

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

Институт
экономики и управления

Кафедра
«Социология и управление персоналом»

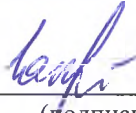
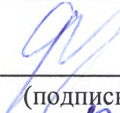
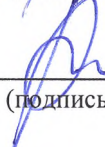
Направление подготовки

38.03.03 Управление персоналом

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему

«Совершенствование системы адаптации персонала фитнес-центров
(на примере ООО «Спорт Форум»)»

Студент	 _____ 17.01.2024 (подпись, дата)	<u>К.А. Гальперина</u> (фамилия, инициалы)
Руководитель	 _____ 17.01.2024 (подпись, дата)	<u>Л. Н. Федотов</u> (фамилия, инициалы)
Нормоконтролер	 _____ 12.01.2024 (подпись, дата)	<u>Е.А. Данилова</u> (фамилия, инициалы)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от 24.01.24, № 10)

Заведующий кафедрой  _____ Е. В. Шанина
(подпись)

Работа защищена с оценкой _____ (протокол ГАК от _____, № _____)

Секретарь ГЭК _____ Л.Н. Мордишева
(подпись) (фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2024

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ АДАПТАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА.....	8
1.1 Понятие и сущность адаптации сотрудников как элемент системы управления персоналом предприятия	8
1.2 Методы исследования и критерии эффективности управления адаптацией персонала.....	18
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ АДАПТАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА В ООО «СПОРТ ФОРУМ».....	28
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Спорт Форум»...288	
2.2 Анализ системы адаптации и мероприятия по совершенствованию в ООО «Спорт Форум»	38
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	46
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	48
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	53

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что эффективность деятельности организаций во многом зависит от отдачи персонала, которая возможна лишь при грамотном приеме на работу новых сотрудников и их адаптации на новом рабочем месте.

Вопросы адаптации новых сотрудников, несмотря на важность и актуальность, остаются мало изученными, особенно это касается молодых специалистов. Несмотря на это, адаптация персонала является одной из важных составляющих системы управления кадрами. Особенно важно это направление в современных экономических условиях. При хорошо налаженной системе адаптации повышается эффективность трудовой деятельности каждого специалиста, а также организации в целом. Она положительно влияет на прибыль и удовлетворённость работников.

Важным моментом является создание таких условий, при которых в коллективе и на новом рабочем месте специалист ощущал бы комфорт. В случае нарушения рабочего режима, безучастия, отсутствия диалога с начальством, человек становится психологически дезадаптированным в новой, не привычной для него обстановке. Важно помнить о необходимости адаптации для уже работающих сотрудников, для которых каким-то образом изменилась привычная рабочая среда.

Данное направление и основные аспекты управления адаптацией персонала рассматривали российские учёные. Они стояли у истоков формирования концепций адаптации персонала. Рассматриваемая тема отражена в трудах Т.Ю. Базарова, А.П. Егоршина, А.К. Зайцева, О. С. Звягинцевой, А. Я. Кибанова, М. А. Корговой, А. Д. Луферовой, М. Р. Мазаевой, В. Р. Энгеловских, С.В. Шекшня и других.

В настоящее время далеко не все российские компании делают акцент на процессы адаптации, внедряют специальные программы и используют методику в своей работе. Чаше при трудоустройстве человек просто

знакомится с коллективом, прослушивает инструктаж по рабочим моментам. На начальном этапе его деятельность контролируется. Но практика показывает, что за счёт существования проблемы текучести кадров, таких мер адаптации недостаточно. При отсутствии поддержки новый сотрудник не может ощутить корпоративный дух и проникнуться им, не почувствует, что коллектив относится к нему доброжелательно. В результате трудовая деятельность складывается без желания, а эффективность труда минимальная и он уволится из компании.

Объект исследования в рамках выпускной квалификационной работы – персонал компании ООО «Спорт Форум».

Предмет исследования – адаптационный процесс специалистов, работающих в компании ООО «Спорт Форум».

Целью исследования является оценка системы адаптации, существующей в настоящее время в компании ООО «Спорт Форум», с изучением ее эффективности и выработкой мер по ее усовершенствованию.

Чтобы реализовать поставленную цель, требуется решить несколько задач:

- рассмотреть понятие и сущность адаптации сотрудников как элемент системы управления персоналом предприятия;
- исследовать методы исследования и критерии эффективности управления адаптацией персонала;
- дать организационно-экономическую характеристику ООО «Спорт Форум»;
- оценить эффективность организации адаптации персонала и мероприятия по совершенствованию системы адаптации персонала в ООО «Спорт Форум».

В качестве информационной базы выступают монографические исследования ученых России и зарубежья, научные периодические издания.

Также дается оценка на основании опросов, проведенных среди сотрудников компании, по исследуемому вопросу.

Методологической базой служит анализ научных источников, теоретическое обобщение, сравнительный анализ, систематизация и синтез статистических данных, научная классификация, наблюдение за адаптационным процессом работников компании ООО «Спорт Форум».

Практическая значимость исследования состоит в том, что по результатам исследования будут даны рекомендации, которые могут быть использованы с целью повышения эффективности процесса адаптации и управления персоналом компании ООО «Спорт Форум».

