентаций);

- система наставничества;
- коучинг. [32]

Последние два из вышеперечисленных инструментов, представляют на наш взгляд наибольший интерес, в связи с чем далее они будут нами рассмотрены более подробно. Эти два понятия часто путают, считая, что это разные названия одного и того же, однако несмотря на наличие некоторых общих элементов, эти понятия все же значительно отличаются.

Суть наставничества, чаще всего заключается в закреплении, с целью обучения, за новым сотрудником опытного работника. Этот инструмент процесса адаптации нацелен на приобретение новичком, знаний, умений и навыков, необходимых для дальнейшей работы. Передача знаний от наставника к ученику происходит посредством советов, демонстрации личного примера и т.д. Другими словами наставничество – это индивидуальное обучение на рабочем месте.

За долгие годы использования данного метода, различными предприятиями, не было выявлено существенных отрицательных сторон, именно опытному работнику известны все тонкости и нюансы работы, никто лучше не сможет передать новичку все тонкости работы на этой должности. Однако при назначении наставника, помимо профессиональных, стоит особое внимание уделить качествам человеческим. Наставник должен сам хотеть и уметь работать с людьми. Также отметим, что процесс обучения должен быть организован без вреда для основной работы наставника. Иначе, процесс адаптации, в такой форме обучения, приведет к снижению продуктивности труда в целом.

При применении на практике коучинг выглядит совершенно по-другому. В отличие от наставничества коучинг направлен на раскрытие потенциала нового работника, а не на его непосредственное обучение. Инструмент коучинга основывается на том, что каждый человек обладает гораздо большими способностями, чем проявляется в обычной жизни. Коуч или менеджер, обладающий навыками коучинга, в большей мере задает

вопросы и направляет, чем дает указания и инструктирует. Эти вопросы («эффективные вопросы»), задаваемые коучем позволяют новому сотруднику иначе посмотреть на свою работу и возможности. Плюсом коучинга для руководителя является возможность оценить реальный профессиональный уровень новичка и спланировать работу по направлению его дальнейшего развития. Еще одним преимуществом, является экономия времени, так как сам процесс коучинга нетрудозатратен, менеджеру нет необходимости выделять отдельное время для его проведения. Вполне достаточно постоянно осознавать и использовать ключевые принципы коучинга во время взаимодействия с новичком. Это занимает значительно меньше времени, чем постоянные инструкции и указания, а эффективность от такого подхода значительно выше.

Для реализации данного инструмента на предприятии может быть принят штатный коуч, а также его роль может исполнять менеджер (или непосредственный руководитель подразделения), овладевший навыками коучинга.

Инструмент коучинга можно использовать для эффективной адаптации персонала, как отдельной задачи, но лучше, если на предприятии коучинг будет применяться как основной стиль управления, отдельного корпоративного мышления. В этом случае атмосфера коучинга позволяет наиболее полно раскрыться потенциалу каждого сотрудника, не возникает проблем с мотивацией персонала, адаптация новых сотрудников проходит легко и естественно, повышается продуктивность работы каждого отдельного сотрудника, рабочих групп и команд.

Подводя итог описанию двух инструментов процесса адаптации на предприятии, можно сделать следующие выводы:

- наставничество в отличие от коучинга более традиционно, на опыте многих поколений не раз доказывало свою эффективность;

- коучинг на сегодняшний день молодое явление в отечественном бизнесе, однако уже успел зарекомендовать себя как эффективнейший из инструментов управления;

- несмотря на различия наставничество и коучинг не исключают друг друга, скорее, наоборот, они прекрасно могут друг друга дополнить. Вопрос лишь в том, что в большей мере соответствует принятой в компании корпоративной культуре. Конечно, коучинг, как и наставничество, можно применять в качестве самостоятельного инструмента. Но при их грамотном сочетании эффект будет неизмеримо выше.

Разработка эффективной системы адаптации становится одной из важнейших задач в сфере управления персоналом, однако вместе с этим актуальность приобретает и вопрос о системе оценки процесса адаптации. Далее нами будут рассмотрены имеющиеся подходы к оценке эффективности процесса адаптации:

Первым подходом можно выделить оценку через удовлетворенность. Для оценки уровня адаптированности работника используются два показателя – «удовлетворенность работой» и «удовлетворенность организацией сотрудником». Информация собирается путем проведения специального анкетирования, по результатам ответов вычисляются «индекс удовлетворенности работой», «индекс интереса к работе», «индекс удовлетворенности профессией». Показатель адаптированности является средним значением всех полученных индексов. Главным недостатком данной методики следует отметить субъективность показателя удовлетворенности. Данный подход не является совершенным, так как показатель удовлетворенности не позволяет определить степень влияния того или иного аспекта адаптации на успешность процесса в целом.

Второй подход – оценка через показатели эффективности. Существует две группы показателей эффективности – объективные (характеризуют уровень и стабильность количественных показателей труда, например уровень трудовой дисциплины, качественное изготовление продукции и т.д.)

и субъективные (уровень удовлетворенности профессией, условиями труда и коллективом).

Третий подход – интегральная оценка системы оценки эффективности адаптационных программ. Интегральная система позволяет понять взаимозависимость результатов адаптации и деятельности организации в целом через понимание стратегических целей, формирование лояльности. [28]

### **1.3. Опыт применения адаптации персонала в зарубежных и российских компаниях**

Система адаптации на предприятии на сегодняшний день занимает важное место в системе управления персоналом развитых зарубежных стран. При рассмотрении зарубежного опыта, следует отметить, что в таких странах как США и Япония адаптации уделяется большое внимание.[11]

Далее мы попытаемся описать основные черты и методы адаптации, применяемые на предприятиях этих стран.

Касательно системы подготовки кадров, опыт Японии представляет наибольший интерес, так как существенно отличается от других. Обучение в школах построено, таким образом, что до перехода на вторую ступень среднего образования учащиеся практически не могут получить общепрофессиональную подготовку и даже имея среднее образование, выходят на рынок труда, без какого-либо свидетельства о квалификации. Однако для руководства японских компаний это не является отрицательным, так как неотъемлемой частью японской системы управления кадрами является профессиональная подготовка на предприятии.

Руководство компаний стремится к привлечению молодежи со школьной скамьи, поскольку отсутствие навыков работы, свидетельствует о готовности воспринимать нормы и правила поведения, характерные для данной компании. Для вновь поступивших работников предусмотрен обязательный курс начальной подготовки – адаптации, в течении двух месяцев.

Даже при наличии диплома о высшем образовании за принятым на работу молодым специалистом, закрепляется «крестный отец» - наставник с широким спектром полномочий. Он помогает новичку адаптироваться на рабочем месте, разрешает возможные конфликты, знакомится с семьей подопечного, бывает у него дома, интересуется хобби и т.д. Все вопросы о кадровых перемещениях решаются в компании при участии наставника. Такое наставничество, осуществляется до 35 лет. [12]

Очень важным аспектом адаптации в японских компаниях является воспитание корпоративной культуры в организации, особой гордости за свою компанию. «Корпоративный дух» развивается через приобщение работника к делам компании, осуществлению задач и миссии. У каждой компании существует своя форменная одежда, девиз и даже гимн. Часто проводятся собрания, конференции, ритуалы, при проведении подобных мероприятий важную роль играют ветераны и воспитатели компании.

Обучение во время адаптации построено таким образом, чтобы развивать мощный корпоративный дух уже на начальном этапе и участвовать в обсуждении проблем и задач подразделения. Более того, многие молодые рабочие и служащие в течение нескольких лет после поступления на работу живут в общежитиях фирмы.

