

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Институт
экономики и управления

Кафедра
«Социология и управление персоналом»

Направление подготовки

38.03.03 Управление персоналом

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему

«Применение digital-инструментов в процессе адаптации персонала в IT-сфере (на примере ООО «Тортуга»)»

Студент


(подпись, дата) 09.06.2022

Емелина Ю.С.
(фамилия, инициалы)

Руководитель


(подпись, дата) 09.06.2022

Каримова Л.Ф.
(фамилия, инициалы)

Нормоконтролер


(подпись, дата) 21.06.2022

Данилова Е. А.
(фамилия, инициалы)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от _____, № ____)

Заведующий кафедрой


(подпись)

Щанина Е.В.

Работа защищена с оценкой _____ (протокол ГЭК от _____, № ____)

Секретарь ГЭК

(подпись)

Мордишева Л.Н.
(фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2022

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ТЕХНОЛОГИИ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА	7
1.1 Понятие, виды и этапы адаптации персонала.....	7
1.2 Digital-инструменты в системе адаптации персонала в сфере IT.....	17
ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ И DIGITAL-ИНСТРУМЕНТОВ ООО ТОРТУГА.....	25
2.1 Анализ системы управления персоналом и кадрового состава ООО «Тортуга».....	25
2.2 Digital-инструменты в процессе адаптации персонала и пути её совершенствования в ООО «Тортуга».....	32
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	45
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	48
ПРИЛОЖЕНИЯ	52

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях функционирования IT-организаций работа с новыми сотрудниками, их поиск, найм и адаптация выступают необходимым элементом кадровой политики. Процесс адаптации выступает в данном случае эффективным инструментом работы с новыми сотрудниками, которые впервые приобретают профессиональный опыт. Необходимо отметить, что уделять внимание нужно как приспособлению новых сотрудников, так и действующих, к структурным изменениям в организации.

Подбор и прием новых сотрудников в сферу IT является достаточно длительным и дорогостоящим процессом, именно поэтому организации данной профессиональной области заинтересованы, чтобы сотрудник, принявший предложение о работе, успешно прошел адаптационные мероприятия и включился в производственную деятельность как можно быстрее, настроившись на длительные трудовые отношения.

Изучение системы адаптации персонала и выполнение процедур по данной HR-технологии может существенно снизить затраты на приспособление новых сотрудников, и активизировать творческий потенциал работающих. Кроме того, технология адаптации влияет и на саму организацию, усиливая ее корпоративную культуру и формируя положительный HR-бренд.

Свои труды процессу адаптации и формированию его в систему, имеющую цели, виды, направления и инструменты посвятили многие отечественные и зарубежные учёные. Большую теоретическую и практическую актуальность имеют труды А.П. Егоршина, А.Я. Кибанова, И.О. Грошева.

Так, Кибанов А.Я. в определении адаптация персонала предлагает рассматривать такие характеристики, как рабочее место, процесс производства.

Различные аспекты системы адаптации, такие как оценка результатов адаптации, ее виды, затронули в своих исследованиях Гонина О.О., Ковалёва Н. А., Маусов Н.К.

Сложность адаптации персонала в сфере IT зависит от вида деятельности, содержания профессионального труда и индивидуально-психологических качеств новичка.

Объектом выпускной квалификационной работы является ООО «Тортуга».

Предметом выпускной квалификационной работы является digital-инструменты в процессе адаптации персонала в ООО «Тортуга».

Целью выпускной квалификационной работы является изучение digital-инструментов в процессе адаптации персонала и применение их в ООО «Тортуга».

В соответствии с поставленной целью можно сформулировать следующие задачи:

1. Рассмотреть понятия, виды и этапы адаптации персонала.
2. Рассмотреть возможности использования digital-инструментов в системе адаптации персонала в сфере IT.
3. Охарактеризовать систему управления персоналом и кадровый состав ООО «Тортуга».
4. Проанализировать применяемые digital-инструменты в процессе адаптации персонала и разработать рекомендации по её совершенствованию в ООО «Тортуга».

При написании выпускной квалификационной работы были использованы такие логико-теоретические методы исследования, как классификация, анализ, обобщение. Также было проведено глубинное интервью и анализ документов ООО «Тортуга», с целью выявления преимуществ и недостатков системы адаптации персонала.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, библиографического списка, заключения и приложений.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ТЕХНОЛОГИИ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА

1.1 Понятие, виды и этапы адаптации персонала

Под влиянием цифровизации и других процессов, происходящих в глобальном пространстве, внутренние процессы организации, в том числе HR-технологии, значительно преобразились. Компании пересматривают процессы подбора персонала, используют удаленный найм, активнее применяют онлайн-площадки по адаптации и обучению персонала, а также переходят на более гибкие формы построения команд в организации.

В условиях современной реальности, цифровизации и автоматизации бизнес-процессов, компании сталкиваются с различного рода трудностями. Для их решения руководителям необходимо предпринимать ряд стратегически верных решений, которые связаны со всеми сферами деятельности бизнеса. В этой связи, роль кадрового потенциала возрастает, а вопросы, связанные с адаптацией как действующих, так и вновь принятых сотрудников выступают важнейшими HR - направлениями.

Адаптация персонала организации представляет собой процесс приспособления работника к новым профессиональным, социальным или экономическим условиям труда в организации. В переводе с латинского «adaptatio» - приспособляю.

Понятие «адаптация» применяется во множестве наук, таких как психология, социология, политология, физиология, биология, культурология, кибернетике. Так, впервые данный термин был введен немецким физиологом Г. Аубертом в 1865 году, который рассматривал феномен приспособления органов чувств человека в ответ на раздражающие факторы.

В конце XIX века представители органической школы (Г. Спенсер, П. Лилиенфельд, А. Шеффле и др.) начали использовать понятие «адаптация» в социальных науках [18, с. 28].

Вопросами формирования системы адаптации персонала занимались многие отечественные и зарубежные специалисты в области управления персоналом. Большую теоретическую и практическую актуальность имеют труды А.П. Егоршина, А.Я. Кибанова, И.О. Грошева.

Так, Кибанов А.Я. описывает трудовую адаптацию, затрагивая в определении такие характеристики, как: рабочее место, процесс производства, профессиональные, психофизиологические, экономические и другие условия труда [12, с.78].

В зарубежной психологии широкое распространение получило необихевиористское научное направление, представители которого предложили достаточно содержательное и многоаспектное определение адаптации, которое используется в работах Г. Айзенка и его последователей. В их интерпретации адаптация имеет неоднозначные трактовки:

- а) потребности человека и требования окружающей среды абсолютно удовлетворены, состояние гармонии между человеком и окружающей средой;
 - б) процесс, благодаря которому и достигается состояние гармонии
- [22, с. 465].

Базаров Т.Ю. и Еремин Б.Л. предлагали следующее определение адаптации: «адаптация – это процесс активного приспособления человека к новой среде, знакомство с деятельностью организации, особенностями производства, включение в коммуникативные сети, корпоративную культуру и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями новой среды» [36, с. 241].

Гонина О.О. предлагает рассматривать под адаптацией приспособление работника к новой предметно-вещественной и социальной среде [2, с.149].

На наш взгляд адаптация персонала представляет собой многосторонний процесс приспособления работника к условиям профессиональной

деятельности, к окружающей его социально-психологической и бытовой среде.

Основные цели адаптации персонала, представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Цели адаптации персонала.

Составлено автором по [23, с. 238].

Самая важная цель адаптации персонала направлена на сокращение текучести кадров. Для каждой организации важно создать такую систему адаптации, при которой новые сотрудники захотят работать в ней долгое время. Текучесть кадров прекратится или как минимум уменьшится благодаря успешной адаптации.

Вторая цель адаптации персонала заключается в снижении степени озабоченности и неопределенности у новых сотрудников. Чтобы снизить уровень неопределенности у нового сотрудника, для начала ему нужно рассказать о компании, о коллективе, для того чтобы он смог быстрее войти в процесс работы.

Кроме того, в первое время к новому сотруднику следует прикрепить наставника, который будет помогать, подсказывать нужную информацию. Благодаря хорошему наставнику можно раскрыть навыки новичка, его опыт и направить их в нужном направлении.

Третья цель адаптации персонала ориентирована на уменьшение стартовых издержек. Пока новый сотрудник осваивается в коллективе и на новом месте, он менее эффективно выполняет свои обязанности, чем сотрудники, которые проработали долгое время.

Четвертая цель предполагает экономию времени. Разработанная адаптационная программа помогает руководству экономить время, так как происходит ускорение процесса вхождения нового сотрудника в должность.

Пятая цель адаптации персонала организации заключается в увеличении удовлетворенности работой. При этом важную роль играют как внутренние, так и внешние факторы. К внутренним факторам можно отнести: мотивацию, цели, ценностные ориентации, достижения, возможность роста сотрудника в компании; к внешним факторам - условия работы, результаты и содержание работы, оплату труда, систему вознаграждений, санитарно-гигиенические условия труда.

Шестая цель адаптации персонала сосредоточена на повышении лояльности. Отсутствие разработанной системы по адаптации, может привести к тому, что в организации будет слабо выражена приверженность ценностям, верность, не будет происходить идентификация индивидуальных целей с организационными [23, с. 238].

Отдельного внимания заслуживает тот факт, что ответственность за организацию адаптации персонала не может возлагаться на одну конкретную единицу, как правило ответственные за этот процесс сотрудник кадровой службы и непосредственный руководитель.

Кроме того, особая роль в системе адаптации персонала отводится практике кураторства, введения в профессию путем наставничества. В качестве наставника, как правило, выступает успешный сотрудник такого же профиля или прямой руководитель нового сотрудника.

Задачи HR-менеджера и непосредственного руководителя в процессе адаптации персонала представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Задачи процесса адаптации персонала.

Задачи HR-менеджера	Задачи непосредственного руководителя
Создает систему адаптации и следит, чтобы она работала.	С помощью HR вовлекает команду в адаптацию новичка.
Создает культуру обратной связи, обрабатывает обратную связь, решает возникающие проблемы.	Формирует задачи на испытательный срок.
Отслеживает корректность постановки, оценки и приоритезации целей руководителем.	Формирует план развития.
Вовлекает сотрудников/наставников в процесс адаптации новичков.	

Источник: Управление персоналом: учеб. пособие / под ред. В.П. Бычкова. – М.: ИНФРА-М, 2018. – с. 45.

Основными видами адаптации персонала по уровню в организации являются:

1. Первичная адаптация, которая выражается в приспособлении молодых сотрудников, которые не имеют опыта профессиональной работы.
2. Вторичная адаптация персонала представляет собой приспособление работников при переходе на новые рабочие места, должности, объекты.

В условиях рынка возрастает роль производственной адаптации, которую необходимо рассматривать как сложное явление, выделяя ее виды, представленные на рисунке 2.

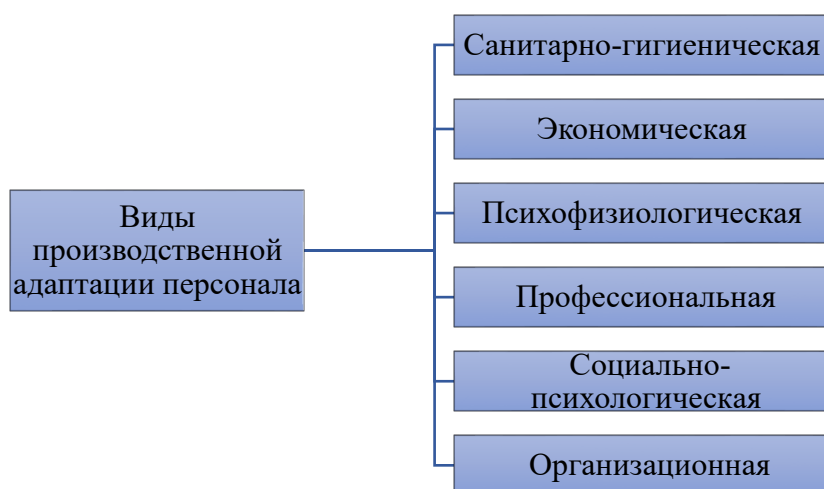


Рисунок 2 – Виды производственной адаптации персонала

Источник: составлено автором по [33, с. 57].