В соответствии с поставленными целями и задачами определяется структура работы. Работа включает в себя введение, две главы, каждая из которых содержит по два параграфа, заключение, список использованных источников и приложение.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ АДАПТАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА

1.1 Понятие и сущность адаптации сотрудников как элемент системы управления персоналом предприятия

Термин «адаптация» введен в 19 веке для применения в области биологии. Проблему адаптации озвучили с обоснованиями биологи Ж. Ламарк, Ж. Сент-Илер, Ч. Дарвин. В биологической науке адаптация – это возможность организма приспособиться к окружающей среде.

На сегодняшний день термин адаптации широко используется во многих областях деятельности. И, благодаря тому что это слово используется в различных областях, оно имеет множество значений.

В энциклопедии по философии адаптация определяется как процесс установления соответствия между частями или целыми организмами. Адаптация – это процесс адаптации психики человека к внешним факторам, влияющим на психическое состояние. Также это термин, обозначающий способность человека приспособиться к окружающей среде, не ощущая при этом неудобства или дискомфорта в процессе адаптации. В этом случае речь идет об отдельных процессах адаптации, которые отличают его от естественной адаптации, включающей преодоление трудностей и формирование определенных качеств индивида для выполнения определенной работы [5].

Определение адаптации предлагают по-разному разные современные авторы, а также различные авторы из разных стран.

Адаптация персонала – это процесс адаптации нового работника к условиям труда и общественной жизни на новом месте, в новой компании.

Рассмотрим некоторые из них в таблице 1.

Таблица 1 – Понятие адаптации в работах специалистов

Автор	Сущностное понимание
А.А. Михайлова	«Адаптация – это обоюдное привыкание работника и организации, формирующееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно – экономических условиях труда»
М.Н. Низдиминов, А.М. Пыжов	«Адаптация – это процесс активного приспособления человека к новой среде, знакомства с деятельностью организации и особенностями производства, включения в коммуникативные сети, знакомства с корпоративной культурой и изменения собственного поведения в соответствии с требованиями новой среды»
А. Я. Кибанов	«Профессиональная адаптация кроется в активном освоении профессии, ее специфики, тонкостей, необходимых навыков, приемов, способов принятия решений для начала в стандартных ситуациях»
В. Семенова	«Адаптация – многофакторный процесс поэтапного эффективного включения сотрудников в работу в новых условиях на новом месте»
В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко	«Адаптацией персонала – процесс знакомства сотрудника с деятельностью организации и самой организацией, а также изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды»
Е.В. Красавина	«Адаптация персонала – это процесс привыкания работников к условиям работы – применительно и к предприятию, и к участку работы, и к конкретному рабочему месту»

Источник: Михайлова, А. А. «Четыре колеса» адаптации персонала / А. А. Михайлова // Кадровик. – 2021. – № 2. – С. 115-123., Низдиминов, М. Н. Подходы к оценке и измерению эффективности мотивации и адаптации персонала / М. Н. Низдиминов, А. М. Пыжов, Е. В. Тинькова. // Дельта науки, 2021. – № 1. – С. 33-37., Управление персоналом организации. Актуальные технологии найма, адаптации и аттестации. Учебное пособие: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: КноРус, 2019. – 358 с., Управление персоналом: социально-психологические основы управления персоналом (традиции и инновации): учебное пособие / В. Р. Семенова и др. – М.: Русайнс, 2021. – 127 с., Коноваленко, В. А. Психология управления персоналом / В. А. Коноваленко, М. Ю. Коноваленко, А. А. Соломатин. – М.: Юрайт, 2020. – 477 с., Красавина, Е. В. Система работы с кадрами в современной компании Е. В. Красавина. // Научные исследования и разработки. Экономика фирмы. – 2020. – № 2. – С.22-25.

Анализируя таблицу 1, можно заметить, что данные в ней схожи по направлению. В зависимости от того, как трактуется процесс адаптации, различаются и механизмы (одностороннее, взаимное) и механизмы (обучаемость, информирование, обучение, выработку новых поведенческих установок).

Трудовой адаптацией называют процесс, при котором работники и организации становятся более приспособленными к жизни друг друга. Он основан на постепенном включении работника в производственный процесс. Для того, чтобы устроиться на работу, специалист должен адаптироваться к условиям труда в офисе.

Адаптация персонала – это изучение целей и задач компании, а также особенностей ее деятельности. В ходе адаптации вырабатывается навык поведения, которое соответствует установленным требованиям. Таким образом, в это время налаживаются отношения между работником и компанией на начальных этапах сотрудничества [13].

Адаптация – это процесс, при помощи которого различные системы могут функционировать и развиваться в определенных условиях. Выделяют различные виды адаптации в зависимости от различных критериев.

По мнению исследователя В.Н. Пуляевой, «профессиональную адаптацию можно назвать важной функцией. Она необходима для освоения новых, но стабильных условий профессиональной деятельности. Адаптация включает в себя действия адекватные задачам трудового коллектива и соответствующим традициям, установленным в организации» [33].

Иные цели адаптации выделены Р. В. Романовом:

- Снижение затрат на начальном этапе работы: пока сотрудник не знаком с работой, его трудоустройство обходится дороже и требует больше вложений.

- Снижение уровня неопределенности и озабоченности новыми сотрудниками;

- Текучесть кадров: из-за нежелания новичков работать на новом месте повышается вероятность увольнения.