В США программы адаптации применяются в основном на средних и крупных фирмах, в их реализации принимают участие менеджеры по управлению персоналом и руководители. В небольших компаниях, адаптацией новых сотрудников занимается менеджер-практик, используя различные программы от предполагающих применение устной информации до формальных программ.

В процессе адаптации новых сотрудников особое внимание уделяется профессиональной составляющей, индивидуализму, обучению. В США существует множество различных методик обучения, подлежащих постоянной корректировке и доработке. Среди них можно выделить следующие:

- Secondment – данный метод представляет собой обмен сотрудниками, между отделами или даже организациями. Среди плюсов метода стоит отметить – освоение работником творческого подхода при решении нестандартных задач, повышение адаптивности к изменениям среды и коллектива.

- Budding – метод заключается во взаимоподдержке и взаимопомощи сотрудников при достижении общих целей. Главным плюсом данного метода является победа над расслоением кадров, ненавязчиво подводя их к работе на общую цель – цель компании.

- E-learning или blended learning – метод обучения дистанционный или смешанный. Осуществляется при помощи компьютерных технологий, уровень обучения подстраивается под каждого сотрудника, цель – развитие практических навыков. Данный метод отнимает у работника значительно меньше времени, чем долгосрочные курсы и тренинги, так как не уделяет большого внимания теории.

- JobShadowing – дословный перевод стажировка, метод заключается в том, чтобы стать «тенью» более опытного сотрудника. Этот сотрудник сопровождает новичка, а также обсуждает с ним наиболее волнующие моменты в работе. [33]

Отечественный опыт по адаптации персонала. Как показывает практика в России сегодня практически не уделяется внимания профориентации, рынок труда не развит. Так, сотрудники государственной службы занятости работают в условиях отсутствия элементарных знаний о профориентационной и адаптационной деятельности, их формах и возможностях в условиях рынка. Сейчас в крупных городах, краях и республиках, только начинают свое развитие центры по обучению, переквалификации, профориентации и адаптации.

Относительно Российских компаний можно сказать следующее - работники, занятые управлением предприятий, зачастую не понимают значения процесса адаптации персонала, а соответственно не уделяют ему

должного внимания. У отечественных управленцев отсутствует опыт создания работающих программ адаптации. Одной из ключевых проблем в этой области можно выделить финансовый аспект – руководители отказываются от внедрения существующих программ адаптации в связи с отсутствием средств. Парадокс заключается в том, что именно человеческие ресурсы, с точки зрения экономики, самые дорогие, а отсутствие инвестиций в развитие кадрового потенциала, лишает компанию возможности их эффективного использования. В результате работодатель теряет больше средств, чем требует внедрение полноценной адаптации персонала – доказательством этого является опыт зарубежных компаний.[30]

Таким образом, проведя анализ существующих в России и за рубежом методов адаптации персонала и отношение компаний к ним, можно сделать следующие выводы:

Такие страны как США, Япония далеко продвинулись в развитии управления персоналом, поэтому главная задача для отечественных компаний сегодня – попытаться использовать положительный зарубежный опыт, адаптируя его к российским условиям с учетом менталитета, специфики деятельности. Для этого необходимо использовать различные методики, не бояться экспериментировать, иногда имеет смысл обратиться к зарубежному опыту в данном вопросе. Только в этом случае адаптация закрепится как одна из важнейших функций управления персоналом в российских компаниях и начнет давать реальные результаты.[33]

## **2. Адаптация персонала на примере Добрянского почтамта**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика УФПС Пермского края - филиала ФГУП «Почта России» ОСП Добрянский почтамт.**

ФГУП «Почта России» создана распоряжением правительства от 05.09.2002 – государственная российская компания, оператор национальной почтовой связи. На протяжении своего существования структура управления ФГУП «Почта России» претерпевала постоянные изменения, на сегодняшний день структура предприятия включает в себя 82 филиала, объединенные в 11 макрорегионов. Управление осуществляется на основе единых учетных принципов бухгалтерского, налогового и управленческих учетов.

Сегодня «Почта России» предлагает своим клиентам более 80 видов услуг. Тарифы на услуги почтовой связи регулируются государством, а тарифы на прочие услуги предприятие устанавливает самостоятельно.

Миссия ФГУП Почта России-мы объединяем людей, предоставляя надежные и доступные услуги в России и по всему миру. Мы сохраняем экономическую и политическую целостность России и способствуем ее интеграции в мировое сообщество. Мы создаем качественные рабочие места и стремимся реализовать потенциал каждого из наших сотрудников.

Стратегическая цель – сделать «Почту России» прибыльной, клиентоориентированной, эффективной и технологичной компанией, надежным и современным поставщиком почтовых, логистических и финансовых услуг для всей страны.[9]

Объектом нашего исследования является ОСП Добрянский почтамт УФПС Пермского края - филиала ФГУП «Почта России» г. Добрянки. УФПС Пермского края входит в состав макрорегиона Волга – 1 с центром в Нижнем Новгороде. Предприятие действует в соответствии с законодательством

Российской Федерации, в своей деятельности руководствуется Уставом ФГУП «Почта России», Положением о филиале, приказами и распоряжениями ФГУП «Почта России».

Добрянский почтамт охватывает весь Добрянский район, в его состав входят 22 отделения почтовой связи, из которых 4 городских и 18 сельских.

Основными задачами Добрянского почтамта являются оказание на территории Добрянского района всего спектра услуг предприятия, а также осуществление деятельности по приему, обработке, перевозке и доставке почты, продажи товаров, ГЗПО.

На данный момент на предприятии осуществляется реализация трех видов бизнеса - почтовый, посылочный, финансовый.

К почтовому бизнесу относятся следующие виды услуг - прием, пересылка, доставка, вручение простой и заказной корреспонденции, бандеролей, «отправлений 1-го класса», реализация промышленных, продовольственных, канцелярских товаров, маркированных и немаркированных конвертов, марок, периодических печатных изданий, книжной продукции и т.д., доставка неконвертованных счетов, извещений, уведомлений, прием подписки.

К посылочному бизнесу относятся – посылки, экспресс-почта «EMS Почта России», мелкие пакеты.

К финансовым услугам относится - выплата пенсий и пособий, прием коммунальных платежей, прием платежей за услуги сотовой и факсимильной связи, Интернет и телевидение, страхование автотранспорта и жизни, прием и оплата международных денежных переводов «Вестерн Юнион», продажа лотерей (бестиражных, тиражных и комбинированных), «Почта Деда Мороза», продажа железнодорожных билетов, проездных, в т.ч. льготных проездных.

Организационную структуру управления ФГУП «Почта России» можно охарактеризовать как линейно-функциональную. Каждое

подразделение Предприятия выполняет задачи определенного типа и несет ответственность только за свой специальный круг задач.

Организационная структура ОСП Добрянский почтамт строится по общим принципам предприятия, представлена на Рисунке 1.



Рисунок 1. Организационная структура ОСП Добрянский почтамт УФПС Пермского края филиала ФГУП «Почта России»

Управление ОСП осуществляет начальник почтамта, в его непосредственном подчинении находятся: заместитель начальника, планово-экономическая группа, группа кадрового учета, группа информационных технологий, группа хозяйственного обслуживания, группа транспорта, группа обработки информации, специалисты прямого подчинения, отделения почтовой связи.

Заместитель начальника почтамта следит за производственным процессом, за выполнением планов по подразделениям, в его непосредственном подчинении находятся – группа эксплуатации сети почтовой связи, группа продаж товаров, группа подписки, группа охраны труда и экологии, мобильная группа, страховой участок, информационный пункт.

Дать наиболее полную характеристику сложившейся ситуации на предприятии мы попытаемся путем рассмотрения основных производственных показателей деятельности ОСП Добрянский почтамт за 2017 год, сводная таблица по ключевым показателям деятельности представлена в Таблице 1.