Каждый вид производственной адаптации персонала имеет свой объект, целевые задачи и показатели эффективности. Рассмотрим их подробнее.

В процессе санитарно-гигиенической адаптации работник знакомится с новыми требованиями трудовой, производственной и технологической дисциплины, правилами трудового распорядка.

Экономическая адаптация дает возможность сотруднику ознакомиться с экономическим механизмом управления организацией, системой экономических стимулов.

Психофизиологическая адаптация представляет собой приспособление человека к новым физическим и психологическим нагрузкам, а также физиологическим условиям труда.

Объектом психофизиологической адаптации являются условия труда, определяемые как комплекс факторов производственной среды, которые существенно влияют на самочувствие, настроение, работоспособность работника, а при длительном их действии – на состояние здоровья, выражающееся динамикой заболеваний и усталостью [1, с. 143].

Профессиональная адаптация персонала выражается в полном и успешном овладении новой профессией, т.е. привыкание, приспособление к содержанию и характеру труда, его условиям и организации.

Мера соответствия субъективных и объективных моментов профессиональной адаптации в значительной степени определяется тем, как рабочее место отвечает социально-профессиональной ориентации работника, его эргономике.

Социально-психологическая адаптация персонала заключается в приспособление человека к производственной деятельности, новому коллективу, его традициям и неписаным нормам, стилю работы руководителей. Она как бы включает работника в коллектив как равноправного, которого приняли все его члены [17, с. 114]

Ученый в области управления персоналом С.В. Шекшня выделяет несколько этапов социально-психологической адаптации, которые отличаются мерой приспособления личности к коллективу.

На первом этапе социально-психологической адаптации происходит внешняя переориентация, когда работник не признает ценностных ориентаций данного коллектива.

Второй этап адаптации персонала сопровождается тем, что личность и коллектив взаимно признают систему эталонов поведения друг друга, но не меняют своих позиций.

Следующий этап социально-психологической адаптации заключается в том, что личность принимает систему ценностей коллектива, который под ее влиянием изменяет свою систему ценностей.

Четвертый этап представляет собой заключительную форму адаптации, которая сопровождается тем, что личность полностью внутренне принимает ценностные ориентации, нормы коллектива и целиком перестраивает свою психологию и поведение.

Заключительный этап социально-психологической адаптации персонала характеризуется тем, что личность на данном этапе полностью отождествляет себя с коллективом, теряет часть своей целостности [37, с. 103].

Организационная адаптация представляет собой процесс усвоения роли и организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре, а также понимание особенностей организационного и экономического механизма управления предприятием.

В решении кадровых проблем в организации важное значение имеют все разновидности производственной адаптации.

Так, при формировании коллектива нужно учитывать, что текучесть кадров или их закрепление в большинстве случаев зависит от результатов адаптации.

В современных условиях – возможности удаленной работы, выделяются такие виды адаптации как оффлайн и онлайн адаптация. Их отличительные

особенности в зависимости от адаптационных мероприятий представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Отличительные особенности онлайн и оффлайн адаптации персонала

Адаптационное мероприятие	Онлайн адаптация	Оффлайн адаптация
Знакомство с компанией и руководством	Онлайн-встречи и онлайн-звонки.	Встреча непосредственно в офисе, экскурсия и погружение в рабочую среду.
Знакомство с отделом	Онлайн-коммуникация в чатах.	Личное неформальное общение в общих пространствах, например, за чашкой кофе.
Подписание договора	Онлайн-процедура с помощью электронной подписи или почтового обмена документами.	Возможность задать вопросы HR-у во время подписания, оперативно получить ответ.
Корпоративы и тимбилдинги	Онлайн-игры и квесты, тематические онлайн-клубы (книжный клуб, киноклуб).	Сближающие и активности, знакомство в процессе игры, погружение в культуру компании

Источник: составлено автором по [31, с. 267].

Успешность адаптации зависит от целого ряда условий, главными из которых являются:

- качественный уровень работы, касающийся профориентации потенциальных работников;
- объективность деловой оценки персонала (как при отборе, так и в процессе трудовой адаптации);
- престиж и привлекательность профессии;
- престиж сферы деятельности организации;
- привлекательность работы по специальности в организации;
- особенности организации труда;
- гибкость системы обучения персонала в организации;
- особенности социально-психологического климата;
- личные качества работника, который проходит адаптацию, связанные с его возрастом, семейным положением, характером [7, с. 97].

Ключевым условием успешного проведения адаптации является разработка организационного механизма управления данным процессом.

Необходимо отметить, что адаптация – это равнонаправленный процесс приспособления как работника к организации, так и организации к работнику, который проходит по следующим этапам, представленными на рисунке 3.

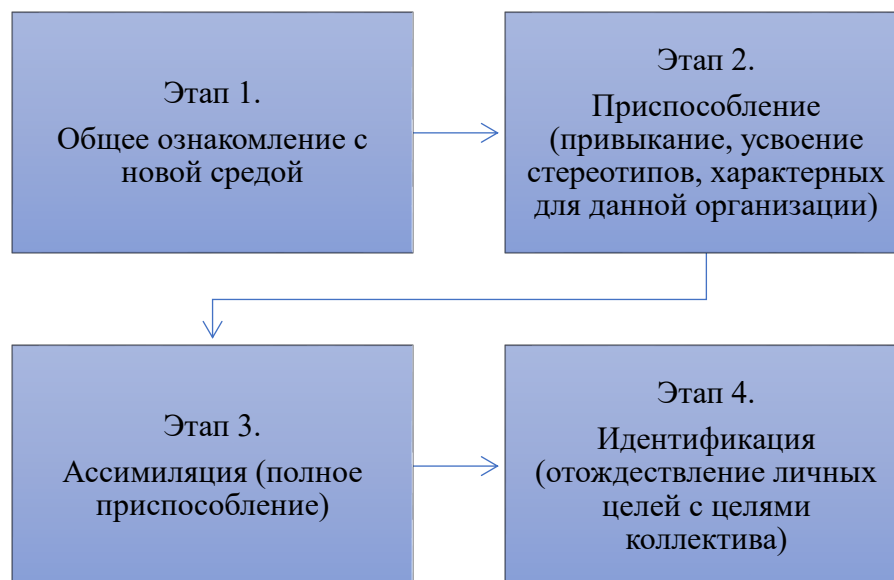


Рисунок 3 – Этапы адаптации персонала в организации.

Источник: Минченкова О. Ю. Управление персоналом: учебник / О. Ю. Минченкова, Н. В. Федорова. – М.: КноРус, 2013. – с. 140

На первом этапе адаптации происходит общее знакомство с новой средой – сотрудник знакомится с организацией, ее направлениями деятельности, структурой управления.

На следующем этапе адаптации осуществляется процесс привыкания и усвоения стереотипов, норм поведения, стиля коммуникации между коллегами и руководителями.

Третий этап адаптации персонала характеризуется полным отождествлением нового сотрудника с компанией, ее ценностями, миссией и коллегами.

На последней этапе адаптации сотрудников происходит отождествление целей нового сотрудника с целями коллектива. На этом этапе процесс адаптации сотрудников в организации завершается.

Минченкова О. Ю. предлагает рассматривать следующий порядок адаптации новых сотрудников в организации:

- 1) знакомство с фирмой, ее особенностями, внутренним трудовым распорядком, знакомство с коллегами и т. д.;
- 2) представление коллективу, ознакомление с рабочим местом, беседа с руководителем;
- 3) получение информации о социальных льготах и стимулах; инструктаж по пожарной безопасности и технике безопасности;
- 4) обучение по специальной программе;
- 5) работа на своем рабочем месте [19, с. 224].

В современных условиях в процессе адаптации в большей степени уделяется внимание отдельной личности и ее психологическим особенностям, чем профессиональным характеристикам, так как профессиональные навыки и умения можно развивать на протяжении всей жизни.

От правильно выстроенной системы адаптации для вновь принятых сотрудников зависят степень лояльности персонала, его удовлетворенность условиями труда, производительность труда, а также сплоченность коллектива.

Таким образом, адаптация персонала представляет собой одну из важнейших кадровых технологий, так как деятельность всей организации зависит от успешности ее проведения. Данному HR-направлению необходимо уделять особое внимание, поскольку от процесса адаптации зависит скорость включения нового сотрудника в различные сферы деятельности организации и использование профессиональных умений и навыков в реальных рабочих задачах.

1.2 Digital-инструменты в системе адаптации персонала в сфере IT

В IT сфере система адаптации персонала является важнейшей HR-технологией. По результатам опроса, проведенного компанией TalentTech, представляющую собой экосистему по управлению персоналом и развитию талантов, проблемы адаптации персонала в 2021 году занимали лидирующее положение и входили в топ - 3 HR-задач (рисунок 4).

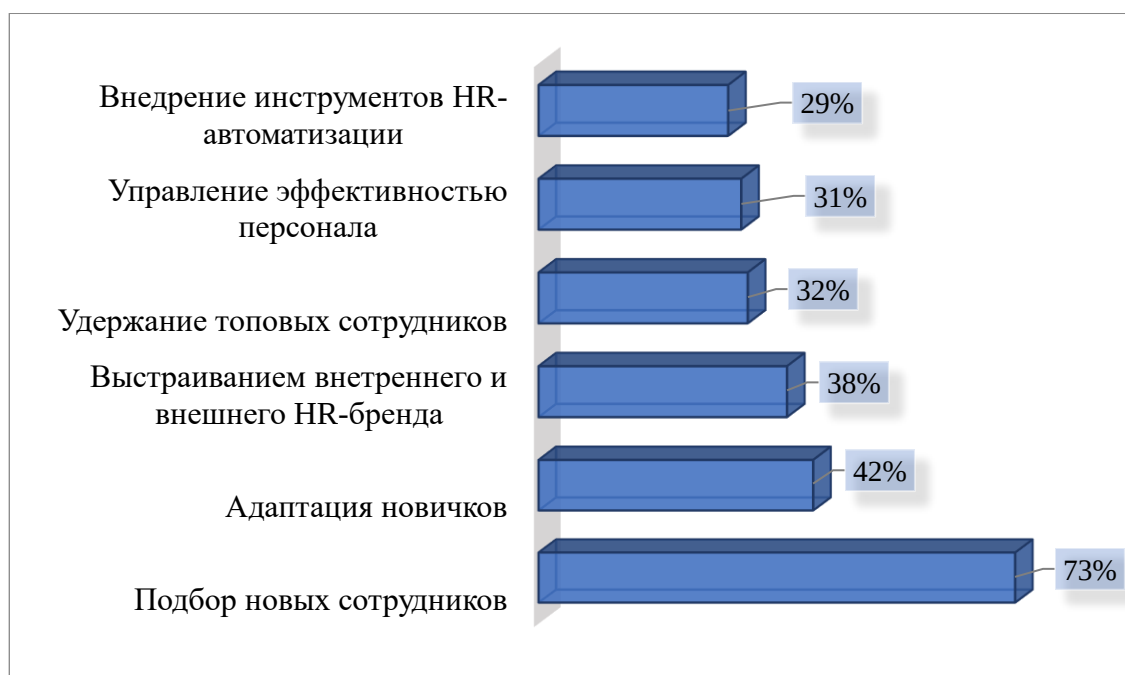


Рисунок 4 – Результаты опроса компаний по сложности
HR -задач в 2021 году

Источник: Официальный сайт Talantech [Электронный ресурс] -Режим доступа: <https://talenttech.ru/>

Процесс адаптации персонала в сфере IT включает в себя два направления.

1. Пребординг представляет собой период до адаптационных мероприятий, комплекс действий по взаимодействию рекрутера или менеджера по персоналу с соискателем в период, который длится от принятия предложения о работе и выхода на работу.

Это самый важный период, поскольку компания, уже сделавшая предложение о работе кандидату, не имеет на него способов воздействия, и рискует потерять кандидата, который на собеседовании подтвердил желание работать в организации. В связи с этим процесс адаптации необходимо начинать после того, как организация приняла решение о приеме кандидата [10, с. 68].

Механизм пребординга состоит из инструментов, представленных на рисунке 5.