- Экономия времени руководства, а также других сотрудников благодаря адаптации к программе позволяет экономить их время;

- Положительное отношение к работе – это создание условий, при которых сотрудник будет удовлетворен своей работой [31].

В узком смысле адаптации могут быть социально-экономической, организационно-культурной и личной. Адаптация к новой работе включает в себя не только самого работника, но и все управленческие отношения, которые должны поддерживаться.

Для того чтобы понять процесс адаптации персонала в компании, нужно изучить виды адаптаций. Наиболее распространены классификацию по составу.

Выделяют несколько видов адаптации по содержанию. Каждый из них представлен схематично на рисунке 1.

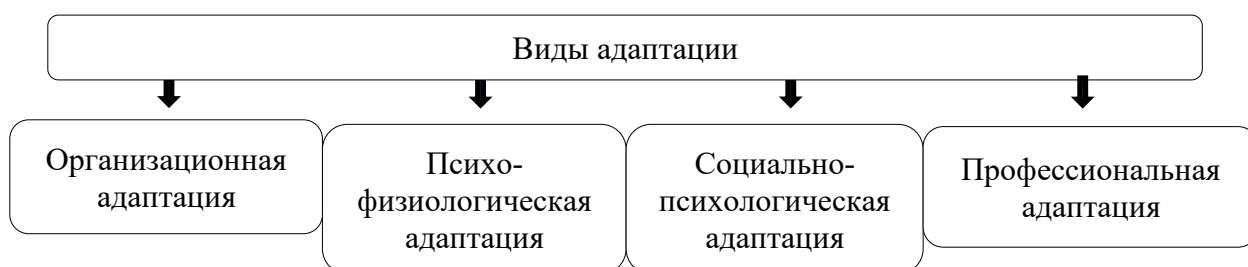


Рисунок 1 – Виды адаптации персонала предприятия

Источник: Балашов, А. И. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / А. И. Балашов. – СПб.: Питер, 2020. – 320 с.

Рассмотрим подробнее каждый из видов.

Организационная адаптация – это возможность сотрудника адаптироваться к существующим в компании нормам, правилам, регламентам и т.д.

Психофизиологическая адаптация – это процесс адаптации к психологическим и физическим нагрузкам, таким как режим дня, питание, гигиенические условия и прочее [11].

Для того чтобы обеспечить адаптивную работу сотрудника, необходимо правильное и качественное оборудование его рабочего места. Руководители должны обращать внимание на наличие офисной мебели, компьютеров, телефонов, канцелярских принадлежностей. Рабочий кабинет должен быть освещен, а в кабинете не должно быть шумно и раздражающе.

Скорость адаптации работника зависит от уровня его здоровья и степени реакции на ситуацию.

Социальная адаптация – это процесс адаптации работника к условиям труда, к той организационной культуре, которая характерна для этого предприятия [7].

Социально-психологическую адаптацию можно разделить на две части: первую и вторую. С другой стороны, это необходимо для того, чтобы сформировать у человека понимание ценностей и правил организации. С одной стороны, это необходимо, чтобы сформировать у человека чувство принадлежности к какой-либо группе людей.

Но в процессе адаптации могут возникнуть некоторые проблемы:

- Люди могут переоценивать значение теории и инструкции, отбрасывая на второе место живое общение и опыт;
- Человек может переоценить трудности, ожидая быстрого результата.

Профессиональную адаптацию можно разделить на теоретическую и практическую, которые включают теоретические знания и практический опыт.

Профессиональную адаптацию проводят наставники или тренеры. Она нацелена на то, чтобы повысить уровень профессиональной компетентности сотрудников. Скорость прохождения экзамена зависит от уровня профессиональных знаний сотрудника, его языка и предмета деятельности.

Все виды адаптации тесно связаны между собой, существуют вместе. Поэтому необходимо выработать систему мероприятий по адаптации процесса к новым условиям, которая позволит быстро и эффективно адаптироваться. Изучив различные теоретические и практические источники по трудоустройству, мы можем выделить два основных направления адаптации (таблица 2).

Таблица 2 – Направления адаптации персонала на предприятии

Адаптация	Описание
Первичная	Относится к сотрудникам, только начинающим карьеру
Вторичная	Относится к специалистам, имеющим опыт работы

Источник: Веприкова, М. Я. Управление адаптацией персонала организации в современных условиях / М. Я. Веприкова, И. Ю. Лопатина // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 3(128). – С. 1096-1100.

В соответствии с выделенными направлениями можно определить несколько целей адаптации. Они представлены на рисунке 2.



Рисунок 2 – Цели адаптации персонала предприятия

Источник: Луферова, А. Д., Мазаева, М. Р. Профессиональная адаптация как процесс управления персоналом // APRIORI. Серия: Гуманитарные науки, 2020. – № 1. – С. 20-22.

Исследователь И. Макарова полагает, что система управления предприятиями должна снижать издержки. Это достигается с помощью использования нескольких методов:

- Профилактика и снижение количества ошибок при освоении функционала.
- Снижение сроков введения нового сотрудника в должность для того, чтобы добиться более эффективных результатов.
- Уменьшение числа уволенных, которые не прошли испытательный срок, а также снижение текучести кадров в компании.
- Число уволенных за первые пять лет работы сотрудников снизилось [15].