Показатели	2016	2017	Темп прироста
ДОХОДЫ от продаж почтамта, тыс. руб.	8 493	7 860	- 7,5%
Общая выручка ОПС, тыс. руб.	28 418	28 652	1 %
РАСХОДЫ, тыс. руб.	26 348	22 949	- 12,9 %
в т.ч. ФОТ с налогами	17 411	15 905	- 8,6%
Численность, ед. (среднесписочная по форме П-4)	131	124,8	- 4,7 %
Доход на 1 работника (руб. в мес.)	18 077	19 132	5,8 %
ФОТ на 1 работника (руб. в мес.)	11 075	10 621	- 4 %

Таблица 1 – Ключевые показатели деятельности ОСП Добрянский почтамт УФПС Пермского края филиала ФГУП Почта России.

В 2017 году общая выручка от реализации товаров, работ, услуг составила 28,652 тыс. руб, что всего на 1% превысило аналогичный показатель прошлого года. На конец отчетного периода также можно наблюдать снижение по уровню заработной платы работников на 4%. Снижение расходов почтамта обусловлено в большей степени тотальной экономией, в частности на фонде оплаты труда.

Остановимся немного подробнее на структуре доходов и расходов. Наибольший процент доходов почтамт получает от реализации почтовых услуг (55,6 %), второе место в структуре доходов занимает реализация финансовых услуг (40,4 %), самый маленький процент дохода предприятию приносит посыльный бизнес (4,4 %). Отметим, что не смотря на положительную динамику по сравнению с прошлым годом планы по

доходам доведенные до почтамта не выполнены, общее выполнение плана по всем видам бизнеса составляет 90%.

Затраты ОСП Добрянский почтамт на производство за 2017 снизились по сравнению с 2016 годом на 12,9 %. Это связано в первую очередь с экономией затрат на материалы, практически нулевыми затратами на текущий ремонт отделений связи, снижением расходов на персонал, так на сегодняшний день, на предприятии запрещены совмещения и доплаты за увеличение объема. Структура расходов ОСП представлена на диаграмме 1



Диаграмма 1. Структура расходов ОСП Добрянский почтамт

Подводя итог анализу экономических показателей следует отметить, что рост доходов ОСП Добрянский почтамт УФПС Пермского края филиала ФГУП Почта России не достаточен так как только перекрывает производственные расходы. Для наиболее продуктивной деятельности ОСП необходимо повышать рост объемов оказания услуг, снижать при этом издержки, повышать качество услуг и квалификационный уровень всех сотрудников.

**2.2. Показатели эффективности использования персонала на предприятии ОСП Добрянский почтамт УФПС Пермского края филиала ФГУП «Почта России»**

Помимо производства продукции, оказания услуг современная организация должна обеспечивать возможности для комфортного существования своим работникам, создавать определенные социальные условия для их жизнедеятельности.

Одним из важных направлений деятельности в области кадровой политики ФГУП «Почта России» является развитие персонала с учетом требований и стратегических задач предприятия.

Одну из главных ролей в обозначенных целях предприятия отводится системному и плановому, а главное непрерывному обучению работников в целях повышения профессиональной компетенции, развития управленческих навыков, планирования карьеры и формированию кадрового резерва по руководящим должностям. Для реализации данной цели ФГУП «Почта России» развивает систему обучения персонала. Расширяется система дистанционного обучения (СДО), обеспечивающей своевременность и доступность корпоративных знаний для каждого работника, внедрение этой системы в филиале «Почты России» началось с 2010 года.

Для повышения производительности труда «Почтой России» внедрена система премирования сотрудников по результатам выполнения ключевых показателей эффективности. Отметим, что данное мероприятие введено с целью повышения заинтересованности работников в результатах своего труда.

Одним из важнейших элементов системы мотивации на предприятии является предоставление дополнительных социальных гарантий сотрудникам. Работникам предоставляется обширный социальный пакет, предусматривающий дополнительные льготы и компенсации, такие как: осуществление добровольного социального страхования работников, частичную оплату санаторно-курортных путевок, ежегодную выплату материальной помощи малообеспеченным семьям, имеющим одного кормильца, частичную оплату стоимости путевок в детские оздоровительные лагеря и многое другое. Работники предприятия вместе с

несовершеннолетними детьми могут один раз в два года съездить в отпуск за счет предприятия, в том числе и авиатранспортом [8].

Подводя итог, можно отметить, что формирование и развитие персонала - процесс длительный и сложный. И от того, как ФГУП «Почта России» наладят работу с персоналом, будет зависеть результат деятельности ОСП в дальнейшем.

Анализ эффективности использования персонала заключается в изучении его структуры по категориям и профессиям, оценке обеспеченности предприятия профессиональными кадрами, текучести кадров и их причин. Анализ проводится на основе первичной документации кадровых служб: прием, увольнение, перемещение и степень обученности персонала. [27]

Штатная численность сотрудников в ОСП Добрянский почтамт на конец 2017 года составила 151 человек. Из них к основному и вспомогательному производству относятся – 131 человек или 86,8 % от общего числа работающих, аппарат управления почтамта состоит из 20 человек или 13,2 %, включает в себя руководителей и специалистов. На предприятии трудятся 20 пенсионеров. В 2018 году пенсия по возрасту будет назначена 6 работникам. По должностям работники пенсионного и предпенсионного возраста подразделяются следующим образом – 10 человек специалисты - работники аппарата управления, 14 человек – работники основного производства, 5 из них начальники отделений почтовой связи, работники вспомогательного производства – 2 человека.

За 2017 год на предприятие было принято 43 человека, из них 25 временные работники на период отпусков. Из числа принятых сотрудников на постоянной основе молодежь в возрасте до 30 лет составляет всего 9 человек.

Рассмотрим уровень образованности на предприятии. Данные по уровню образования представлены на диаграмме 2.

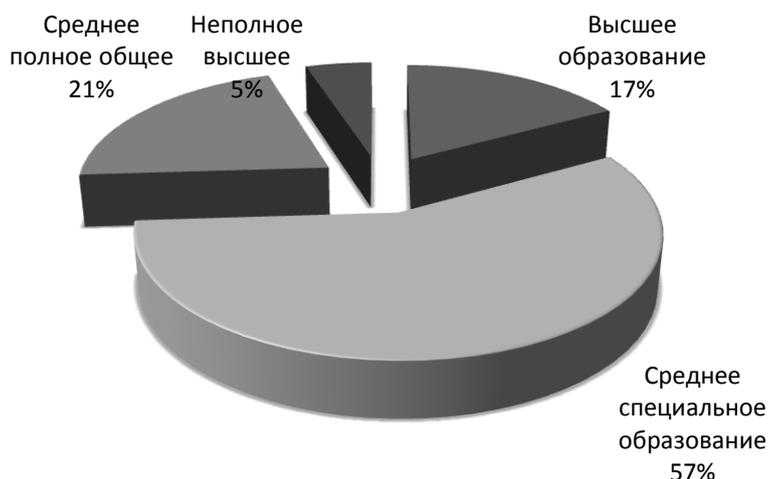


Диаграмма 2. Уровень образования персонала в ОСП Добрянский почтамт УФПС Пермского края филиала ФГУП «Почта России»

17% работников предприятия имеют высшее образование. Высока доля работников со средним специальным образованием - 57%. Следовательно, подавляющее большинство работников на предприятии, закончили заведения среднего профессионального образования, дипломированные специалисты, что в свою очередь свидетельствует о приемлемом качестве работы и обслуживании компании. Стоит отметить, что невелика численность сотрудников с неполным высшим образованием – всего 5% от штатной численности работников. Сотрудники со средним образованием составляют – 21%, чаще всего это временные работники, работники вспомогательных производств, почтальоны, сортировщики и др.