Рисунок 5 – Инструменты пребординга персонала

Источник: составлено автором [30, с. 267].

Job-offer представляет собой документ, в котором отражается вся суть предлагаемой кандидату должности, с указанием должностных обязанностей, условий труда и уровень заработной платы, а также система различных бонусов и премий. Также, предложение о работе в задокументированном виде отражает информацию о сроке испытательного срока.

Следующий инструмент пребординга – приветственное слово и экскурсия по офису. Цель приветственного слова – представление нового сотрудника коллективу компании, отдельного структурного подразделения и рабочей группы, которое может быть выражено как в письменном виде, в мессенджерах, корпоративной почте, корпоративном портале, так и в устном виде, при экскурсии по офису компании. Экскурсия по офису, как инструмент

пребординга, способствует первичному снятию напряженности, и познакомится с социально-бытовыми условиями компании.

Презентация компании и продукта, который она производит, как элемент пребординга, способствует быстрому включению в коллектив, так как благодаря данным презентациям, новичок и действующие сотрудники смогут говорить на одном языке, используя профессиональные термины.

Кроме того, изучая презентацию о компании, новый сотрудник знакомится с такими корпоративными элементами как:

- история компании;
- структура управления;
- основные направления деятельности различных подразделений;
- миссия;
- ценности компании [30, с. 35].

Следующим инструментом пребординга является вручение Welcome Pack. Это набор для вновь принятых сотрудников, который как правило, содержит в себе корпоративные сувениры, ручку, блокнот, кружку-термос, флешку, футболку, а тим-лидам (руководители рабочих групп) выдается корпоративный смартфон.

После того, как проведена экскурсия по офису, показана презентация компании, вручен Welcome Pack, принятого сотрудника знакомят с его рабочим местом, предоставляют все доступы в IT-инфраструктуру компании, такие как корпоративная почта, корпоративный портал [6, с. 35].

2. Онбординг представляет собой комплекс автоматизированных мероприятий, направленных на эффективное включение вновь принятого сотрудника в социальную и рабочую среду компании. Это не изолированное однодневное мероприятие, а процесс, который начинается с момента выхода на работу и продолжается в течение нескольких месяцев [39, с. 239].

Digital-инструменты онбординга персонала представлены на рисунке 6.



Рисунок 6 - Digital-инструменты онбординга персонала

Источник: составлено автором [30, с. 267].

1. Мессенджеры. Современные менеджеры убедились, что в сравнении с традиционными телефонами и электронной почтой использование мессенджеров значительно ускоряет процессы коммуникации в организации. Существуют специально разработанные для бизнес-требуваний программы Skype, Slack, а также возможно использование распространенных мессенджеров, таких как Whatsapp и Telegram. Данные мессенджеры значительно ускоряют обмен информацией и обеспечивают связь наставника с подопечным, HR-менеджера с новичком, позволяют обсудить возникшие проблемы и способы их решения более оперативно. Важно отметить и другой значимый момент: благодаря мессенджерам стало реальным удаленное наставничество.

2. Google docs – это облачное хранилище различных документов, особенно необходимо для компаний, где нет CRM-системы. Если в компании нет своего портала, где систематизирована вся информация, то это можно сделать с помощью сервиса Google docs, благодаря которому можно разместить документы и памятки с заметками для новичков. Кроме того, Google docs позволяет вести различную аналитику и просто размещать организационные документы для удобства доступа из любой точки мира, если условия труда подразумевают удаленное сотрудничество.

3. Welcome-письма – это входящие письма на корпоративную почту нового сотрудника после того, как пользователь – новый сотрудник, завершил регистрацию. Цель письма – не только поприветствовать нового сотрудника, пришедшего в команду, но также обеспечить его всей необходимой информацией о будущих коллегах и корпоративной культуре.

Корпоративная информация о компании представляет большую ценность, поэтому с ней нужно обязательно ознакомить каждого нового сотрудника, благодаря корпоративному portalу. Удобнее это сделать через домашний компьютер либо любое мобильное устройство, работник получает возможность быстро ознакомиться с нужными документами и видеороликами в удобное для него время.

4. Чат-боты в Whatsapp и Telegram. Посредством чат-бота потенциальный или новый сотрудник получает подробные и исчерпывающие ответы на интересующие его вопросы относительно компании, распорядка дня, социальных гарантий, корпоративной культуры и многого другого. Преимущество чат-бота в том, что он дает достоверную информацию на интересующие новичка темы [26, с. 75].

5. Сервисы и мобильные приложения, где используются элементы геймификации. Например, компания TalentTech разработала мобильное приложение для онбординга персонала сотрудников, где новичок формирует себе адаптационную программу, содержащую такие направления адаптации как пребординг и онбординг. На каждом этапе новичку предоставляется необходимая информация и присваиваются ранги с элементами геймификации [13, с. 786].

В мобильном приложении можно настроить автоматическое назначение адаптационных встреч с HR-менеджером или руководителем отдела. На рисунке 7 представлен план адаптации программиста, результатом которого является присваивание уровня «увлечен своей работой» или «Гик», как принято называть замотивированных сотрудников в сфере IT.



Рисунок 7 – Мобильный план адаптация персонала программиста.

Источник: Официальный сайт Talantech [Электронный ресурс] -Режим доступа: <https://talenttech.ru/>

Кроме того, мобильное приложение содержит в себе опросники по этапам адаптации, которые отражаются в HR платформе.

6. HR платформа представляет собой автоматизированный инструмент HR-менеджеров, руководителей HR-департаментов, который содержит в себе аналитику по различным HR-процессам, среди которых адаптация, оценка и непрерывное развитие персонала. Благодаря данным платформам, HR-менеджер может своевременно реагировать на риски, связанные с адаптацией сотрудников, наблюдать на каком этапе адаптационного процесса находится сотрудник [14, с. 353].

Безусловно, все digital-инструменты в процессе адаптации персонала оказывают положительное влияние как на организацию, так и на кандидатов. Однако для их успешного внедрения необходимо личное участие менеджеров и сотрудников службы персонала.

Преимущества использования digital-инструментов в процессе адаптации персонала представлены на рисунке 8.



Рисунок 8 – Преимущества использования digital-инструментов в процессе адаптации персонала

Источник: составлено автором [30, с. 267].

По мнению Руденко А. М. улучшить адаптационный период можно за счет выполнения таких действий, как:

- договоренность с будущими коллегами нового сотрудника о взаимодействии и помощи;
- подготовки рабочего места нового сотрудника и оснащение его всем необходимым;
- подготовки всех информационных материалов и нормативных актов, которые должен принять к сведению и которыми должен руководствоваться новый сотрудник;
- договоренность с руководителем подразделения о назначении наставника или куратора из числа более опытных коллег, обладающих педагогическими способностями [29, с. 275].

Таким образом, digital-инструменты в процессе адаптации персонала призваны упростить, облегчить деятельность HR-менеджеров и повысить лояльность кандидатов еще до выхода на работу.

В результате адаптации у работника сформируются чувство причастности к делам организации, правильное понимание своих задач, и должностных обязанностей, высокий уровень мотивации к труду и заинтересованность в улучшении дел в организации.

ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ И DIGITAL-ИНСТРУМЕНТОВ ООО ТОРТУГА

2.1 Анализ системы управления персоналом и кадрового состава ООО «Тортуга»

Общество с ограниченной ответственностью «Тортуга» было основано в 2009 году и является одним из ведущих разработчиков мобильных игр по всему миру, среди которых можно назвать игры «Аватария», «Королевства» и «Тропикания».

Название «Тортуга» появилось еще за долго до основания компании, когда собственники работали вместе в качестве наемных работников и повесили над своими рабочими местами пиратский флаг.

В дальнейшем, когда они приняли решение основать свою компанию, решили, что название будет связано с пиратской темой, и назвали компанию Мечь Королевы Анны (корабль пирата Черной Бороды), но для регистрации компании это было очень длинным названием, поэтому переименовали в Тортугу - пиратский остров. В XVII веке остров стал первой территорией, освоенной и подчиненной пиратами, определенное «место силы» для разбойников. Данные факты находят свое отражение в мобильных играх компании ООО «Тортуга».

Миссия ООО «Тортуга» - создавать игры высокого качества, приносящие удовольствие и увлекающие людей по всему миру. Аудитория мобильных игр, которые разрабатываются компанией более 20 000 человек, и более 1 000 000 человек по всему миру ежедневно играют в игры компании.

Принципы деятельности ООО «Тортуга»:

– мы следуем принятым принципам, независимо от согласия с ними. Персональное несогласие — не причина отступить от принципов. Тем не менее, можно начать обсуждение любого принципа, если изменились обстоятельства и он перестал быть полезным;

- принцип сохранения коммерческой тайны: мы понимаем, принимаем и обеспечиваем сохранение коммерческой тайны компании;

- принцип открытости: компания и команда открыта к любому роду изменениям, если они обоснованы и защищены перед командой, которая может уточнить, высказать свое мнение и сообща прийти к правильному решению;

- принцип самостоятельности: каждый сотрудник нашей команды несет ответственность за личный и командный результат;

- принцип взаимовыручки: мы не отказываем в помощи;

- Политика Code Review: перед сложной выкаткой игры в информационную базу или миграцией мы думаем, что будем делать, если все пойдет не так. Делаем запасные копии игр;

- стараемся самостоятельно протестировать код. Если не знаем, как его вызвать обращаемся к коллеге за помощью. Если тестировать тяжело или долго – подробно в комментариях к задаче пишем инструкцию для разработчиков. Мы сами проходим тест кейс, перед тем как отправить задачу на тестирование [21].

Ценности ООО «Тортуга»:

- командная работа – успешные продукты создаются успешными командами;

- профессионализм сотрудников – основа успешной команды;

- постоянное совершенствование – процессов, сотрудников, команд, коммуникаций и компании в целом;

- ориентация на результат – конечный итог любых усилий;

- здравый смысл – аргументация, статистика, анализ;

- оптимизм – учимся получать положительные эмоции и драйв на работе;

- от работы, ценим достигнутое, радуемся успехам (даже небольшим).

Структура управления ООО «Тортуга» является линейно-функциональной, во главе управления находится генеральный директор, которому подчиняются технический директор, информационный директор и различные отделы:

- отдел тестирования, где работают Java-разработчики и Unity-разработчики;
- отдел системного администрирования, где трудятся техники;
- арт отдел представлен дизайнерами, художниками, 2Д и 3Д дизайнерами, техническим художником, гейм-дизайнером и сценаристом;
- административный отдел, куда входит бухгалтер и менеджер по персоналу.

Графически, организационная структура управления ООО «Тортуга» представлена на рисунке 9.



Рисунок 9 – Организационная структура управления ООО «Тортуга»

Источник: составлено автором на основе кадровой документации ООО «Тортуга»

Административный отдел непосредственно взаимодействует с каждым подразделением компании. В частности, вопросы кадрового менеджмента решаются с генеральным директором, техническим и информационным директором, а также с бухгалтерией.

В соответствии с Уставом компании, представленным в приложении А, целью деятельности Общества с ограниченной ответственностью «Тортуга» является извлечение прибыли, с помощью таких предметов деятельности как:

- разработка программного обеспечения и консультирование в этой области и обработка данных;
- деятельность по созданию и использованию баз данных и информационных ресурсов;
- рекламная деятельность.

На сегодняшний день в ООО «Тортуга» работает 62 сотрудника, из них 38 мужчин и 24 женщины (рисунок 10). Количественное превосходство мужчин связано со спецификой деятельности компании, а именно, разработкой мобильных и социальных игр. Мужчины в большинстве своем занимают должности программистов, разработчиков и геймдизайнеров, а также руководящие позиции. Женский сегмент персонала в основном занят по должностям дизайнер, бухгалтер.