Из вышеизложенного следует, что процесс адаптации сотрудников осуществляется на уровне профессионально-психологического и социального уровня. Адаптация – это процесс, который контролируется. Она позволяет адаптировать сотрудника, который пришел в компанию, к культуре и регламентам внутри компании. Система адаптации позволяет сократить время, финансовые и временные затраты на трудоустройство, а также снизить финансовые и временные издержки. При этом, процесс адаптации важен для руководства и нового сотрудника компании, что говорит об их взаимной выгоде.

Адаптация не может быть проведена за один день. Она включает в себя множество ступеней, условно разделенных на четыре группы.

Этап 1. Оценка уровня подготовленности

Работодатель на данный момент оценивает готовность работника выполнять свою трудовую функцию. Это важно для того, чтобы подобрать для него наиболее подходящую программу адаптации.

При достаточном опыте и быстрой адаптации к трудовым коллективам время адаптации увеличивается.

Этап 2. Ориентация

На данном этапе работник осваивает трудовые обязанности и требования, предъявляемые к нему [4]. Работа проводится кадровым отделом, начальниками отделов, в которые нанимаются работники.

В ходе ориентации новичок знакомится с информацией, приведенной в таблице 3 (приложение А).

После окончания общей программы необходимо пройти специальную, где будут обсуждаться более конкретные вопросы (таблица 4).

Таблица 4 – Специальная программа адаптации

Разделы программы	Содержание программы
1. Функции подразделения	Структура, цели и задачи деятельности; взаимодействие между подразделениями; взаимодействия с другими подразделениями.
2. Рабочие обязанности и ответственность	Кратко опишите цели и задачи подразделения, как их можно соотнести с другими структурными подразделениями или предприятиями. Графики и продолжительности рабочего времени. Дополнительные ожидания. Например, смена сотрудника в компании.
3. Требуемая отчетность	Какие виды помощи могут быть предоставлены, где и как ее получить; какие отношения между государственными и местными инспекторами.
4. Процедуры, правила, предписания	Правила, характерные только для данного вида деятельности и подразделения; правила поведения при чрезвычайных ситуациях; гигиенические нормативы. Правила безопасного поведения на рабочем месте. Вынос вещей из подразделения, контроль соблюдения правил; обеды и ужины. Телефонные разговоры личного характера в рабочее время; использование телефона и контроль исполнения.

Источник: Веприкова, М. Я. Управление адаптацией персонала организации в современных условиях / М. Я. Веприкова, И. Ю. Лопатина // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 3(128). – С. 1096-1100.

Этап 3. Непосредственная адаптация

Этот этап начинается с того, что работник начинает привыкать к своей новой должности и общаться с коллегами. На этом этапе требуется максимальное внимание и поддержка руководства компании [7].

Этап 4. Функционирование.

Это завершающий этап адаптации. В ходе этого процесса решаются повседневные проблемы, возникающие на работе и в семье. На этом этапе человек переходит на стабильную и слаженную работу. Если процесс адаптации хаотичен и не имеет четкой структуры, то он начинает работать только через 1-2 года после начала работы нового работника. При успешном налаживании адаптивного процесса для перехода к полноценной жизни требуется от 8 до 16 недель. При значительном сокращении времени

адаптации компании увеличивается ее прибыль. Это особенно ощущается, если компания имеет большой штат сотрудников [8].

Не стоит забывать и о психологических ошибках, которые могут привести к психологическому дискомфорту работников. К ним относят:

- замешательство – это изменение представления работника о компании, которое у него было раньше.

- страх – неумение вести себя в коллективе и на работе;

- уныние может быть вызвано тем, что человек не хочет проявлять себя в жизни.

- недовольство – это склонность выражать недовольство без видимой причины.

- потеря цели – работник не знает о возможностях компании для его развития;

- активное принятие решений – это выполнение любого приказа;

- отсутствие диалога с подчиненными может стать причиной проблем [15].

Существует два основных типа адаптации, основанных на различных методах:

- экономические методы;

- непроизводственных методы [29].

Экономическая стимуляция подразумевает под собой выплату заработной платы в повышенном размере, премирование за успешную работу и т.д. Все работники заинтересованы в увеличении заработной платы и считают данную меру приоритетной.

Следующими шагами становятся социальные и этические проблемы. Экономические методы позволяют значительно снизить текучесть кадров, и это является первоочередным [31].

Если говорить о непроизводственных методах, то их перечень значительно шире. Их характеристики отражены в таблице 5.

Таблица 5 – Методы оценки адаптации персонала

Методы адаптации	Характеристика
1. Метод неформализованного сопровождения	Этот метод имеет свои преимущества, но только в том случае, если его используют для проведения целенаправительных действий. Этот метод достаточно трудоёмкий, поскольку требуется постоянное сопровождение работника.
2. Метод проведения мероприятий	Данный метод используется для организации различных мероприятий, таких как корпоративные праздники, корпоративы и другие. На подобных мероприятиях новичок знакомится с работой коллектива. Перед корпоративом новичок проходит инструктаж по технике безопасности.
3. Метод «корпоративный PR»	Для этого метода характерен корпоративный справочник, в котором для новичков прописывается вся информация о компании и правила взаимоотношений внутри нее.
4. Командный тренинг	Для того, чтобы научиться этому методу, новичкам необходимо пройти тренинги по обучению. Также этот метод может применяться в уже сформировавшемся коллективе, для решения возникающих проблем внутри организации.
5. Инструктаж в подразделениях	Проведение инструктажа на предприятиях является одной из наиболее распространенных форм адаптации работников.