Далее проведем анализ данных первичной документации группы кадрового учета, данные для анализа представлены в таблице 2.

Таблица 2. Данные для анализа движения персонала ОСП Добрянский почтамт за 2017 год

Показатель	Значение
Среднесписочная численность всего чел.	151
Принятые	43
Уволенные	64
Переведены	17
Проработали весь год	129

Рассчитаем необходимые коэффициенты:

На предприятии коэффициент оборота по приему персонала за 2017 г. равен:  $43$  (принятых работников в течение года) /  $151$  (среднесписочная численность за 2017 г.) =  $0,28$ . То есть количество принятых составляет 28 % от общего числа работающих.

Коэффициент оборота по выбытию персонала равен:  $64$  (число уволившихся работников за 2017 г.) /  $151 = 0,42$ . Таким образом, число уволившихся составляет 42% от общего числа работников.

Преобладание числа уволившихся на количеством принятых работников в течении 2017 года, говорит об увеличении свободных рабочих мест.

Коэффициент текучести кадров равен:  $39$  (работники, уволившиеся по собственному желанию) /  $151 = 0,26$  (равен 26%). Данный показатель характеризует трудовой коллектив как непостоянный, показывает высокий уровень текучести кадров.

Коэффициент замещения персонала равен:  $(43-64) / 151 = - 0,14$ . Отрицательное значение данного показателя подтверждает увеличение количества вакантных рабочих мест в ОСП Добрянский почтамт за 2017 год. При образцовой ситуации в области использования персонала на предприятии этот показатель должен иметь нулевое значение.

Таким образом, проведенный анализ показателей говорит о высоком уровне текучести кадров, нестабильности коллектива на предприятии. Факторами оказывающими влияние на это, по нашему мнению, является низкая эффективность мотивации, отбора персонала. Отсутствие должного внимания к процессу адаптации новых сотрудников, так как большой процент новичков уходит в первые пол года работы.

На основании отчета «Сведения о причинах увольнения за 2017 год» нами была составлена диаграмма 3.

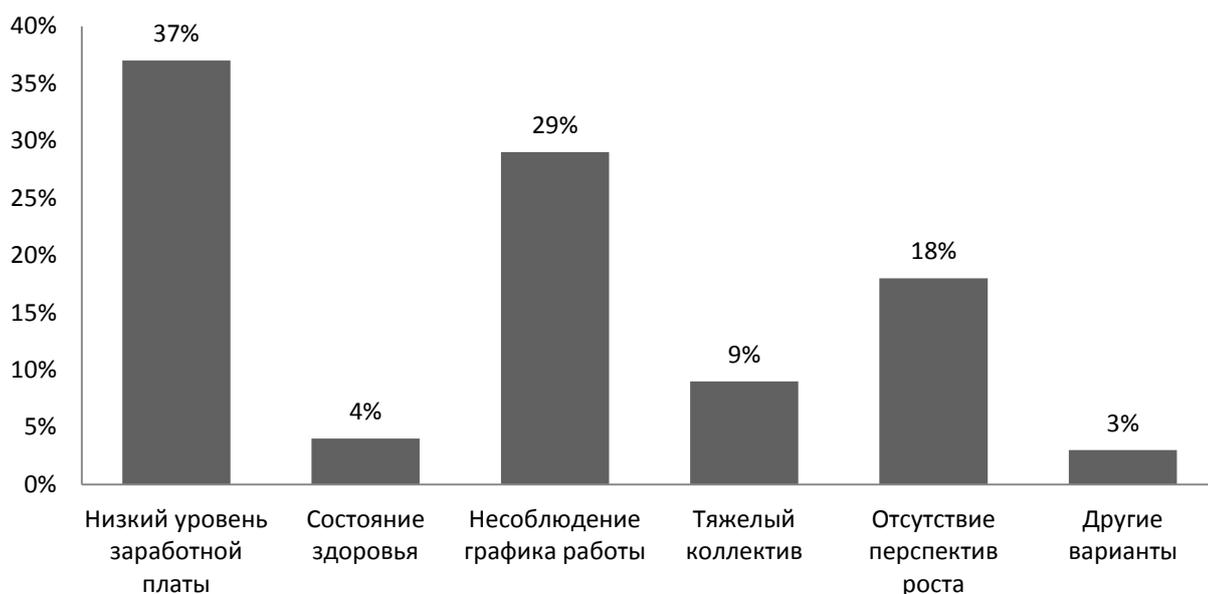


Диаграмма 3. Причины увольнения работников в ОСП Добрянский почтамт УФПС Пермского края филиала ФГУП «Почта России»

Среди основных причин ухода работников можно выделить – неудовлетворенность работников уровнем заработной платы, утвержденные графики рабочего времени не соблюдаются, часто работникам приходится работать свою смену и подменять отсутствующих. Рабочий день длится 12 часов, а также не редки случаи сверхурочной работы, работы на дому или в выходные дни. Также на предприятии практикуется временный прием на период отпусков, следовательно, спустя определенное время такие сотрудники увольняются, повышая процент текучести кадров.

Как было показано в предыдущем параграфе в 2017 по отношению к 2016 году выручка по отделениям почтовой связи имеет рост в 1%, а планы доведенные до почтамта выполняются на 90 %. Такая ситуация помимо других факторов, могла сложиться, на наш взгляд из-за высокой текучести кадров. За 2016-2017 год из 22 отделений связи ушли 6 стабильно работающих начальников ОПС, стаж работы которых насчитывал не один год. На их место были приняты новые сотрудники. Для того чтобы показать потери предприятия в части доходов от приема новых работников, проведем анализ выручки в отделениях связи с опытными начальниками и новичками. Результаты показаны в таблице 3.

Наименование ОПС	Уровень доходов 2016 (тыс. руб.)	Уровень доходов 2017(тыс. руб.)	% отклонения
Ветляны 618722	104,3	73,2	70 %
Голубята 618736	123,8	89,6	72 %
Дивья 618720	163,4	75,4	46 %
Добрянка 618742	384,1	298,3	78 %
Пальники 618719	351,9	253,8	72 %
Сенькино 618711	244,9	62,4	25%

Таблица 3. Уровень доходов по отделениям почтовой связи 2016-2017 год.

Как видно из таблицы при приеме нового начальника ОПС в среднем предприятие понесло потери порядка 40 % доходов, по сравнению с прошлым годом. При этом самый низкий % доходов наблюдается в отделениях связи Дивья и Сенькино, где начальники ОПС обучались по новой системе обучения, согласно ЛНА предприятия. В следующем параграфе нами будут рассмотрены основные документы регламентирующие обучение и процесс адаптации на предприятии сегодня, а также основные отрицательные стороны и недоработки этих ЛНА.

В современных условиях экономического производства возрастает роль эффективного управления персоналом. Его главной целью является достаточное обеспечение предприятий работниками, имеющими необходимые квалификацию и опыт, рациональное использование кадров, повышение уровня производительности труда. Эффективное управление персоналом способствует увеличению объема производства и повышению его эффективности, снижению себестоимости изготовленной продукции и увеличению размера полученной прибыли [26].