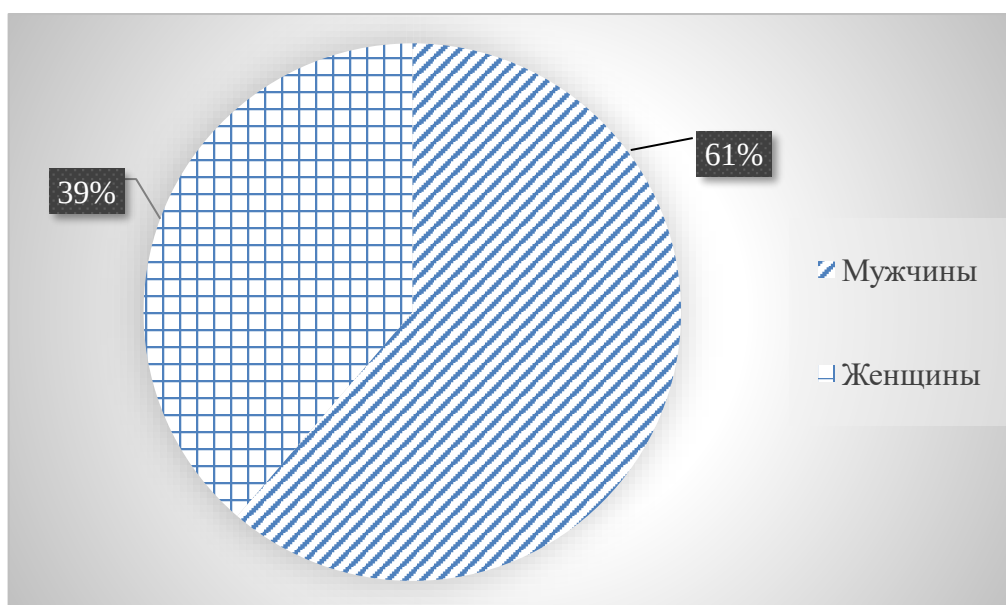


Рисунок 10 – Гендерное соотношение персонала ООО «Тортуга»

Источник: составлено автором на основе кадровой документации ООО «Тортуга»

Для полного анализа кадрового потенциала необходимо рассмотреть возрастную структуру компании ООО «Тортуга». В результате исследования

выявлено, что в ООО «Тортуга» в возрасте от 18 до 25 лет – заняты 22% сотрудников, в возрасте от 25 до 40 лет – 50% сотрудников, а в возрасте от 40 лет – 28% сотрудников организации (рисунок 11). На такое возрастное распределение оказывают влияние направления деятельности компании, ее цели, миссия, продукт.

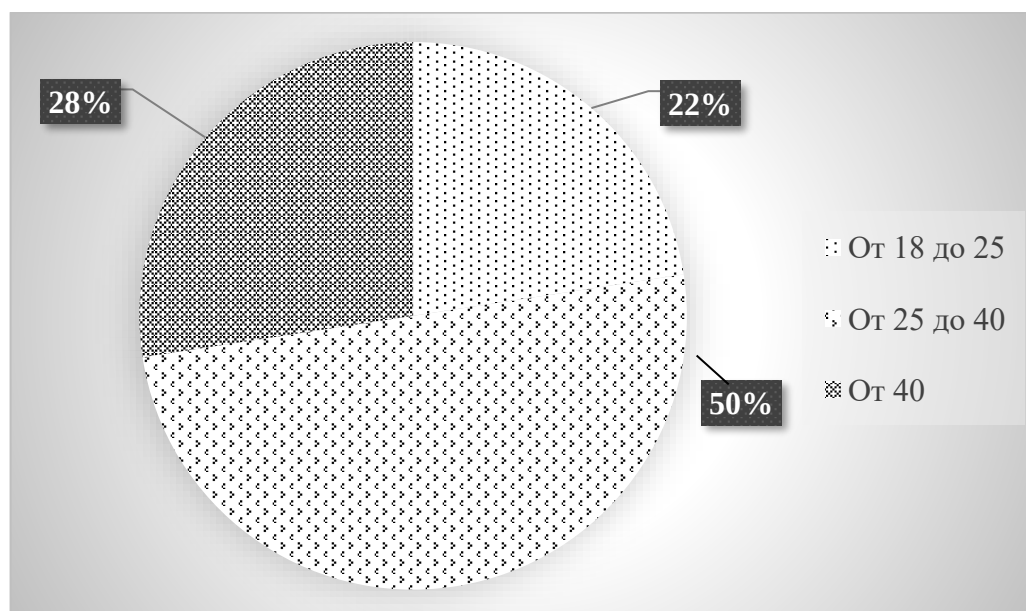


Рисунок 11 – Возрастное соотношение персонала ООО «Тортуга»

Источник: составлено автором на основе кадровой документации ООО «Тортуга»

Рассмотрим деятельность административного отдела и менеджера по персоналу ООО «Тортуга».

Административный отдел и менеджер по персоналу включены в проектную команду организации «Teddy Fredu», основным преимуществом включения в проектную команду являются:

- понимание бизнес-процессов организации;
- понимание специфики работы в сфере разработки мобильных игр;
- выявление потребности в обучении и развитии талантов организации;
- определения потребности в найме и кадровых перемещениях;
- определение команд и формирование корпоративной культуры.

Структурно административный отдел представлен на рисунке 12.

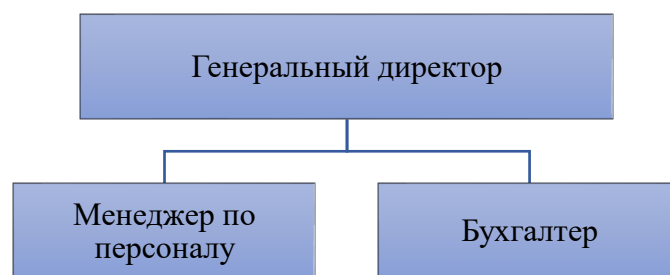


Рисунок 12 – Структура административного отдела ООО «Тортуга»

Источник: составлено автором на основе кадровой документации ООО «Тортуга»

HR-направление в ООО «Тортуга» осуществляется менеджером по персоналу и генеральным директором организации, основными направлениями которого являются:

1. Найм сотрудников. Процесс найма и отбора в ООО «Тортуга» осуществляется на основании согласованной заявки на подбор. Поскольку организация является членом ассоциации разработчиков программного обеспечения SECON, основной целью которого является привлечение молодых специалистов в сферу IT-технологий, то основным источником найма являются IT-проекты и программы обучения SECON. В рамках данных программ формируются проектные команды по разработке приложений и игр, результатом которых являются игра или мобильное приложение и распределение молодых специалистов по организациям Пензенской области, входящих в ассоциацию. Кроме того, используются известные источники – сайты по поиску работы, участие в днях открытых дверей в ВУЗах.

2. Адаптация персонала является вторым основным направлением деятельности HR направления, и представляет собой процесс ознакомления сотрудника со своими должностными обязанностями и вхождение в среду и коллектив компании.

За процесс адаптации новых сотрудников отвечают менеджер по персоналу, наставник, руководитель подразделения и генеральный директор. Основной особенностью процесса адаптации в ООО «Тортуга» является ее быстрый процесс, чему способствует корпоративная культура, корпоративные мероприятия, митапы.

3. Обучение и развитие талантов в сфере IT является также приоритетным направлением, поскольку требования, предъявляемые к продуктам деятельности IT - организаций, регулярно обновляются. ООО «Тортуга» закладывает в ежегодный бюджет компании 10-15% средств на развитие персонала. Выбор программы обучения осуществляется по согласованию с непосредственным руководителем и утверждается генеральным директором. По форме обучения это могут быть конференции, международные митапы, онлайн-курс, покупка видео-уроков, стажировки и командировки в IT-компаниях Российской Федерации.

Программа обучения персонала может идти по направлению развития профессиональных навыков и умений, а также может затрагивать другую специализацию, для развития soft-skills, представляющие собой комплекс неспециализированных, но важных для карьеры надпрофессиональных навыков. По результатам анализа кадровой информации и служебных записок в 2021 году 98% сотрудников компании прошли обучение 2 и более раз.

4. Поддержание корпоративной культуры, которая оказывает большое влияние на формирование HR-бренда компании и содержит ценности, нормы, способ и стиль коммуникации. Благодаря данному направлению деятельности HR-менеджера формируется имидж компании в глазах соискателей на вакантную должность, создается благоприятная рабочая атмосфера в коллективе и увеличивается лояльность сотрудников. В ООО «Тортуга» формируется план корпоративных, рабочих и внерабочих мероприятий.

Для внешнего представления корпоративная культура компании содержится в логотипе, брендированной одежде, фирменном стиле коммуникации, терминологии и современного просторного офиса.

5. Кадровый документооборот осуществляется менеджером по персоналу и бухгалтером компании. Необходимо отметить, что по данному направлению осуществляется весь цикл формирования кадровой документации: оформляются документы по приему сотрудников, отпускам,

больничных листов, ведется табель учета рабочего времени, ведутся и оформляются трудовые книжки как в бумажном, так и в электронном формате.

Таким образом, ООО «Тортуга» создает все условия для формирования положительного HR-бренда. Компания использует открытую политику, в штат принимают как стажеров после программ обучения, так и сотрудников с большим опытом работы в сфере разработки мобильных игр. Для быстрого включения в трудовой процесс используется система адаптации, для поддержания кадрового потенциала используются программы обучения и развития навыков и талантов, а корпоративная культура компании способствует стабильности кадрового потенциала и поддержания лояльности сотрудников.

2.2 Digital-инструменты в процессе адаптации персонала и пути её совершенствования в ООО «Тортуга»

Система адаптации персонала в ООО «Тортуга» является значимым направлением деятельности менеджера по персоналу, поскольку процесс адаптации осуществляется как в процессе найма, так и в процессе организационных изменений, которые достаточно часто встречаются в IT-организациях.

Санитарно-гигиеническая адаптация персонала в ООО «Тортуга» осуществляется тогда, когда работник привыкает готовить рабочее место к трудовому процессу, придерживаться гигиенических и санитарных норм.

Под психофизиологической адаптацией в компании ООО «Тортуга» рассматривается приспособление человека к новым физическим и психологическим нагрузкам, а также физиологическим условиям труда.

Профессиональная адаптация персонала в компании выражается в полном и успешном овладении профессией, т.е. привыкание, приспособление к содержанию, характеру труда и функциональным обязанностям.

Социально-психологическая адаптация персонала заключается в приспособлении сотрудника к новому коллективу, его традициям и неписаным нормам, стилю управления руководителей.

Цель организационной адаптации выражается в приспособлении нового сотрудника к особенностям организационного механизма управления организацией, управления структурным подразделением.

Рассматривая систему адаптации персонала ООО «Тортуга» необходимо отметить, что она осуществляется по этапам, представленным на рисунке 13.



Рисунок 13 – Система адаптации персонала ООО «Тортуга»

Источник: составлено автором на основе кадровой документации ООО «Тортуга»

В ходе интервью с менеджером по персоналу было выяснено, что система адаптации персонала – это зона ответственности службы персонала, непосредственного руководителя и генерального директора.

На вопрос, какие документы регламентируют процесс адаптации персонала в организации был получен следующий ответ: *«Процесс адаптации регламентируется должностной инструкцией, разработаны ключевые показатели эффективности для наставников, имеются опросники по результатам адаптации»*.

Процесс адаптации сотрудника в ООО «Тортуга» начинается до выхода нового сотрудника на работу и включает в себя совокупность адаптационных

мероприятий по взаимодействию менеджера по персоналу, непосредственного руководителя с соискателем.

Адаптация персонала в ООО «Тортуга» делится на такие направления как пребординг и онбординг.

Пребординг в компании ООО «Тортуга» осуществляется с помощью следующих digital-инструментов:

1. Job-offer ООО «Тортуга» представляет собой организационный документ, оформляющийся на бланке организации. В нем отражается суть вакантной позиции: указывается название должности, должностные обязанности, условия труда и уровень заработной платы, система премирования, контактные данные непосредственного руководителя и наставника.

2. Следующим инструментом пребординга в ООО «Тортуга» является проведение ознакомительной беседы по офису организации. В ходе данной экскурсии новичек знакомится с корпоративным стилем, дресс-кодом, знакомится и изучает эргономику своего рабочего места.

3. После того как кандидат дал положительный ответ на предлагаемую вакантную должность менеджером по персоналу ООО «Тортуга» осуществляет презентация компании и продукта. Кандидат знакомится с историей компании, изучает направления деятельности, структуру управления, кроме того, в ходе данного мероприятия менеджер по персоналу получает от кандидата информацию о дате выхода сотрудника.