Источник: Щербий. С. А., Гайдай, Р. Ф. Методы профессиональной адаптации сотрудников в организации и критерии их эффективности // Современные тенденции развития и перспективы внедрения инновационных технологий в машиностроении, образовании и экономике, 2021. – Т. 3. – № 1 (2). – С. 254-256.

В России применяются несколько методов адаптирования:

- наставничество – наставник, более опытный сотрудник, помогает новичкам освоиться в коллективе, изучить бизнес-процессы компании и консультировать на начальных этапах работы

- тренинги, семинары по развитию определенных навыков: презентация, ораторское искусство, умение справляться со стрессом;

- беседа – это беседа менеджера по кадровым вопросам и непосредственных начальников для того, чтобы обсудить возникшие проблемы.

- специальная программа, направленная на организацию и проведение ролевых игр (целями которой является укрепление коллективного духа;

- экскурсионная экскурсия - знакомство с структурными подразделениями компании, показ корпоративных культур и ценностей;

– это анкетирование, в котором новый сотрудник рассказывает о своих впечатлениях от работы.

Из этого следует, что процесс адаптации является важной составной частью адаптивного процесса и его структура имеет достаточно сложный характер. Он затрагивает личные интересы работников, которые должны быть неразрывно связаны с интересами бизнеса. Совместно с социально-психологической адаптацией происходит изменение взглядов, убеждений, мировоззрения человека и его внутреннего мира. Наилучшим способом адаптации сотрудников в организациях является обучение через наставничество. При закреплении его на законодательном уровне в организации можно снизить издержки и минимизировать текучесть персонала.

1.2 Методы исследования и критерии эффективности управления адаптацией персонала

Эти проблемы рассматриваются менеджерами по персоналу, руководителем компании, консультантом, обладающим необходимыми компетенциями.

Результат адаптации напрямую влияет на эффективность бизнеса. Рассмотрим, как они взаимодействуют между собой, и как они влияют на процессы в организации.

Успешность адаптации к новым условиям можно оценить по ряду факторов [32]:

- профессиональная активность;
- профессиональная деятельность;
- успешная профессиональная карьера;
- удовлетворенность условиями труда;
- удовлетворительное эмоциональное самочувствие;
- психосоматические расстройства;
- готовность трудоустраиваться в конкретной компании.

Рассмотрим подходы к оценке эффективности адаптации в новых условиях. Данные были получены в ходе анализа деятельности российских компаний.

а) Результат оценивается за счет удовлетворения.

Наиболее важным является вопрос о том, удовлетворен ли работник работой организации или нет. Специальные анкеты помогают выявить проблемы и определить профессиональный интерес, который может меняться с течением времени. Результаты исследования представлены в виде трех индексов:

- 1) удовлетворенность работой.
- 2) интереса к своему делу;
- 3) удовлетворенность своей работой [41].

На основании среднего значения индекса адаптации формируется интегрированный показатель адаптированной среды.

Этот метод имеет существенные недостатки. С его помощью сложно анализировать данные. Это субъективный показатель, а не объективный. Таким образом, человек может указывать на возможные варианты ответов, которые могут не отражать реальную ситуацию. Однако удовлетворенность своей работой не препятствует компаниям оценивать производительность труда и эффективность процесса адаптации к новым условиям. Снижение удовлетворенности может быть связано с его способностью адаптироваться к условиям труда. При этом, если работник удовлетворен своими потребностями максимально, его уровень адаптации также высок [25].

Шкала удовлетворенности позволяет измерять степень адаптации сотрудника к работе в количественном выражении. Условия труда, размер заработной платы и характер работы влияют на уровень оплаты труда, условия труда и взаимоотношения работников.

Чтобы оценить данные показатели, сотруднику предоставляется возможность выбрать один из вариантов:

- 1) «совершенно удовлетворен» +1,0;

- 2) «удовлетворен» +0,5;
- 3) «затрудняюсь ответить» - 0,0;
- 4) «не удовлетворен» -0,5;
- 5) «совершенно не удовлетворен» -1,0.

Данная методика имеет существенные ограничения. Она не позволяет определить степень влияния того или иного аспекта адаптации на процессы адаптации и их эффективность. После проведения расчетов возникает вопрос, насколько влияет профессиональная деятельность, психология и социальные факторы. Также не представляется возможным проверить, насколько важен конкретный фактор для сотрудника. Он может выступать как доминирующий или решающий при принятии решений.

б) Оценка на основании разработки показателей эффективности.

Для оценки эффективности адаптации используются два вида показателей: объективные и субъективные. Такой подход основывается на том, что результативность любого процесса зависит от того, насколько продуктивна работа сотрудников [19]. Все показатели этой группы подразделяются на три типа:

- 1) профессиональному – насколько профессиональные навыки соответствуют должности.
- 2) социально-психологического – насколько человек соответствует принятым в организации правилам и нормам;
- 3) физиологическому – как человек переносит стрессовые ситуации, насколько он устает.