### **2.3. Анализ процесса адаптации на предприятии ОСП Добрянский почтамт УФПС Пермского края филиала ФГУП «Почта России»**

Управление кадрами осуществляется на «Почте России» в соответствии с «Положением о подборе персонала для основного и вспомогательного производства ФГУП «Почта России», утвержденное Генеральным директором Д.С. Страшновым 09.02.2017 № 1.9.3.1.2-05/7-нд.» и Положением о конкурсном отборе персонала на замещение вакантных

должностей ФГУП «Почта России», утвержденное Генеральным директором Д.С. Страшновым 17.10.2016 № 1.9.3.1.2-05/84-нд. На предприятии принят кодекс деловой этики, четко регламентирующий общение сотрудников на всех ступенях. Обучение вновь принятых работников, осуществляется в соответствии с «Временным Порядком организации обучения на период испытательного срока вновь принятых работников основного производства филиалов ФГУП «Почта России», утвержденным заместителем генерального директора В.В. Лобановой 02.04.2017 № 1.9.3.1.2-05/123-нд.». Согласно данного порядка, испытательный и срок обучения соответственно составляет два месяца. Обучение на рабочем месте осуществляется наставником, теоретическая часть изучается новичком самостоятельно в системе СДО (система дистанционного обучения), по итогам недели, специалисты макрорегиона Волга-1 и УФПС Пермского края проводят онлайн семинары для закрепления пройденного материала. Контроль результатов обучения производится с помощью онлайн тестирования, и контролируется через сеть интернет специалистами УФПС.

Обучение штатных сотрудников предприятия регулируется «Положением об обучении персонала ФГУП «Почта России», утвержденным приказом предприятия от 04.06.2008 №179-п». Назначается и проводится данное обучение при необходимости, при помощи системы СДО, контроль за результатами осуществляют специалисты группы по обучению УФПС и сотрудник отдела кадров ОСП Добрянский почтамт.

В штате ОСП Добрянский почтамт в группе кадрового учета предусмотрен специалист по кадрам в единственном числе. Специалист непосредственно подчиняется начальнику ОСП. В своей деятельности руководствуется действующим законодательством Российской Федерации, приказами, распоряжениями ФГУП «Почта России», ЛНА по направлению деятельности, действующей должностной инструкцией. Группа кадрового учета на предприятии, на сегодняшний день играет ведущую роль в

управлении персоналом в ОСП Добрянский почтамт УФПС Пермского края - филиала ФГУП «Почта России».

Дадим краткую характеристику предприятия в области поиска и подбора новых сотрудников. Набор персонала осуществляется в соответствии со штатным расписанием. При подборе персонала, конкуренции среди кандидатов практически нет. Для каждой должности штатного расписания предусмотрена должностная инструкция, с четкими требованиями к квалификации кандидатов, стоит отметить, что из-за низкого интереса соискателей к предприятию, чаще на требования закрывают глаза. Отбор производится на основании данных трудовой книжки. Если соискатель успешно проходит собеседование с работником отдела кадров, то он направляется на собеседование с руководителем ОСП Добрянский почтамт, при положительном результате беседы, человек оформляется на работу. Запросов рекомендаций, сбора информации о кандидате с предыдущих мест работы на практике не применяется. Специалист по кадрам знакомит нового сотрудника с ЛНА предприятия, условиями труда, режимом работы, рабочим местом, системой оплаты труда, а также представляет новичка коллективу подразделения, в котором ему предстоит работать, на все это отводится один день. После ознакомления со всеми необходимыми документами заключается типовый трудовой договор.

Согласно ЛНА управление деятельностью нового работника в период обучения и испытательного срока на изучаемом предприятии, должно включать в себя следующие организационные элементы:

1. Правильная технология управления процессом адаптации включает в себя оценку уровня подготовленности новичка;

Для разработки наиболее эффективной программы адаптации, при приеме на работу необходимо помимо изучения документов о квалификации, проводить тестирования новичка, применяя различные методики, анализировать полученные данные.

2. Функции по руководству адаптацией структурно закреплены (вопросами адаптации на предприятии занимаются работники из разных подразделений);

Процесс адаптации начинается при приеме и оформлении на работу – как было описано ранее новичок знакомится с ЛНА предприятия. Следующим этапом с новым сотрудником проводят инструктаж по технике безопасности. Далее специалист по кадрам знакомит новичка с руководителем подразделения, где ему предстоит работать, показывает его рабочее место. Дальнейший контроль за течением адаптации, со стороны кадрового работника не проводится.

Согласно «Временного порядка об организации обучения» за новым сотрудником должен быть закреплен наставник, в теории на бумаге прописаны все необходимые процедуры для оформления наставничества – изложены функции, определены доплаты за производственное обучение, однако на практике в ОСП система наставничества не развита. Часто наставник назначается формально и новый сотрудник вынужден самостоятельно применять полученные теоретические знания на практике.

3. Сбор и оценка данных об уровне и длительности адаптации отдельного сотрудника. На сегодняшний день весь контроль сводится к итоговой оценке онлайн тестирования, однако данный показатель охватывает лишь один из аспектов, необходимо осуществлять контроль за адаптацией в целом. Особое внимание следует уделить вхождению новичка в коллектив.

4. Заключительным этапом становится переход нового работника к стабильной работе. Такая ситуация становится возможной только при условии успешного прохождения всех трех предыдущих этапов.

Данная система адаптации введена на предприятии с начала 2017 года, по данным предоставленным группой кадрового учета, за это время с использованием этой системы было принято 14 человек. Из них начальников ОПС – 8, операторов – 6.

На конец 2017 года остались работать на предприятии 4 оператора, 5 начальников ОПС, 2 оператора и 2 начальника уволились в течении первого месяца работы, после окончания обучения, 1 человек проработал более полугода.

Как видно из вышесказанного в ОСП Добрянский почтамт УФПС Пермского края - филиала ФГУП «Почта России» на практике не эффективно используются методы по адаптации вновь принятых работников. Весь процесс адаптации сводится к обучению новичка, при отсутствии контроля со стороны руководства и группы кадрового учета почтамта. В первые дни работы проводится минимальный для новичка набор мероприятий, дающий возможность не растеряться на новом месте работы.

На основании проведенного анализа можно выделить следующие отрицательные моменты в организации процесса адаптации в ОСП Добрянский почтамт УФПС Пермского края - филиала ФГУП «Почта России»:

- в ОСП мало внимания уделяется вопросам адаптации, из-за отсутствия самостоятельности, практически нет возможности регулировать этот процесс;

- процесс введения в должность часто ограничивается обеспечением новичка минимальным набором необходимой информации, а также простым представлением коллективу;

- специалист по кадрам занимается только подбором новых сотрудников, проведением с ним первоначального собеседования и оформлением необходимых при найме документов. При этом совершенно не отслеживается прохождение новичком испытательного срока

- отсутствие четкого и развернутого информирования работников о проводимой стратегии предприятия и его планах, создание тем самым атмосферы неопределенности. Люди начинают чувствовать себя неуверенно на фоне все увеличивающегося темпа изменений в различных сферах деятельности предприятия;

- отсутствие видения перспектив профессионального роста и видения будущего предприятия: проблемы должны решаться организацией правильной системы профессиональной ориентации и правильным планированием карьеры каждого сотрудника, в частности разработка схемы развития сотрудника (составляется индивидуально для каждой должности);

Специалист по кадрам в единственном числе не может охватить все процессы связанные с персоналом на предприятии, необходимо предусмотреть сотрудника для проведения анализа основных факторов, влияющих на адаптацию и профессиональную ориентацию работников, исследовать уровень их удовлетворенности.

Таким образом, проанализировав организацию процесса адаптации, можно сделать вывод о том, что для более успешного включения новых сотрудников в деятельность предприятия необходимо создать эффективную систему адаптации, включающую в себя различные направления адаптации для молодых сотрудников, новых сотрудников, уже имеющих опыт работы, а также для сотрудников при организационных нововведениях на предприятии.

Необходимо разработать адаптационные мероприятия, перечень и содержание документов, выдаваемых работником на период адаптации, а также программы деловой оценки сотрудников. Кроме того необходимо непосредственно контролировать процесс адаптации, получая обратную связь как от самого сотрудника, так и от его наставника в течение испытательного срока.