4. Далее, менеджер по персоналу ООО «Тортуга» поздравляет с прохождением всех этапов отбора и вручает Welcome – Pack, который представляет собой набор для нового сотрудника, включающий в себя элементы корпоративной культуры – кружка с пиратским флагом, коврик для мыши.

Рассмотрим следующее направление адаптации персонала в ООО «Тортуга» - онбординг, представляющий собой процесс включения вновь

принятого сотрудника в социальную и рабочую среду компании после выхода на работу с помощью комплекса автоматизированных мероприятий.

На вопрос, какие инструменты онбординга персонала используются в компании менеджер по персоналу дала следующий ответ: *«Конечно современными инструментами адаптации и коммуникации по данному процессу в любой компании являются мессенджеры, у нас это Телеграм. Также мы храним информацию для новичков и удаленных сотрудников в сервисах Google, мы рассылает письма новым сотрудникам для понимания организационных правил. Кроме того, разработчики внедрили в нашей организации корпоративный портал, вход в который осуществляется через сайт компании».*

По формату процесс адаптации персонала в ООО «Тортуга» делится на оффлайн и онлайн адаптацию, поскольку в компании трудятся сотрудники из других регионов Российской Федерации. Схема этапов данных направлений адаптации представлена на рисунке 14.

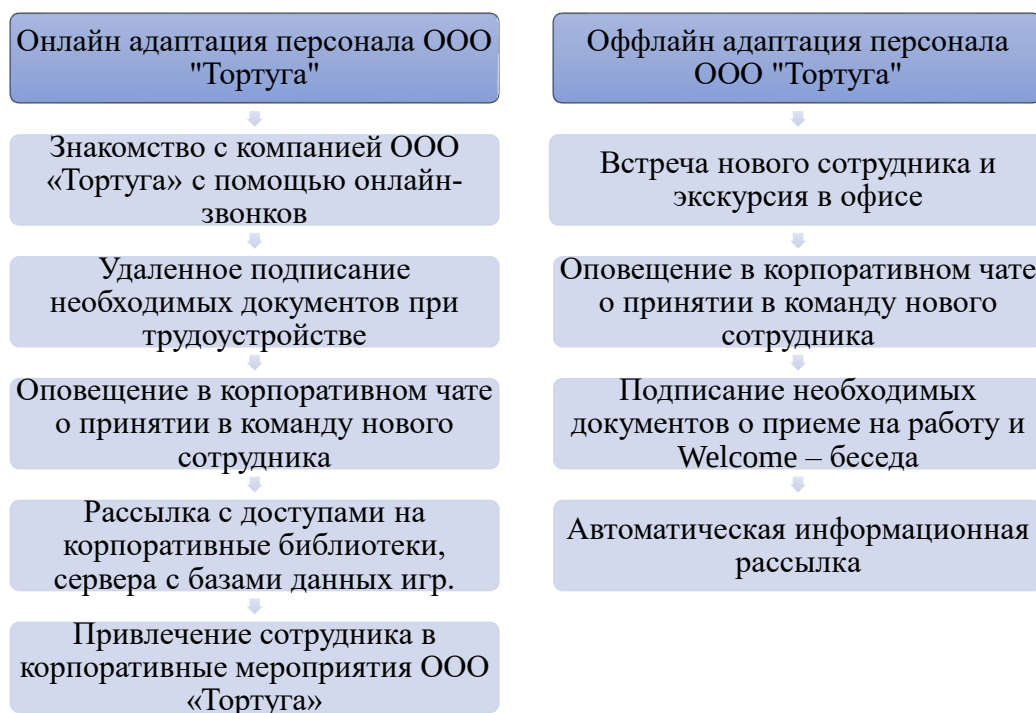


Рисунок 14 – Этапы онлайн и оффлайн адаптация персонала в ООО «Тортуга»

Источник: составлено автором на основе кадровой документации ООО «Тортуга»

Оффлайн адаптация – это адаптационные мероприятия, осуществляемые на рабочем месте, онлайн адаптация происходит посредством удаленных инструментов работы, это корпоративные чаты, скайп-звонки, информационные порталы.

Рассмотрим элементы адаптации сотрудников ООО «Тортуга», работающих на удаленной основе.

1. Знакомство с компанией ООО «Тортуга», ее миссией, управленческим составом происходит посредством онлайн-звонков и встреч, проведение онлайн презентации о компании и ее продуктах. Знакомство с командой осуществляется как правило посредством корпоративных чатов структурных подразделений. Менеджер по персоналу оповещает в чат компании с обязательным указанием способа связи с новичком шаблон ознакомительного сообщения о новом сотруднике, который представлен на рисунке 15.

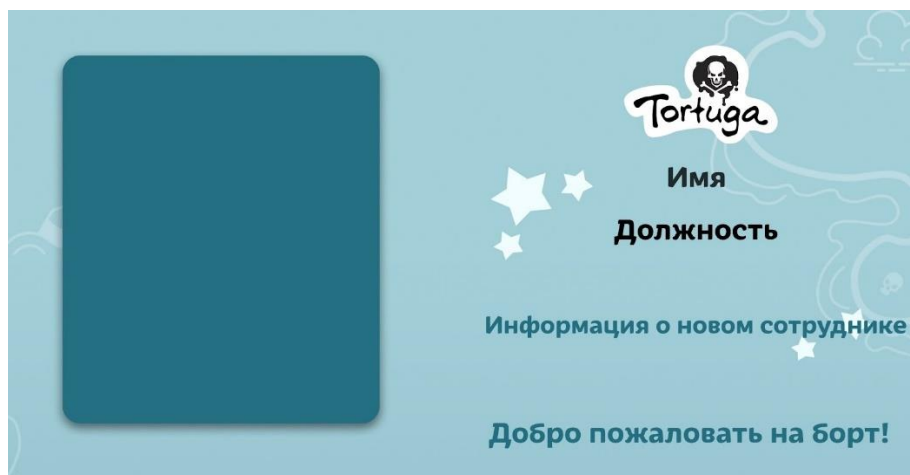


Рисунок 15 - Шаблон оповещения сотрудников компании
о приеме нового сотрудника

Источник: Официальный сайт ООО «Тортуга» [Электронный ресурс] -Режим доступа: <https://tortuga.games/>

2. Следующий элемент онлайн адаптации – это удаленное подписание необходимых документов при трудоустройстве, что позволяет работать с людьми по всей стране. У сотрудника должна быть электронная подпись на госуслугах и личном кабинете налоговой службы.

3. Обязательным элементом онлайн адаптации ООО «Тортуга» является рассылка с доступами на корпоративные библиотеки, сервера с базами данных игр.

4. Немаловажным элементом адаптации является привлечение сотрудника в корпоративные мероприятия ООО «Тортуга». Хорошей практикой в формировании HR-бренда, вовлечении сотрудников в деятельность компании и формировании корпоративной культуры являются онлайн тимбилдинги, квизы, мастер классы, изучение английского языка и даже занятия йогой.

Рассмотрим процесс оффлайн адаптации персонала в ООО «Тортуга» и ее элементы.

1. Нового сотрудника в офисе встречает менеджер по персоналу, рассказывает о корпоративных бонусах за чашкой кофе. Далее осуществляется экскурсия по офису, знакомство с подразделениями и их направлениями деятельности.

2. Оповещает чат компании о принятии в команду нового сотрудника, с помощью корпоративного шаблона.

3. Далее подписываются документы о приеме на работу, проводится ознакомительная Welcome – беседа с новичком, где формируются задачи на испытательный срок и критерии их оценки.

4. На следующем этапе вне зависимости от формата работы всем сотрудникам, после предоставления корпоративной почты, приходит автоматическая информационная рассылка следующего содержания:

«Привет, Имя! 😊 Рады приветствовать тебя на борту! 🦋»

Уже 12 лет наша компания существует и проецирует следующие цели, миссию и ценности (после прочтения поставь, пожалуйста, галочку в (ссылка на документ)).

Также у нас есть определенные правила взаимодействия и общения:

- общие принципы;
- правила взаимодействия в командах;

- правила работы над задачами;
- каналы коммуникаций и общение в них.

Мы стремимся сделать работу в нашем офисе приятной и удобной. Поэтому вот некоторые полезные материалы, которые позволят тебе понять, куда обращаться за различной помощью:

- что делать, когда приходишь на работу, а офис закрыт;
- что делать, когда уходишь и в офисе больше никого нет;

По всем вопросам ты можешь писать менеджеру по персоналу или прийти лично!»

Данное сообщение содержит в себе кликабельные ссылки на те или иные правила, инструкции, которые размещены на сервисах Google docs.

На вопрос, как оценивается результат адаптации сотрудника менеджер по персоналу дала следующий ответ: *«Оценка результатов проводится в три этапа. 1. Мы используем опросники с помощью гугл-форм, высылаем ссылку на опрос новому сотруднику спустя 2 недели его работы в компании, результаты обрабатываются менеджером по персоналу и отправляются в виде отчета по адаптации непосредственному руководителю. Следующий этап - непосредственный руководитель проводит техническое интервью для оценки профессиональных умений и навыков, полученных в ходе работы, и последний этап — это обсуждение результатов менеджером по персоналу и руководителем и предоставление обратной связи друг другу».*

Рассмотрим оценку результатов адаптации ООО «Тортуга» подробнее.

Ниже представлены вопросы, на которые сотруднику необходимо дать ответ по пройденному процессу адаптации:

1. Пожалуйста, опиши свои впечатления после первых двух недель работы.
2. Какие профессиональные интересы ты имеешь на данный момент?
3. Что тебе больше всего нравится в работе?
4. Какое общее впечатление от нашей компании у тебя сложилось? :)
5. На данном этапе что кажется самым сложным?

6. Есть ли что-то, что мешает тебе осваиваться на новом месте?
7. Считаешь ли ты, что для выполнения поставленных задач испытываешь недостаток теоретических или практических навыков?
8. Насколько поставленные задачи соответствуют твоим ожиданиям?
9. Оцени удовлетворенность условиями работы по 5-бальной шкале следующие критерии: занимаемая должность, проект, режим работы, оснащенность рабочим местом, бытовые условия, объём задач, методы управления и структура управления компанией.

По прохождению двух недель работы в компании непосредственный руководитель нового сотрудника проводит техническое интервью, для оценки профессиональной адаптации и анализа выполнения задач испытательного срока, оценивает качество и скорость выполнения производственных задач.

После того, как сам сотрудник произвел оценку своей адаптации с помощью сервиса google форм, представленного в приложении Б, руководитель провел техническое интервью наступает этап обмена информацией между менеджером по персоналу компании и непосредственным руководителем результатами адаптации. Как правило, непосредственный руководитель дает обратную связь менеджеру по персоналу по результатам профессиональной адаптации: какие задачи были поставлены, как выполняет их новый сотрудник, к кому обращаемся при возникновении проблем, все ли устраивает в бизнес-процессах и так далее. Если результаты адаптации признаются удовлетворительным, то формируется стратегия адаптации на следующие 3 недели, после чего снова проводится опрос, и оценка производится во второй раз.

На вопрос «Какая длительность адаптации ваших сотрудников?» менеджер по персоналу дала следующий ответ: *«Новички нашей компании – это двигатели прогресса, как правило, они быстро включаются в производственные задачи, и спустя три месяца работы они уже привносят свои идеи в организацию бизнес-процессов, становятся спикерами конференций Secop и внутренних митапов».*

Таким образом, исходя из проведенного анализа системы адаптации персонала ООО «Тортуга» можно сделать вывод, что данная система является достаточно современным инструментом в деятельности компании ИТ сферы и реализуется в полной мере, используются современные направления адаптации, такие как пребординг и онбординг, осуществляется разделение адаптации по ее видам, используются как онлайн, так и оффлайн адаптация, внедрены опросники, проводятся обсуждения с непосредственными руководителями по результатам адаптации и формируются необходимые адаптационные стратегии, если результаты данного процесса удовлетворительные.

Система адаптации персонала в ООО «Тортуга» достаточно развитое направление административного отдела, но есть ряд недостатков, которые требует совершенствования, представленных в таблице 3.