в) Оценка эффективности интегральным способом [24].

Данная система не только содержит в себе критерии оценки. Для оценки влияния критериев на деятельность организации проводится анализ их влияния на внутренние процессы. То есть в процессе формирования лояльности и осознания целей компании, с помощью интегрированной системы можно определить, как взаимосвязаны результаты адаптации персонала и эффективность деятельности компании.

Важно подчеркнуть, что объективные показатели сходны с первым подходом. Этот подход имеет двойную направленность. Объективные параметры измеряют процесс адаптации в количественном выражении, а также его интерпретацию. При оценке уровня удовлетворенности субъективизм не так важен, как объективность.

Интегральный подход позволяет сформировать прозрачную для специалистов систему взаимодействия между инструментами управления как новыми, так уже имеющими опыт работы. Кроме того, можно говорить об увеличении эффективности общей деятельности компании и развитии конкурентного рынка. По результатам проводится комплексная диагностика адаптивной системы организма.

Успешный адаптивный процесс выгоден как для работника, так и для руководства компании. Поэтому важно комплексное действие, направленное на адаптацию нового работника к работе в компании.

Наиболее важными признаками успешной адаптации сотрудника являются следующие:

- успешное выполнение сотрудниками своих обязанностей в полном соответствии с задачами.
- демонстрация готовности сотрудника отвечать за результаты его работы, решение необычных задач.
- знание структуры компании, ее руководителей и коллег, а также контактов с ними;
- навыки использования офисной техники, знание основ ее работы.
- знание правил наказаний и поощрений;
- работнику необходимо соблюдать правила общения и поведения в различных группах людей.
- неформальная группа – это неформальная группа друзей, группы по интересам [30].

Рассмотрим российский опыт адаптации сотрудников с помощью наставничества.

Для примера возьмем предприятие ПАО «Тагмет» (Таганрогский металлургический завод). Данное предприятие участвовало в разработке проекта «Будущее поколений в руках наставников» [18].

Основная идея проекта была в том, чтобы создать индивидуальный подход к обучению сотрудников.

Наставничество было направлено на разные категории персонала, в том числе на инженеров и молодых специалистов.

Наставничество для каждой категории осуществлялось с учетом пяти аспектов: профессионального, организационного, экономического, социального и психофизического.

Наставничество состояло из следующих задач:

- снижение дискомфорта для новичков в первый день;
- овладение основными нормами корпоративного этикета для подразделений и предприятий;
- навык взаимодействия с другими подразделениями;
- создание лояльности к новому сотруднику. Процесс обучения наставника состоял из нескольких этапов.

1. Отбор и оценка наставников в зависимости от их компетенций.
2. Формирование банка наставников.
3. Подготовка наставника.
4. Поддержка наставника на новом месте работы.

Первый этап – отбор наставника. К нему предъявлялись определенные формальности:

- стаж работы по специальности не менее 2-х лет;
- положительные результаты его экзаменационной работы;
- наставник – это тот, кто выступает наставником для сотрудника.

Далее были оценены следующие компетенции наставника.

- коммуникативные способности;
- нацеленность на результат;
- уверенность в себе;

- контроль;
- планирование.

В качестве инструментов оценки использовались структурированные интервью, психологические опросники и диагностические методы.

На третьем этапе определялись подходящие кандидатуры для роли наставника и направлялись на тренинги. Она состояла из теоретических блоков, практических упражнений, деловых и ролевых игр, деловых и ролевых игр, а также самоанализа ключевых навыков.

В ходе четвертого этапа специалисты службы уведомляли сотрудника о том, как он будет адаптироваться и на какой срок. Эта информация была собрана на этапе подготовки документации.

Для вновь принятых сотрудников был проведен тренинг, целью которого является формирование у них общего представления о компании. В программу тренинга входили блоки: технологический процесс, система продвижения предприятия, система оплаты труда, организационная структура предприятия, начисление зарплаты, молодежная политика.

Оценка эффективности работы наставников была проведена на основе обратной связи с новым сотрудником.

Оценка наставников проводилась по категориям сотрудников:

1. Наставники рабочих. Они оценивались по четырем блокам:

- оценка руководителем результатов адаптации;
- оценить выполнение плана адаптации;
- собеседование и тестирование;
- квалификационный экзамен.

2. Наставники инженеров и линейного звена предприятия:

- план адаптации нового сотрудника должен быть выполнен на 70 %;
- удовлетворенность новым сотрудником периодом адаптации;
- уровень развития знаний и навыков.

По итогу внедрения данной системы, предприятие достигло следующих результатов:

- успешное прохождение адаптации у 95 % сотрудников компании;
- снижение числа уволенных за первый год работы на 5 %;
- уровень мотивации наставника вырос на 25 % по сравнению с прошлым годом.

Как пример мобильной адаптации в отечественном опыте возьмем за основу предприятие ПАО «Северсталь» [18].