### **3. Пути повышения эффективности процесса адаптации в УФПС Пермского края - филиала ФГУП «Почта России» ОСП Добрянский почтамт.**

#### **3.1. Подготовка проекта программы профессиональной адаптации для новых сотрудников.**

Проведенное нами исследование текущего состояния реализации процесса адаптации, демонстрирует необходимость конкретизации для ОСП мероприятий, проводимых в рамках профессиональной адаптации. Целью является – определение этапов, содержания и ответственности для каждого штатного сотрудника, принимающего непосредственное участие в адаптации новичков.

Первостепенным для начала успешной адаптации на наш взгляд является знакомство сотрудника с общими элементами корпоративной культуры предприятия. Как правило, ознакомление с корпоративной культурой должно давать общее представление об исторических моментах, миссии, стратегических целях компании. Отдельным аспектом можно выделить социальную политику предприятия. Нужно разработать краткий справочник, содержащий в себе основные моменты таких документов как коллективный договор, правила внутреннего трудового распорядка, положения о подразделениях, должностная инструкция вновь принятого работника.

Для повышения эффективности процесса адаптации ответственными сотрудниками должны решаться ниже обозначенные задачи:

- ознакомление новичка с первостепенными целями, задачами и функциями подразделения;
- осознание должностных обязанностей, уровня ответственности за их выполнение;
- изучение основ системы документооборота на своем рабочем месте, подразделении;
- освоение безопасного проведения технологического процесса для

достижения высокого уровня производительности труда, с исполнением правил и предписаний, для успешной работы подразделения и как следствие предприятия в целом.

Важнейшей целью ОСП Добрянский почтамт является получение прибыли, для этого необходимо повышение доходности отделений почтовой связи, как нами было показано ранее, от сложившейся ситуации с текучестью кадров предприятие недополучает большой процент прибыли. Увеличение товарооборота в отделениях связи является первостепенной целью трудовой деятельности сотрудников предприятия, так как для организации занимающейся торговлей это всегда позитивный результат. Если этот результат достигнут при увеличении производительности труда, то это говорит о росте эффективности производственно-торгового процесса с точки зрения минимизации затрат живого труда. Показатель производительности труда характеризует объем доходов от продажи товаров, достигнутый одним работником в единицу времени.

Реализация программы профессиональной адаптации должна способствовать снижению текучести персонала, стабилизации кадрового потенциала, а следовательно, повышению эффективности трудового процесса на предприятии. В результате должно сократиться время, требуемое новым сотрудникам для выхода на уровень производительности труда и время простоев. Тем самым через улучшение использования такого фактора как рабочее время, на предприятии должна увеличиться производительность труда и товарооборот.

Для того, чтобы дать оценку затрат необходимых на реализацию составленного плана нами будет применена методика функционально-стоимостного анализа. Данная методология предполагает представление всех этапов плана в виде последовательного процесса зависимых между собой функциональных действий и почасовых затрат на оплату труда каждого задействованного специалиста.

Ниже в таблице 4 представлен план реализации адаптационных

мероприятий с примерными данными по временным и денежным затратам необходимым для адаптации нового сотрудника.

Этапы адаптации	Обязанности	Специалисты, участвующие в процессе адаптации, стоимость работы
Этап 1	- проведение оценки уровня компетентности нового сотрудника;	130 руб. (2 ч.) - специалист по кадрам; 60 руб. (1 ч.) – адаптируемый.
Этап 2	- длительность рабочего дня и порядок взаимодействия с сотрудниками и руководителем по его эффективности;	130 руб. (2 ч.) - специалист по кадрам; 120 руб. (2 ч.) – адаптируемый.
	- уровень заработной платы, способы расчета и ее повышения;	65 руб. (1 ч.) - специалист по кадрам; 60 руб. (1 ч.) – адаптируемый.
	- вопросы экономической безопасности и порядок решения проблем, связанные с воровством;	85 руб. (1,5 ч.) - специалист по кадрам; 80 руб. (1,5 ч.) – адаптируемый.
Этап 3	- представление сотрудникам подразделения;	65 руб. (1 ч.) - специалист по кадрам; 60 руб. (1 ч.) – адаптируемый.
	- порядок взаимопомощи и сотрудничества в отделе в случае отсутствия сотрудника;	130 руб. (2 ч.) - специалист по кадрам; 60 руб. (1 ч.) – адаптируемый.
Этап 4	- контроль своевременности и результатов проведения профессионального обучения.	3570 руб. (Ежедневно по 1,5 ч.) - специалист по кадрам.
Этап 2	- возможность сверхурочных работ и порядок их организации в отделе, предприятии;	130 руб. (2 ч.) - специалист охраны труда и экологии; 120 руб. (2 ч.) – адаптируемый.
	-обсуждение эргономических вопросов рабочего места и рабочих процессов;	130 руб. (2 ч.) - специалист охраны труда и экологии; 120 руб. (2 ч.) – адаптируемый.
	- технологические правила, процедуры характерные для данного рабочего места отдела, предприятия;	65 руб. (1 ч.) - специалист охраны труда и экологии; 60 руб. (1 ч.) – адаптируемый.
	- правила поведения в нештатной ситуации;	65 руб. (1 ч.) - специалист охраны труда

		и экологии; 60 руб. (1 ч.) – адаптируемый.
	- правила техники безопасности.	130 руб. (2 ч.) - специалист охраны труда и экологии; 120 руб. (2 ч.) – адаптируемый.
Этап 2	-структура подразделения, руководители, взаимосвязь внутри подразделения и с другими подразделениями;	130 руб. (2 ч.) – наставник; 120 руб. (2 ч.) – адаптируемый.
	-разъяснение должностных обязанностей, содержания работы и ожидаемых результатов;	3570 руб. (ежедневно 1 ч.) – наставник; 2520руб. (ежедневно 1 ч.) – адаптируемый.
Этап 3	- нормативы и критерии качества выполнения рабочих операций в системе общего рабочего процесса;	3570 руб. (ежедневно 1 ч.) – наставник; 2520руб. (ежедневно 1 ч.) – адаптируемый.
	- разъяснение важности выполнения описываемых функций и ее значимость в общем бизнес-процессе предприятия;	1890 руб. (ежедневно 0,5 ч.) – наставник; 1260 руб. (ежедневно 0,5 ч.) – адаптируемый.
	-социально-психологическое вхождение в коллектив;	1890 руб. (ежедневно 0,5 ч.) – наставник; 1260 руб. (ежедневно 0,5 ч.) – адаптируемый.
Этап 4	- детальная проработка рабочего процесса и оценка целевых результатов.	3570 руб. (ежедневно 1 ч.) – наставник; 2520руб. (ежедневно 1 ч.) – адаптируемый.
Итого:		30 485 руб.

Таблица 4. План реализации адаптационных мероприятий в в ОСП Добрянский почтамт УФПС Пермского края филиала ФГУП «Почта России»

Согласно показателям по движению персонала за 2017 год, можно предположить, что при реализации мероприятий по адаптации новых сотрудников процент увольнения сократиться на 10-15 %, то адаптировать сотрудников потребуется меньше, примерно 6 человек в год. Тогда затраты предприятия на адаптацию составят 182,9 тыс. руб., вместо имеющих на данный момент 426,8 тыс. руб.

Продуктивность использования рабочего времени персонала, как один из важных элементов организации труда, существенно влияет на выработку

сотрудников. Чем меньше потери рабочего времени (вследствие, например, отсутствия работника или большого срока выхода нового работника на приемлемый на предприятии уровень производительности), тем больше фонд рабочего времени и выше выработка на одного работника, а следовательно, и средняя производительность труда в целом по предприятию.