Таблица 3 – Недостатки системы адаптации персонала и применения digital-инструментов в ООО «Тортуга».

Недостаток	Рекомендация совершенствования
Отсутствие положения об адаптации персонала ООО «Тортуга»	Разработка положения об адаптации персонала
Бессистемность организационной и справочной информации ООО «Тортуга»	Внедрение электронного документооборота для ознакомления с документами в процессе адаптации
Отсутствие digital-инструментов в процессе адаптации персонала	Внедрение в корпоративный портал автоматизированного геймифицированного инструмента адаптации персонала

Источник: составлено автором.

Рассмотрим недостатки данной системы и предложим рекомендации по их совершенствованию.

1. Необходимо разработать положение об адаптации персонала, которое позволит структурировать данный процесс, закрепить ответственных лиц, контролировать сроки осуществления адаптационных мероприятий (приложение Г). В положении об адаптации персонала необходимо отразить следующие разделы:

1. Общие положения, где указаны цели адаптации, ответственные лица, участвующие в процессе адаптации.

2. Цели и задачи адаптации, где указать основные задачи технологии адаптации и цели, которые необходимо достичь по ее результатам.

3. В разделе сроки адаптации, необходимо отразить информацию по срокам адаптации персонала в организации.

4. Структура адаптации. В данном разделе необходимо указать инструментарий адаптации, существующие в компании.

5. В разделе ответственность менеджера по персоналу и непосредственного руководителя необходимо отразить зоны ответственности данных сотрудников.

4. В разделе завершение адаптации необходимо указать какие результаты адаптации могут быть и какие оценочные средства формируются и анализируются.

2. Следующим недостатком системы адаптации ООО «Тортуга» является бессистемность организационной и справочной информации. В ООО «Тортуга» в процессе адаптации используется корпоративная почта, анкеты Google-форм, корпоративный портал. В результате у сотрудника вместо структуры возникают недопонимания, и на поиск информации новичок тратит время.

В данном случае можно задействовать единый электронный документооборот для ознакомления с необходимыми документами в процессе адаптации. Он предоставляет возможность размещения полной информации о работе компании, в том числе закрытой информации, которую нельзя найти на внешних ресурсах. В электронном документообороте новичок сможет получить актуальную информацию и узнать компанию в индивидуальном режиме, полностью погрузившись в ее изучение: подробно ознакомиться с организационной структурой компании.

3. Следующий недостаток проявляется в отсутствии digital-инструментов в процессе адаптации персонала ООО «Тортуга».

Внедрение в корпоративный портал автоматизированного геймифицированного инструмента адаптации персонала позволит получить новому сотруднику всю необходимую информацию о коллективе (интересы, хобби, достижения), что существенно облегчит новичку процесс вливания в незнакомый на первом этапе коллектив. Также стоит разместить видео-уроки, лекции.

Кроме того, следует предоставить менеджеру по персоналу возможность с помощью геймифицированного инструмента корпоративного портала новому сотруднику задавать в режиме онлайн вопросы, либо пообщаться с коллегами, руководством и административным отделом. Корпоративный портал необходимо рассматривать как «виртуальный офис», поскольку в компании трудятся и удаленные сотрудники. Основная задача геймифицированного инструмента корпоративного портала – это помощь в адаптации новым сотрудникам, а также помощь HR-специалистам.

Геймифицированный инструмент адаптации персонала в рамках корпоративного портала должен стать незаменимым ресурсом, который:

- доступен для обмена и получения информации 24 часа в сутки с минимальным прямым личным контактом с подразделением по управлению персоналом компании;
- контролируется и управляется административным отделом и управленческой командой компании;
- используется как платформа для адаптации сотрудников, поскольку решает ряд задач, связанных с введением в должность нового сотрудника, а именно позволяет новому сотруднику быстрее влиться в коллектив, ознакомиться с необходимыми документами в одном месте с возможностью отсылки менеджеру по персоналу результатов прочтения.

Рассмотрим преимущества геймифицированного инструмента адаптации в рамках корпоративного портала:

- упрощает ознакомление с правилами внутреннего распорядка и особенностями трудового процесса;

- снижает нагрузку на HR-специалистов, руководителей и наставников, участвующих в адаптации;
- координирует поведение новичка и помогает ему быстрее адаптироваться в компании;
- включает в работу, а наличие видео-уроков, статей и учебных презентаций помогает новому сотруднику получить необходимые для работы знания и навыки;
- организует обратную связь, улучшает взаимопонимание между новым сотрудником и руководителем;
- сокращает сроки адаптации новых сотрудников.

На рисунке 16 графически представлены разделы, которые необходимо включить в геймифицированный инструмент адаптации персонала корпоративного портала.



Рисунок 16 – Разделы геймифицированного инструмента адаптации персонала корпоративного портала ООО «Тортуга»

Источник: составлено автором по [11, с. 31].

В таблице 4 представлены преимущества использования геймифицированного инструмента адаптации персонала единого корпоративного портала.

Таблица 4 – Преимущества использования геймифицированного инструмента адаптации персонала единого корпоративного портала.

Преимущества для сотрудника	Преимущества для административного отдела
Более быстрое введение в должность и коллектив	Снижение нагрузки на менеджеров отдела
Развитие командного духа	Рост числа сотрудников, успешно прошедших испытательный срок
Быстрое приобщение к корпоративной культуре	Получение обратной связи от новичка
Упрощенный поиск информации	Экономия времени и автоматизация бизнес-процессов адаптации персонала
Быстрый доступ к внутренней документации	Снижение текучести кадров и формирование HR-бренда

Важно отметить, что геймифицированный инструмент корпоративного портала может быть удобным, а в вопросах адаптации удаленных сотрудников порой даже жизненно необходимым инструментом. Для таких сотрудников корпоративный портал может служить настоящим мобильным рабочим местом.

Таким образом, современные digital-инструменты управления человеческими ресурсами в целом, и управления адаптацией персонала, в частности, призваны упростить и облегчить деятельность HR-менеджеров и повысить лояльность соискателей и вновь принятых сотрудников. Однако личное участие менеджера по персоналу компании, наставника и непосредственного руководителя необходимо.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Каждая IT-организация, ориентированная на эффективную и долгосрочную работу с персоналом ставит процесс адаптации новых сотрудников в приоритет другим HR-технологиям. От того, насколько успешно пройдет период адаптации новичка, зависит дальнейшая продуктивность его работы, а значит, и эффективность организации в целом.

Адаптация персонала представляет собой процесс приспособления работника и организации, основывающейся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда. Система адаптации персонала организации – это не только пакет документов, регламентирующих порядок мероприятий по адаптации нового сотрудника, это, прежде всего, люди, которые данные мероприятия осуществляют: и те, кто непосредственно помогает новому сотруднику войти в курс дела, и те, кто этот процесс организует и контролирует. И, конечно же, это инструменты, которые они используют в своей работе.

В результате адаптации у работника должны быть достигнуты: чувство причастности к делам организации, правильное понимание своих задач, и должностных обязанностей, высокий уровень мотивации к труду и заинтересованность в улучшении дел в организации.

В условиях функционирования современных IT-организаций адаптацию персонала принято делить на виды, выделяя их основные цели, а также рассматривать направления адаптации, такие как пребординг и онбординг. Digital-инструментами данных направлений являются формирование job-offer, экскурсия по офису, презентация компании и продукта, Welcome-Pack, мессенджеры, ресурсы Google docs, корпоративные порталы, сервисы адаптации и HR-платформы.

Благодаря использованию современных digital-инструментов происходит сокращение времени на оформление рутинных задач HR-отделов, повышается лояльность соискателей на вакантную должность еще до выхода на работу, снижается текучесть персонала на испытательном сроке, а также укрепляется HR-бренд организации.

В данной работе была проанализирована организация IT сферы ООО «Тортуга», которая является разработчиком мобильных игр по всему миру, а также система адаптации и применяемые digital-инструменты в процессе адаптации.

Необходимо отметить, что вопросы и задачи адаптации персонала в ООО «Тортуга» занимают лидирующее положение, определены цели адаптации, созданы шаблоны адаптационных Welcome-писем и представлений в корпоративном чате, используется корпоративная символика на подарках в Welcome-Pack. Кроме того, менеджером по персоналу, наставником и непосредственным руководителем осуществляются адаптационные беседы и сбор обратной связи по адаптации с помощью опросных форм с последующим анализом, и формированием адаптационной стратегии под каждого специалиста.

Среди недостатков системы адаптации и ее digital-инструментов в ООО «Тортуга» необходимо выделить:

1. Отсутствие положения об адаптации персонала ООО «Тортуга». Необходимо разработать положение об адаптации персонала, которое позволит структурировать данный процесс, закрепить ответственных лиц, контролировать сроки осуществления адаптационных мероприятий.

2. Бессистемность организационной и справочной информации. В данном случае можно задействовать единый электронный документооборот для ознакомления с необходимыми документами в процессе адаптации. В электронном документообороте новичок сможет получить актуальную информацию и узнать компанию в индивидуальном режиме, полностью

погрузившись в ее изучение: подробно ознакомиться с организационной структурой компании.

3. Следующий недостаток проявляется в отсутствии digital-инструментов в процессе адаптации персонала ООО «Тортуга».

Внедрение в корпоративный портал автоматизированного геймифицированного инструмента адаптации персонала позволит получить новому сотруднику всю необходимую информацию о коллективе (интересы, хобби, достижения), что существенно облегчит новичку процесс вливания в незнакомый на первом этапе коллектив.

В рамках исследования системы адаптации и digital-инструментов IT-компании ООО «Тортуга», был выявлен механизм ее функционирования, определены лица участвующие в данном процессе, изучена роль влияния успешного функционирования данной системы на прохождение испытательного срока.

Формирование, поддержание и совершенствование системы адаптации и использование digital-инструментов влияет не только на действующих сотрудников, но и оказывает большое влияние на соискателей на вакантные должности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Бычков, В. П. Управление персоналом: учебное пособие / под ред. В. П. Бычкова. – Москва: ИНФРА-М, 2021. –237 с.
2. Гонина О.О., Ильченко С. В. Актуальные аспекты эффективной системы адаптации персонала // Бизнес и дизайн ревю. – 2019. – №3 (11). – С. 149-153.
3. Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер; пер. 9-го англ. изд. – 4-е изд. – Москва: Лаборатория знаний, 2020. — 802 с.
4. Должностная инструкция менеджера по персоналу ООО «Тортуга» / Утв. Ген. директором ООО «Тортуга» от 25.10.2020 г.
5. Егоршин, А.П. Основы управления персоналом: учебное пособие / А. П. Егоршин. – 4-е изд., переработанное и дополненное. – Москва: Инфра-М, 2016. – с. 294.
6. Есикова, Р. С. Совершенствование процесса адаптации персонала в организациях / Р. С. Есикова // Социально-экономические явления и процессы. – 2017. – Т.12. №3. – С. 34 – 38.
7. Зайцев, Л. Г. Экономика персонала / Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова. – М.: Эристь, 2018. – 496 с.
8. Зайцева, Т. В. Управление персоналом: учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. – М.: ИД «ФОРУМ» : ИНФРА-М, 2020. – 336 с.
9. Иванова С.В. Кандидат, новичок, сотрудник: Инструменты управления персоналом, которые реально работают на практике - М.: Эксмо, 2015. –304 с.
10. Карпова, Т.П. Управленческая модель адаптации молодых сотрудников в коммерческой организации // Вестник международного института рынка. – 2018. –№ 2. – С. 66-71
11. Каштанова, Е.В. Управление персоналом: теория и практика. // Е. В. Каштанова, А. Я. Кибанов. – М.: Проспект, 2015. – 64 с.
12. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. [Текст] / А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М. – 2018. – 695 с.