Для того, чтобы новым работникам было проще ориентироваться на предприятии и понимать требования законодательства, каждый новый сотрудник проходит обучение под руководством наставника. А с недавних пор предприятие внедрило мобильное приложение TalentTech. Адаптация, которая является цифровым помощником для новичков. Уменьшается нагрузка на кадровиков, сокращаются расходы на подбор персонала, повышается удовлетворенность работников профессиональной деятельностью в процессе испытательного срока и качество их работы.

ПАО «Северсталь» ставит своей целью максимально упростить процесс адаптации для сотрудников всех категорий. Поэтому, когда предприятие обращается к компании «ТалантТех» для разработки мобильного приложения, их специалисты постарались создать максимально простую систему подачи информации, чтобы весь контент был не только полезен, но еще и приятным.

Приложение включает в себя не только текстовые, аудио-, видеоматериалы и ссылки на учебные курсы и тренинги, а также ссылки на другие курсы и семинары.

Приложение состоит из множества заданий, которые позволяют снизить уровень тревожности новичков и повысить их осведомленность о бонусах предприятия. Например, из заданий «Развитие и реализация идей» можно узнать о возможностях карьерного продвижения, а из задачи «Форма идей» можно узнать о системе стимулирования сотрудников, которые внесли предложения по улучшениям условий труда. Они выполняют задания, начисляют баллы и в дальнейшем составляют рейтинги. Приложение

позволяет оценить уровень знаний новичка и оказать ему необходимую помощь в решении того или иного вопроса.

Обратная связь организуется на всех стадиях адаптации к новым условиям.

Поговорим о предприятии АО «НПК Уралвагонзавод», одной из главных задач которого было обучение молодых сотрудников для того, чтобы они могли адаптироваться к корпоративным ценностям [19].

Наставничество в УВЗ осуществлялось с целью сопровождения нового работника на всех этапах адаптации к работе. Для достижения поставленной цели предприятие ставит перед собой ряд задач:

- Наставничество должно быть организовано с учетом всех организационных условий;
- Научиться развиваться необходимым компетенциям наставников;
- Повысить уровень профессиональной компетентности работников на рабочем месте;
- Для того, чтобы привлечь новичков к игре.

Наставничество в данном проекте осуществлялось на основании разработанной структуры и функционала.

Наставник должен соответствовать следующим требованиям:

- Уровень квалификации, соответствующий задачам наставника;
- Стаж работы по профессии не менее 3-х лет;
- Отсутствие нарушений трудового законодательства;
- Отсутствие брака, рекламы и претензий к качеству изделия;
- Личное желание наставника заниматься подобными делами.

При разработке индивидуального плана наставник проводил следующее мероприятие:

1. Подготовка места для работы.
2. Знакомство новичка с организацией и ее историей.
3. Знакомство с внутренним документооборотом.
4. Обучение сотрудника в процессе работы.

5. Привлечение новичка в корпоративную культуру.

По итогам адаптации проводился аттестационный тест, на основании которого определялась профессиональная подготовленность специалиста.

Наставник дает рекомендации по повышению эффективности труда.

Критерии результативности:

- Снижение срока адаптации для новых сотрудников;
- Число работников, занимающихся наставничеством;
- Повышение квалификации, разряда и квалификаций у новых работников в течение первого года.

Результатами проекта стали:

- Число работников, занимающихся наставником, увеличилось на 54 %;
- Сокращение срока адаптации молодых специалистов с 6 месяцев до 4;
- Повышение квалификации и разрядов получили более 16% сотрудников компании.

В качестве иностранного опыта можно рассмотреть методы адаптации иностранных компаний к условиям работы в стране.

Secondment (от англ. «вторичное обучение») – метод, на основе которого сотрудники переходят из одной структуры в другую для получения опыта, знаний и навыков. Как результат этого метода, повышается творческая активность работника, увеличивается время адаптации в новом коллективе и уменьшается время адаптации. Этот метод широко распространен в США, Европе и других странах [34].

Далее рассмотрим следующий метод – buddying.

Buddying (от англ. «друг, приятель») – метод адаптации, в котором члены коллектива оказывают помощь друг другу для достижения общих целей. Этот метод основан на взаимопонимании и поддержке сотрудников, которые осваивают новые навыки и выполняют трудовые функции. Отличительная особенность данного метода заключается в отсутствии

иерархии и наличия двусторонних связей. Этот метод способствует укреплению отношений между сотрудниками, позволяя им обмениваться полученным опытом [32].

Следующий метод, E-learning (дистанционное обучение) – смешанное обучение сотрудников предполагает использование компьютерных технологий, которые могут быть применены к каждому сотруднику. Этот метод более гибкий и может быть подстроен под конкретного работника с учетом его теоретических знаний, что позволяет сократить время обучения [16].

Еще одним зарубежным методом является Job Shadowing

Job Shadowing – метод, схожий по своей сути с наставником, предполагает полное сопровождение нового сотрудника в течение рабочего дня с обсуждением любых вопросов, связанных с его работой [14].

Метод заключается в том, что молодой сотрудник становится «тенью» опытного работника, следуя за ним и обучаясь новому месту работы.

Исходя из приведенного выше примера, можно сделать вывод о том, что метод адаптации достаточно широк и многообразен.

Каждый метод использует свой подход к адаптации персонала, учитывая специфику деятельности компании в целом.