Формулу взаимосвязи производительности труда и основных факторов степени использования рабочего времени персонала, занятого обслуживанием клиентов можно выразить следующим образом:

$$Пт = У * Д * Праб * Птчас$$

Пт – среднегодовая производительность труда;

У – удельный вес, работников, обслуживающих клиентов в общей численности;

Д – среднее число дней, отработанных этим работником;

Праб – средняя продолжительность рабочего дня;

Пт.час – средняя производительность труда в час на одного работника.

Определение степени воздействия указанных факторов на производительность труда целесообразно произвести на основе расчета абсолютных отклонений, что позволит сразу же выявить влияние конкретного фактора на анализируемый показатель. Исходная информация для расчетов представлена в таблице 5.

Показатели	Уровень 2017 года
Коэффициент отношения работников обслуживающих клиентов и общей численности работников предприятия	0,656 (99/151)
Производительность труда, на одного работника (тыс. руб.)	189,8
Производительность труда, на одного работника, обслуживающего клиентов (тыс. руб.)	289,4
Среднее число дней отработанных одним работником	247
Средняя продолжительность времени эффективной работы	7,5

Средняя производительность труда на одного работника, занятого обслуживанием клиентов в час, тыс. руб.	0,156
--	-------

Таблица 5. Исходные данные для расчетов.

Если один работник проработает в год на один день больше, это будет фактором для повышения производительности труда на 0,768 тыс. руб.:

$$0,656 * 1 * 7,5 * 0,156 = 0,768 \text{ тыс.руб.}$$

Рост средней продолжительности времени эффективной работы в день на 0,5 часа (с 7,5 ч до 8 ч) должен способствовать увеличению производительности труда в год одного работника, обслуживающего клиентов на 12,69 тыс. руб.:

$$0,656 \times 248 \times 0,5 \times 0,156 = 12,69 \text{ тыс. руб.}$$

Совокупное воздействие двух этих факторов составит 13,458 тыс. руб. То есть за счет сокращения времени неэффективной работы нового персонала и простоя в работе из-за увольнений предприятие получит прибыль от повышения производительности труда в размере 201,87 тыс. руб.

Если рассматривать эффективность как соотношение полученного результата к затратам, то эффективность внедрения системы адаптации на предприятии составит 110,37%.

Успех процесса адаптации зависит от совокупности условий, в которую входят отлаженность управления механизмом процесса адаптации, наличие грамотно построенной системы обучения и оценки приобретенных навыков во время адаптации, исполнения должностных обязанностей новичком, а также индивидуальной ответственностью специалистов занятых в процессе адаптации, особенно наставников.

### **3.2. Мероприятия по повышению качества процесса адаптации в УФПС Пермского края - филиала ФГУП «Почта России» ОСП Добрянский почтамт.**

Мероприятия по корректировке существующего процесса адаптации персонала направлены на реализацию следующих целей:

1. Разработка документального обеспечения, регулирующего и функционально закрепляющего мероприятия по адаптации персонала:

- план реализации адаптационных мероприятий с четким разграничением функций;

- разработка специальных тренингов-семинаров для наставников;

- разработка книги новичка.

2. Повышение производительности труда работников за счет повышения удовлетворенности трудом и морально-психологическим климатом внутри коллектива;

3. Снижение текучести кадров, быстрое вхождение новых работников в должность, позволит повысить конкурентоспособность предприятия;

4. Развитие духа коллективизма на предприятии планируется путем увеличения уровня сплоченности и внутренней интеграции.

В процесс адаптации планируем включить следующие мероприятия:

- после изучения в системе СДО вводного курса для нового сотрудника, специалистом по кадрам должна быть проведена беседа, об истории, традициях и основных тенденциях современного развития предприятия. В процессе адаптации работником должны быть усвоены нормы и правила по которым живет организации; Цель обсуждения исторических моментов и тенденций дальнейшего развития мы видим в том, чтобы процесс усвоения проходил в параллель с личными интересами;

- ознакомление новичков с ЛНА предприятия проводить также в форме беседы со специалистом по кадрам на протяжении хотя бы первой недели испытательного срока, сейчас эта процедура сводится к чтению документов, отводится на это один день. Ознакомление новичка с работниками подразделения, в котором ему предстоит работать, должно дать понимание должностных обязанностей этих сотрудников;

- для установления контакта с коллективом, новый сотрудник должен выполнять общественно полезные поручения;

Отдельным важным элементом для совершенствования процесса адаптации должно стать применение системы наставничества на практике, а не только на бумаге, данное мероприятие требует реализации следующих последовательных действий:

Для этого необходимо провести следующие мероприятия:

- с каждого подразделения выбрать сотрудников, обладающих предпосылками для успешного выполнения роли наставника, а именно – управленческими навыками, высоким уровнем ответственности, высокими достижениями в профессиональной области, способностью обучать и обучаться, коммуникативными навыками и гибкостью в общении;

- после отбора подходящих кандидатов, провести с ними ряд семинарских занятий на уровне ОСП Добрянский почтамт, с целью обучения и наглядной демонстрации конкретных методов, применяемых для успешной адаптации вновь принятых работников;

В рамках данных семинаров для наставников будут определены задачи в работе с новичками:

- ускорение усвоения полученных навыков и знаний о профессии в системе СДО, применение их на практике;

- развитие навыков качественного и самостоятельного выполнения порученных задач по занимаемой должности;

- принятие корпоративной культуры, норм и правил поведения в ОСП в целом и отдельно в конкретном подразделении.

Для оценки эффективности деятельности наставника планируем использование следующих показателей:

- выполнение целей и задач новым сотрудником;

- уровень его подготовленности к самостоятельной работе;

- принятие новичком коллектива, и коллективом новичка.

Результат адаптации нового сотрудника должен оцениваться по завершении процесса обучения и испытательного срока комиссией, состоящей из руководителя СП, наставника, специалиста по кадрам, а также

самим новичком. Подобный метод оценки позволит всесторонне оценить результат, а также порекомендовать какие пробелы стоит заполнить.

Большим упущением в существующей системе наставничества является отсутствие его материального стимулирования, так сейчас на предприятии не практикуется оплата наставнической деятельности. Руководство ОСП должно изыскать возможность мотивировать наставников денежным вознаграждением с использованием прогрессивной шкалы – пропорционально равным результатам его труда.

В совокупности с материальным должно применяться и нематериальное стимулирование. Данный вид стимулирования должен заключаться в предоставлении особого статуса в коллективе для наставников (например участие в оценке новых сотрудников наряду со специалистами и руководящими работниками), возможности приобретения новых профессиональных навыков (например самостоятельная организация рабочего времени своего и новичка) и т.д. Важно сделать все возможное со стороны руководящего состава почтапта для того чтобы работник воспринимал назначение наставником как особую привилегию, а не как дополнительную обременительную нагрузку.

На наш взгляд при работе с новичком наставники должны руководствоваться следующими принципами:

- позитив и доброжелательность в общении с новым сотрудником, привитие с первых дней культуры компании;
- функции наставника не должны мешать выполнению функций по основной работе (рациональность распределения рабочего времени);
- передача знаний, умений, опыта новичку должна происходить последовательно от простого к сложному;
- ежедневный контроль за освоением профессиональных навыков с целью своевременной корректировки ошибочных действий в работе;
- разъяснение возникающих у новичка вопросов.

Таким образом, нами были описаны основные мероприятия, которые

на наш взгляд возможно осуществить на уровне ОСП, они не требуют особых материальных затрат, но при правильной реализации приведут к успешному прохождению процесса адаптации новыми сотрудниками, что для предприятия в свою очередь будет иметь следующие положительные моменты:

- повышение конкурентоспособности, за счет создания сплоченной команды, объединенной общими ценностями и корпоративной этикой;
- снижению издержек по поиску и подбору персонала;
- сокращение текучести кадров;
- формирование кадрового резерва (обученные наставники смогут впоследствии занимать вышестоящие должности);
- сокращение времени на вхождение нового сотрудника в должность, развитие позитивного отношения к работе.