13. Ковалёва, Н. А. Типичные ошибки, совершаемые компаниями при внедрении программы адаптации персонала / Н. А. Ковалёва, Е. В. Романенко // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2017. – Т.3, №13. – С. 786 – 788.
14. Ковальжина Л.С. Трудовая адаптация персонала компании в контексте цифровой трансформации // Социальные и экономические системы. Экономика. – 2022. – №5. – С. 352–363.
15. Кондакова А.А. Геймификация как современная технология управления персоналом // Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. – 2019. – С. 143-148.
16. Макарова Е.А. Ключевые технологии цифровой трансформации в сфере hr: тенденции в сфере управления персоналом в России // Международный научно-исследовательский журнал. 2021. – С.30-34.
17. Маслова, В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / В. М. Маслова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 431 с.
18. Маусов, Н.К. Адаптация персонала в организации / Н.К. Маусов, О.М. Ламскова // Управление персоналом. – 2017. – № 13 (99). – С. 26-31.
19. Минченкова О. Ю. Управление персоналом: учебник / О. Ю. Минченкова, Н. В. Федорова. – М.: КноРус, 2013. – 432 с.
20. Официальный сайт Talantech [Электронный ресурс] -Режим доступа: <https://talenttech.ru/>
21. Официальный сайт ООО «Тортуга» [Электронный ресурс] -Режим доступа: <https://tortuga.games/>
22. Патрахина, Т. Н. К вопросу об адаптации персонала: теоретический аспект / Т. Н. Патрахина, Ю. И. Ткаченко // Молодой ученый. – 2019. – № 7 (87). – С. 464-466.
23. Пономарев А.В., Батарчук Д.С. Современные проблемы и перспективы управления адаптацией персонала в организации // Экономика и социум. - 2019. – № 1-2 (56). – С. 237-240

24. Правила внутреннего трудового распорядка ООО «Тортуга» / Утв. Ген. директором ООО «Тортуга» от 01.10.2018
25. Просвирина Н.В. Особенности автоматизации процесса адаптации персонала в организации // Вестник Академии знаний. –2020. – № 2(37) . – С. 273–279.
26. Прошина, А. Н. Адаптация персонала в российских организациях: социально-управленческий анализ: монография/ А.Н. Прошина. – Москва: ИНФРА-М, 2022. – 124 с.
27. Разнова, Н. В. Управление персоналом: учебное пособие / Н. В. Разнова, И. А. Цветочкина. - Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2020. – 148 с.
28. Руденко Ю. В. Формирование адаптации персонала на предприятии // Научный журнал. –2017. –№6-1 (19). – С. 230-234.
29. Руденко, А. М. Управление персоналом: Учебное пособие / А.М. Руденко. – Рн/Д: Феникс, 2018. – 480 с.
30. Солоусова, К. В. Реализация комплексного подхода к управлению адаптацией персонала организации // Вестник ОмГУ. Серия Экономика. – 2018. – № 2. – С.34–38.
31. Субочев Н. С., Патутина Е. Д. Цифровые инструменты управления адаптацией персонала в современных организациях // Социально-гуманитарные знания. – 2019. – №3. – С. 267-267.
32. Тихонов, А. И. Совершенствование системы адаптации персонала на предприятиях/ А. И. Тихонов, М. Е. Половинкина, С. В. Тихонова // Московский экономический журнал. – 2020. – № 1. – 43 с.
33. Управление персоналом: учеб. пособие / под ред. В.П. Бычкова. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 237 с.
34. Управление персоналом: учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева; под ред. И.Б. Дураковой. – Москва: ИНФРА-М, 2022. – 570 с.
35. Управление персоналом: учебник / К. В. Воденко, С. И. Самыгин, К. Г. Абазиева [и др.]; под. ред. К. В. Воденко. - 2-е изд. - Москва: Дашков и К; Ростов-на-Дону: Наука-Спектр, 2019. – 374 с.

36. Управление персоналом: учебник для ВУЗов/Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2012. – 560 с.
37. Управление персоналом: Учебное пособие, - 2-е изд. - Москва: Альпина Пабли., 2016. – 242 с.
38. Устав ООО «Тортуга» /Утв. Решением внеочередного общего собрания участников от 31 мая 2011 года (Протокол № 2-11) от 09.06.2011 г.
39. Царёва, М. С. Современные формы и методы управления системой адаптации персонала / М. С. Царёва, А. В. Кириллов // Новое поколение. – 2019. – №8. – С. 238 – 246.
40. Штатное расписание ООО «Тортуга» / Утв. Генеральным директором ООО «Тортуга» 10.01.2022 г.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Устав ООО «Тортуга»

«УТВЕРЖДЕН»

Решением внеочередного общего собрания
участников от 31 мая 2011 года
(Протокол № 2-11)

Председательствующий на внеочередном
общем собрании участников:

 (Денисов Л.Б.)

Копия изготовлена с устава
юридического лица
ОГРН 109583600304
представленного при внесении
в ЕГРЮЛ записи от
09 июня 2011
за ОГРН 2115836033644

УСТАВ
общества с ограниченной ответственностью
«Тортуга»
(новая редакция)

Российская Федерация
г. Пенза
2011 г.

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Общество с ограниченной ответственностью «Тортуга», именуемое в дальнейшем – «Общество», является хозяйственным обществом, уставный капитал которого разделен на доли; участники Общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью Общества, в пределах стоимости принадлежащих им долей в уставном капитале Общества.

1.2. Общество считается созданным как юридическое лицо с момента его государственной регистрации в порядке, установленном федеральным законом о государственной регистрации юридических лиц.

1.3. Общество создано без ограничения срока.

1.4. Общество вправе в установленном порядке открывать банковские счета на территории Российской Федерации и за ее пределами.

1.5. Общество имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке и указание на место нахождения Общества. Печать Общества может содержать также фирменное наименование Общества на любом языке народов Российской Федерации и (или) иностранном языке. Общество вправе иметь штампы и бланки со своим фирменным наименованием, собственную эмблему, а также зарегистрированный в установленном порядке товарный знак и другие средства индивидуализации.

1.6. Общество имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

1.7. Общество может иметь гражданские права и нести гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных федеральными законами.

1.8. Полное фирменное наименование Общества на русском языке: Общество с ограниченной ответственностью «Тортуга».

Сокращенное фирменное наименование Общества на русском языке: ООО «Тортуга».

Сокращенное фирменное наименование Общества на английском языке: «Tortuga» Ltd.

1.9. Место нахождения Общества определяется местом его государственной регистрации. Место нахождения Общества, место нахождения органов управления Общества и место хранения документов Общества: 440008, г. Пенза, ул. Пушкина, д. 2.

2. ЦЕЛЬ И ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБЩЕСТВА

2.1. Целью деятельности Общества является извлечение прибыли.

2.2. Общество осуществляет следующие виды деятельности:

- Оптовая торговля непродовольственными потребительскими товарами;
- Прочая розничная торговля в специализированных магазинах;
- Консультирование по аппаратным средствам вычислительной техники;
- Разработка программного обеспечения и консультирование в этой области;
- Обработка данных;
- Деятельность по созданию и использованию баз данных и информационных ресурсов;
- Техническое обслуживание и ремонт офисных машин и вычислительной техники;
- Прочая деятельность, связанная с использованием вычислительной техники и информационных технологий;
- Рекламная деятельность;
- Образование для взрослых и прочие виды образования, не включенные в другие группировки;
- Предоставление прочих услуг.

2.3. Общество вправе осуществлять любые виды деятельности, не запрещенные действующим законодательством Российской Федерации.

2.4. Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется федеральным законом, Общество может заниматься только на основании специального разрешения (лицензии).

2.5. Общество вправе осуществлять внешнеэкономическую деятельность в соответствии с действующим международным законодательством, законодательством Российской Федерации и

законодательством иностранного государства, на территории которого эта деятельность осуществляется.

3. ПРАВОВОЙ СТАТУС ОБЩЕСТВА

3.1. Общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом. Общество не отвечает по обязательствам своих участников.

3.2. Российская Федерация, субъекты Российской Федерации и муниципальные образования не несут ответственности по обязательствам Общества, равно как и Общество не несет ответственности по обязательствам Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и муниципальных образований.

3.3. В случае несостоятельности (банкротства) Общества по вине его участников или по вине других лиц, которые имеют право давать обязательные для Общества указания либо иным образом имеют возможность определять его действия, на указанных участников или других лиц в случае недостаточности имущества может быть возложена субсидиарная ответственность по его обязательствам.

3.4. Общество может иметь дочерние и зависимые хозяйственные общества с правами юридического лица.

3.5. Общество может создавать филиалы и открывать представительства.

4. УСТАВНЫЙ КАПИТАЛ ОБЩЕСТВА

4.1. Размер уставного капитала Общества составляет 10 000 (Десять тысяч) рублей. Уставный капитал Общества определяет минимальный размер имущества Общества, гарантирующего интересы его кредиторов. Уставный капитал Общества составляется из номинальной стоимости долей его участников.

4.2. Увеличение уставного капитала Общества допускается только после его полной оплаты. Увеличение уставного капитала Общества может осуществляться за счет имущества Общества, и (или) за счет дополнительных вкладов участников Общества, и (или) за счет вкладов третьих лиц, принимаемых в Общество.

4.2.1. При увеличении уставного капитала за счет имущества Общества увеличивается номинальная стоимость долей всех участников Общества без изменения размеров их долей.

4.3. Общее собрание участников Общества может принять решение об увеличении уставного капитала Общества на основании заявления участника Общества (заявлений участников Общества) о внесении дополнительного вклада и (или) заявления третьего лица (заявлений третьих лиц) о принятии его в Общество и внесении вклада. Такое решение принимается всеми участниками Общества единогласно.

4.3.1. Общее собрание участников Общества может принять решение об увеличении уставного капитала Общества за счет внесения дополнительных вкладов участниками Общества. Решение Общего собрания участников Общества об увеличении уставного капитала Общества за счет внесения дополнительных вкладов участниками Общества принимается большинством не менее 2/3 (Двух третей) голосов от общего числа голосов участников Общества.

4.4. Общество вправе, а в случаях, предусмотренных действующим законодательством Российской Федерации, обязано уменьшить свой уставный капитал. Уменьшение уставного капитала Общества может осуществляться путем уменьшения номинальной стоимости долей всех участников Общества в уставном капитале Общества и (или) погашения долей, принадлежащих Обществу. Общество не вправе уменьшать свой уставный капитал, если в результате такого уменьшения его размер станет меньше минимального размера уставного капитала, определенного в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации на дату представления документов для государственной регистрации соответствующих изменений в уставе Общества, а в случаях, если в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации Общество обязано уменьшить свой уставный капитал, на дату государственной регистрации Общества.

4.5. В течение 30 (Тридцати) дней с даты принятия решения об уменьшении своего уставного капитала Общество обязано письменно уведомить об уменьшении уставного капитала Общества и о его новом размере всех известных ему кредиторов Общества, а также опубликовать в органе печати, в котором публикуются данные о государственной регистрации юридических лиц, сообщение о принятом решении.

Опросная форма результатов адаптации

Вопросы

Ответы

Настройки

Тестовый период

Привет! Нам очень важно знать, как проходит твой тестовый период, насколько тебе интересно работать, есть ли сложности. Пожалуйста, ответь на следующие вопросы)

Электронная почта *

Допустимый адрес электронной почты

С помощью этой формы выполняется сбор адресов электронной почты. [Изменить настройки](#)

Пожалуйста, опиши свои впечатления после первых двух недель работы

Развернутый ответ

Какие профессиональные интересы ты имеешь на данный момент?

Развернутый ответ

Что тебе больше всего нравится в работе?

Развернутый ответ

+

📄

⌂

🖼️

▶️

☰

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Вопросы гайд-интервью

1. Какие инструменты онбординга и пребординга адаптации персонала используются в организации?
2. Как осуществляется оценка результатов адаптации?
3. Какая длительность адаптации ваших сотрудников?
4. Кто является ответственным по процессу адаптации персонала в организации?

Положение об адаптации персонала ООО «Тортуга»

1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение определяет процедуру и порядок адаптации новых сотрудников или сотрудников, приступивших к работе на новом рабочем месте либо в измененных условиях труда, в обществе с ограниченной ответственностью «Тортуга» (далее ООО «Тортуга»). Данное Положение должны знать и использовать в своей работе:

- руководство организации;
- руководители структурных подразделений;
- сотрудники организации, назначаемые наставниками;
- сотрудники административного отдела.

1.2. Функция управления адаптацией работников организации возлагается на административный отдел.

1.3. Ответственность за поддержание настоящего Положения в актуальном состоянии возлагается на менеджера по персоналу.

1.4. Терминология:

Адаптация – процедура, направленная на обеспечение сокращения времени, необходимого для вхождения в должность нового сотрудника, уменьшения количества возможных ошибок, связанных с включением в работу, формирования позитивного образа организации, уменьшения дискомфорта первых дней работы, а также на оценку уровня квалификации и потенциала сотрудника во время прохождения им испытательного срока.

Адаптационный период – период времени, необходимый для вхождения нового сотрудника в должность с момента выхода на работу. При перемещении сотрудника организации внутри организационной структуры или изменении условий труда адаптационный период не должен превышать один месяц.

Наставничество – помощь вновь поступающим сотрудникам организации в их профессиональном становлении, оказываемая наиболее подготовленными и обладающими высокими профессиональными качествами сотрудниками (наставниками), назначаемыми для этого приказами руководителя Организации.

Срок наставничества – период, в течение которого за вновь поступающим сотрудником закреплен наставник.

2. Цели и задачи адаптации персонала

2. Цели и задачи адаптации.

2.1. Цели адаптации:

2.1.1. Повышение эффективности использования трудовых ресурсов.

2.1.2. Уменьшение количества возможных ошибок, связанных с вхождением сотрудников в производственный процесс.

2.1.3. Сокращение текучести кадров.

2.2. Задачи адаптации:

2.2.1. Ознакомление сотрудников с условиями труда и их должностными обязанностями.

2.2.2. Формирование у вновь поступивших сотрудников профессиональных навыков, необходимых для выполнения ими своих должностных обязанностей.

2.2.3. Получение сотрудником полной информации, требуемой для эффективной трудовой деятельности.

2.2.4. Формирование правильного понимания сотрудником своих задач и должностных обязанностей.

- 2.2.5. Освоение сотрудником основных норм корпоративной культуры, правил внутреннего распорядка и принятого в организации поведения.
- 2.2.6. Формирование у руководителя структурного подразделения представлений о профессиональной пригодности и личных качествах вновь поступившего сотрудника путем получения соответствующей информации от его наставника.
- 2.2.7. Развитие у сотрудника позитивного отношения к организации в целом и повышение удовлетворенности работой.
- 2.2.8. Снижение уровня неопределенности и беспокойства.
- 2.2.9. Выстраивание взаимоотношений с коллективом.
- 2.2.10. Развитие системы наставничества.
- 2.2.11. Формирование базы для принятия кадровых решений.
- 2.2.12. Повышение лояльности сотрудников к своему работодателю.

3. Сроки адаптации

- 3.1. Период адаптации для новых сотрудников составляет два месяца.
- 3.2. На это время составляется Индивидуальный план работы нового сотрудника.
- 3.3. Непосредственный руководитель проводит три промежуточных оценочных интервью с новичком – раз в две недели, а в конце срока организуется итоговая оценка процесса адаптации.
- 3.4. Период адаптации для вновь трудоустроившихся сотрудников составляет два месяца.
- 3.5. Сотрудники, назначенные на руководящую должность из исполнителей, а также управленцы, принятые в организацию, проходят один и тот же курс адаптации, который длится два месяца.

4. Структура адаптации

- 4.1. В отделе непосредственным руководителем производится:
 - 4.1.1. Подготовка рабочего места сотрудника.
 - 4.1.2. Выделение наставника.
 - 4.1.3. Ознакомление сотрудника с его должностной инструкцией (под роспись), положениями, стандартами и иными нормативными документа в части, касающейся сотрудника.
 - 4.1.4. Совместный с непосредственным наставником подробный анализ должностных обязанностей.
 - 4.1.5. Составление индивидуального плана работы на адаптационный период, утверждаемого менеджером по персоналу и определяющего порядок и сроки подготовки и последующий допуск сотрудника к самостоятельной работе.

5. Ответственность менеджера по персоналу и непосредственного руководителя

- 5.1. Непосредственный руководитель нового сотрудника и менеджер по персоналу понимают зоны своей ответственности за адаптацию.
 - 5.1.1. Руководитель отвечает:
 - за формирование специальных навыков и знаний (профессиональная адаптация). Ответственность за это несет также наставник, если им является отдельное лицо, а не руководитель;
 - понимание сотрудником места своего подразделения в общей структуре организации (организационная адаптация).
 - 5.1.2. Менеджер по персоналу отвечает:
 - за адаптацию к режиму работы и отдыха;
 - правильное понимание сотрудником корпоративной культуры компании, правил работы и поведения;
 - межличностные отношения новичка с коллективом (психофизиологическая адаптация).

5.1.3. Непосредственный руководитель нового сотрудника действует в период его адаптации следующим образом:

- четко формулирует задания;
- объясняет суть каждого задания и дает рекомендации, как его лучше выполнить, какие инструменты задействовать;
- четко обозначает сроки, в которые требуется выполнить задание;
- проверяет, как выполняется задание, при необходимости помогает и поддерживает новичка;
- когда задание выполнено, оценивает качество и дает обратную связь: поясняет, что удалось, а что нет, какие ошибки допустил новый сотрудник и как их можно избежать в будущем, над чем поработать в дальнейшем;
- проводит беседы с новичком – не реже одного раза в неделю;
- фиксирует, проявляет ли новый сотрудник такие качества, как инициативность, дисциплинированность, коммуникабельность, владение компьютером.

6. Завершение адаптации

6.1. По завершении адаптации все участники заполняют отчетные документы.

6.2. Непосредственный руководитель заполняет Лист оценки нового сотрудника.

6.3. Новый сотрудник заполняет опросную форму о прохождении адаптации.

6.5. Менеджер по персоналу собирает заполненные Формы опроса и делает анализ, насколько новичок вписался в коллектив.

6.6. Все материалы по адаптации после ее окончания в трехдневный срок сдаются в административный отдел ООО «Тортуга».

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Утверждаю
Генеральный директор ООО «Тортуга»
Воячек С.А.
Приказ от 10.01.2022 г.

Правила внутреннего трудового распорядка ООО «Тортуга»

1. Общие положения

1.1. Правила внутреннего трудового распорядка ООО «Тортуга» (далее - Общество) - это локальный нормативный акт Общества, который регламентирует в соответствии с трудовым законодательством РФ:

- порядок приема и увольнения работников;
- основные права, обязанности и ответственность сторон трудовых правоотношений;
- режим работы;
- время отдыха;
- применяемые к работникам меры поощрения и взыскания;
- иные вопросы трудовых отношений в Обществе.

1.2. Правила внутреннего трудового распорядка Общества (далее - Правила) разработаны для того, чтобы способствовать:

- укреплению трудовой дисциплины;
- рациональному использованию работниками Общества своего рабочего времени;
- формированию коллектива работников Общества, которые обладают всеми необходимыми профессиональными качествами и организуют свою работу в соответствии с нормами трудового законодательства РФ, Правилами, трудовыми договорами и должностными инструкциями.

2. Порядок работы Общества

2.1. Руководство и управление текущей деятельностью работников Общества осуществляет генеральный директор Общества и его заместители (далее - Администрация), начальники структурных подразделений Общества.

2.2. Права и обязанности генерального директора Общества, его заместителей, руководителей структурных подразделений и всех остальных работников установлены в их трудовых договорах и должностных инструкциях, локальных нормативных актах, внутренних документах Общества, регламентирующих деятельность этих работников.

2.3. Порядок работы структурных подразделений Общества, осуществляемые ими функции и особенности взаимодействия между собой определены в положениях о структурных подразделениях, утверждаемых генеральным директором Общества.

3. Порядок приема на работу, условия труда и порядок увольнения работников Общества

3.1. Для решения вопроса о том, подходит ли соискатель для занятия имеющейся в Обществе вакантной должности, Администрация может предложить ему представить краткую письменную характеристику (резюме), содержащую информацию о самом работнике, его образовании, квалификации, выполнявшейся им ранее работе и иные аналогичные сведения. Предоставление такой информации необходимо для того, чтобы наиболее полно оценить профессиональные и деловые качества работника. Анализ предоставленного резюме позволяет среди прочего решить вопрос о приглашении работника для устной беседы и впоследствии для заключения трудового договора с ним.

Соискатели, направляющие свои резюме в Общество, согласно требованиям, установленным трудовым законодательством РФ, должны дать согласие на обработку своих персональных данных, содержащихся в резюме. Такое согласие необходимо на период времени, в течение которого работодатель принимает решение о приеме (отказе в приеме) работника на работу.

Соискатель, направив работодателю резюме, добровольно передает свои персональные данные работодателю и дает согласие на их обработку в объеме, необходимом для рассмотрения вопроса о заключении трудового договора. Если Администрация принимает решение о необходимости проведения устной беседы с соискателем, соответствующее согласие подлежит получению от него на таком собеседовании. Если соискатель не согласен проходить собеседование или по результатам собеседования ему будет отказано в приеме на работу, документы, содержащие его персональные данные, подлежат уничтожению. Исключение - составление отдельного документа, в котором соискатель и Администрация достигают соглашения о включении резюме соискателя в базу резюме соискателей на случай возникновения подходящих вакансий.

В случае отказа соискателя от участия в собеседовании представленные им сведения должны быть уничтожены в течение суток с момента получения отказа. Если соискателю отказано в приеме на работу, сведения, представленные соискателем, должны быть уничтожены в течение 30 календарных дней со дня упомянутого отказа.

3.2. В соответствии со [ст. 16](#) Трудового кодекса РФ (далее - ТК РФ) трудовые отношения между работником и Обществом возникают на основании трудового договора, заключаемого в порядке, предусмотренном трудовым законодательством РФ.

Трудовой договор с лицами, поступающими на работу, подлежит заключению в соответствии с [гл. 11](#) ТК РФ "Заключение трудового договора".

3.3. При приеме на работу в Общество поступающее лицо представляет Администрации:

- паспорт или иной документ, удостоверяющий личность;
- трудовую книжку, за исключением случаев, когда трудовой договор заключается впервые или работник поступает на работу на условиях совместительства;
- страховое свидетельство обязательного пенсионного страхования;
- документы воинского учета - для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу;
- документ об образовании, о квалификации или наличии специальных знаний - при поступлении на работу, требующую специальных знаний или специальной подготовки;
- медицинское заключение (справка) по итогам предварительного медицинского осмотра (в случаях, когда такой осмотр является обязательным).

Прием на работу без указанных документов не производится.

Передача вышеперечисленных документов, а также иных сведений о себе осуществляется лицом, поступающим на работу, лично, добровольно и свободно. При заключении трудового договора лицо, поступающее на работу, подписывает согласие на обработку персональных данных работника, в соответствии с которым все операции с персональными данными работника производятся только с его согласия и в указанном объеме. Сбор, обработка и хранение персональных данных работников осуществляются в соответствии с [ТК РФ](#), другими федеральными законами и иными нормативными актами.

3.4. Прием на работу оформляется приказом, с которым работник должен быть ознакомлен под роспись. Основанием для издания приказа является трудовой договор, заключаемый с работником в соответствии со [ст. 68](#) ТК РФ. Трудовой договор составляется в двух экземплярах, имеющих равную юридическую силу. На экземпляре

Общества работник делает отметку о том, что свой экземпляр договора он получил на руки. До подписания трудового договора работник должен быть ознакомлен с настоящими Правилами и иными локальными нормативными актами Общества.

3.5. Как правило, работнику, принятому на работу в Общество, устанавливается испытательный срок продолжительностью до трех месяцев. Для генерального директора Общества, его заместителей, главного бухгалтера и его заместителей, руководителей филиалов, представительств и иных обособленных структурных подразделений Общества может быть установлен испытательный срок, продолжительность которого не может превышать шести месяцев. Исключения из этого правила могут быть установлены федеральным законом.

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы, взятые из опубликованной научной литературы и других источников, имеют ссылки на них.

Библиография 40 наименований.
Рисунков 16, таблиц 4 штук.
Отпечатано в двух экземплярах.
Один экземпляр сдан на кафедру.

«09» июня 2022 г.



Емелина Ю.С.