## **Заключение**

Предприятие должно быть заинтересовано, в том, чтобы новый сотрудник не уволился по прошествии нескольких месяцев, так как подбор, приспособление новичков к производственным процессам и организации в целом процесс затратный. Оказание помощи новичку для успешного включения в деятельность предприятия – первостепенная задача для руководителей предприятия и кадровой службы.

Мероприятия, применяемые в процессе адаптации должны упростить вхождение нового работника на предприятие. Если упрощенно процесс адаптации – это процесс принятия сотрудником условий внутренней и внешней среды организации. Основная задача процесса адаптации – оказание помощи сотруднику приспособиться к новой обстановке, а также достижение им необходимого уровня производительности труда в самое короткое время.

Проведенное в выпускной квалификационной работе исследование позволило сделать следующие выводы:

- на предприятии УФПС Пермского края - филиала ФГУП «Почта России» ОСП Добрянский почтамт вопросам адаптации уделяется недостаточно внимания;

- специалист по кадрам занимается только подбором новых сотрудников, проведением с ним первоначального собеседования и оформлением необходимых при найме документов. При этом совершенно не отслеживается прохождения новичком испытательного срока;

- процесс введения в должность часто ограничивается обеспечением новичка минимальным набором необходимой информации, а также простым представлением коллективу.

При таком отношении работников аппарата управления к новичку он часто предоставлен самому себе. На предприятии необходимо разработать адаптационные мероприятия, перечень и содержание документов, выдаваемых работником на период адаптации, а также программы деловой оценки сотрудников. Кроме того необходимо контролировать процесс

адаптации на всех уровнях начиная от руководителя ОСП и заканчивая наставником в течении всего испытательного срока, при этом получая обратную связь и от самого нового сотрудника.

При правильной реализации представленные в работе мероприятия, приведут к успешному прохождению процесса адаптации новыми сотрудниками, что для предприятия в свою очередь будет иметь следующие положительные моменты:

- повышение конкурентоспособности, за счет создания сплоченной команды, объединенной общими ценностями и корпоративной этикой;
- снижению издержек по поиску и подбору персонала;
- сокращение текучести кадров;
- формирование кадрового резерва (обученные наставники смогут впоследствии занимать вышестоящие должности);
- сокращение времени на вхождение нового сотрудника в должность, развитие позитивного отношения к работе.

## Список источников и литературы

### Законодательные материалы и ЛНА предприятия

1. Временный Порядок организации обучения на период испытательного срока вновь принятых работников основного производства филиалов ФГУП «Почта России», утвержденным заместителем генерального директора В. В. Лобановой 02.08.2017 № 1.9.3.1.2-05/123-нд.».
2. Федеральный закон от 17.01.1999N176 – ФЗ (ред.от06.12.2014) «О почтовой связи».
3. Федеральный закон №161-ФЗ от 14.11.2002 – «О государственных и муниципальных предприятиях».
4. Коллективный договор ФГУП «Почта России» на 2016-2018 гг. от 24.12.2015.
5. Положение о конкурсном отборе персонала на замещение вакантных должностей ФГУП «Почта России», утвержденное Генеральным директором Д. С. Страшновым 17.10.2016 № 1.9.3.1.2-05/84-нд.
6. «Положением об обучении персонала ФГУП «Почта России», утвержденным приказом предприятия от 04.06.2008 №179-п»
7. Положением о подборе персонала для основного и вспомогательного производства ФГУП «Почта России», утвержденное Генеральным директором Д. С. Страшновым 09.02.2017 № 1.9.3.1.2-05/7-нд.»
8. Положение о социальных выплатах работникам ФГУП «Почта России» утвержденное приказом предприятия от 16.12.2015 № 637-п.
9. Стратегия развития ФГУП «Почта России» на период до 2018 года утвержденная приказом Министерства связи и массовых коммуникаций РФ.

### Книги

10. Архипова, Н.И., Седова О.Л. Менеджмент: учебное пособие - М.: Изд. Ипполитова, 2003. - 360 с.

11. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 239 с.
12. Бедяева, Т.В. Управление персоналом на предприятии туризма: Учебник / Т.В. Бедяева, А.С. Захаров; Под ред. проф. Е.И. Богданов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 180 с.
13. Бизюкова И.В. Кадры управление: подбор и оценка/ - М:Изд. Экономика, 2002 – 579с.
14. Волгин А.п., Матирко В.И. и др. Управление персоналом в условиях рыночной экономики: опыт ФРГ/ - М.: Изд. Дело, 2003 – 543 с
15. Волина В.А. Методы адаптации персонала// Управление персоналом – 1998 - №13 – стр. 46
16. Ганов К.В. Экспресс - адаптация работников на предприятии// Бизнес без проблем. Персонал - 2001-№11 - срт.53-58.
17. Каркуленко Н.А. Адаптация работников в новых условиях\\Справочник кадровика-2001-№6-стр-46
18. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации/ – М.: Изд. ИНФРА – М, 2003 –с.359.
19. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации/ – М.: Изд. ИНФРА – М, 2003 – 638с.
20. Ковалев, С.В. Управление качеством работы персонала: учебное пособие - Москва: Альфа-Пресс, 2009. - 384 с.
21. Мескон М.Х. Основы менеджмента/ пер. с англ.- М:, Изд. Дело, 1999 –238.
22. Рудавина, Е.Р., Екомасов, В.В. Книга директора по персоналу: учебное пособие - Санкт-Петербург: Питер, 2010. - 368 с.
23. Сербиновский, Б.Ю. Управление персоналом: учебник для вузов - Москва: Дашков и К, 2010. - 464 с

24. Шкатулла, В.И. Настольная книга менеджера по кадрам: курс лекций - М.:НОРМА-ИНФРА-М, 2000. - 560 с

#### Статьи

25. Дерина А.Д. Управление человеческими ресурсами\ Адаптация персонала в организации\ с 115-117 2015

26. Мансуров Р. Е. «HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала?» (СПб.: «БХВ-Петербург», 2011)

27. Парушина, Н.В. Анализ эффективности использования трудовых ресурсов и фонда заработной платы организации, Аудитор. - 2012. - №8. - С.38-47.

28. Петрова Е.А. Управление экономическим развитием\ Методические подходы к оценке системы адаптации персонала 2015 год 79-86

#### Электронные ресурсы

29. Беленченкова Т. В. Адаптация персонала в современной компании // Молодой ученый. — 2016. — №19. — С. 439-441. — URL <https://moluch.ru/archive/123/34021/> (дата обращения: 15.04.2018).

30. Зарубежный опыт адаптации персонала, эффективные и универсальные методики// [Электронный ресурс]. URL: <https://www.hr-director.ru/article/66123-qqq-16-m7-04-07-2016-zarubejnyy-opyt-adaptatsii-personala>(дата обращения: 02.04.2018).

31. Котлова А.С., Попова О.А. Адаптация персонала на предприятии в современных условиях // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 6 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/06/5092> (дата обращения: 23.03.2018).

32. Управление адаптацией персонала//[Электронный ресурс]. URL: <http://psikonsalting.ru/articles/upravlenie-adaptatsiey> (дата обращения: 19.03.2018).

33. Хомов А.В., Хомова Н.А., Особенности процесса адаптации персонала в современных организациях с учетом зарубежного опыта//[Электронный ресурс]. URL:<https://novainfo.ru/article/8928>