При этом адаптация – это принятие людьми особенностей социального плана организации, коллектива. Адаптационная система для новых работников – это сложная и ответственная задача. В начале карьеры, особенно в начале работы на новом месте, человеку приходится сталкиваться с необходимостью адаптации к новым условиям труда, в которых очень важны социальные аспекты и психология. Важным моментом является осознание особенностей деятельности компании и ее специфику. Успешное прохождение адаптации подтверждается успешными трудовыми и профессиональными навыками, продуктивным общением между людьми и деловым общением.

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ АДАПТАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА В ООО «СПОРТ ФОРУМ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Спорт Форум»

Общество с ограниченной ответственностью «Спорт Форум» занимается физкультурно-оздоровительной деятельностью, предоставляющая услуги в области спорта, спортивного отдыха и здорового образа жизни (бассейны, групповой и индивидуальный тренинг, тренажёрные залы, детские клубы, русскую и турецкие бани, салоны Beauty SPA, магазины спортивной одежды, фитнес-бары и солярии).

ООО «Спорт Форум» зарегистрирован по адресу: 117420, г. Москва, ул. Намёткина. д. 6, корп. 1.

ИНН/КПП: 7728571563/772801001

Генеральный директор: Прянишников Николай Николаевич.

Сайт: <https://www.worldclass.ru>

Организация осуществляет деятельность спортивного объекта, являясь, фитнес - клубом премиум класса.

Деятельность организации по уставу:

- деятельность спортивного объекта;
- торговля спортивными товарами;
- подготовка мастеров высокого класса в области спорта;
- деятельность по продаже пищи, готовой к употреблению на месте;
- подача напитков;
- предоставление услуг врача;
- предоставление детского членства;
- деятельность в области спорта;
- предоставление услуг спа-салона.

Управление компанией осуществляется на основе централизованного руководства, объединяющего всех работников. Непосредственное управление компанией осуществляет генеральный директор.

Фитнес-клуб «World Class» делится на несколько разделов: детское членство, спа-салон, бар, зал групповых занятий, тренажерный зал, кабинет врача, водные программы, банный - комплекс, outdoor программы.

Основными конкурентами являются предприятия:

- «Fitness House»;
- «Gold's Fitness»;
- «X-Fit».

Организационная структура ООО «Спорт Форум» построена по линейно-функциональному принципу, строится структура подразделений по типу иерархической лестницы.

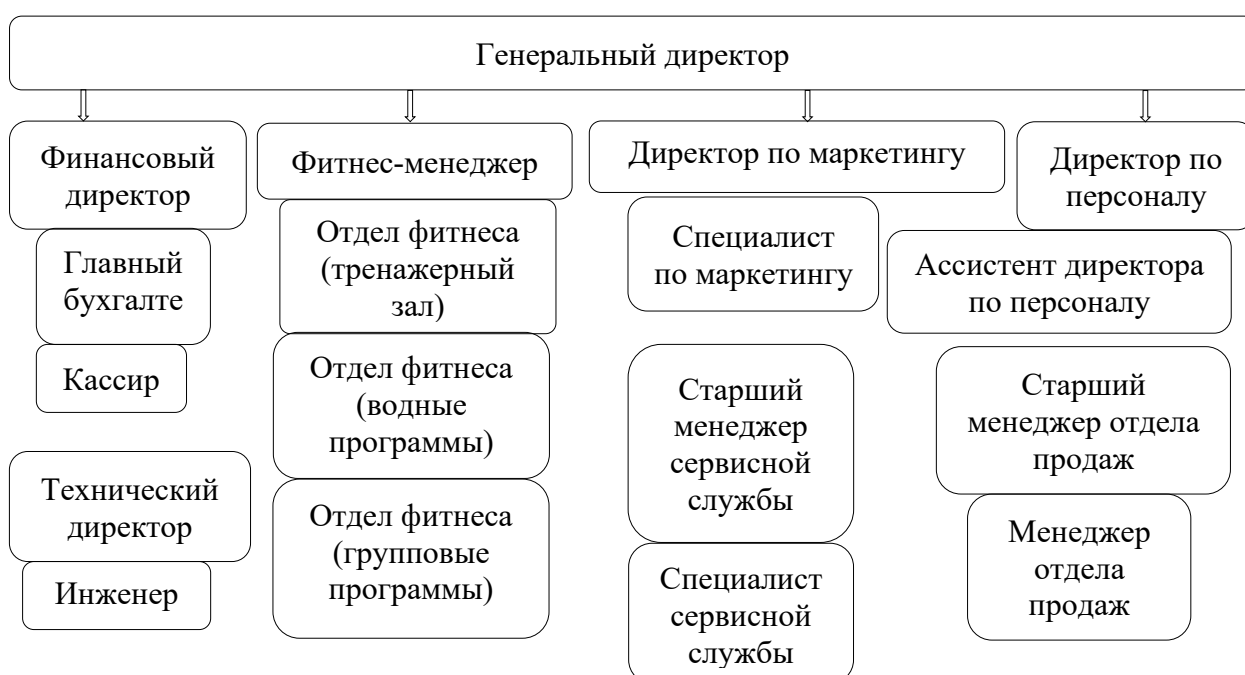


Рисунок 3 – Организационная структура ООО «Спорт Форум»

Источник: составлено автором на основе кадровой документации ООО «Спорт Форум».

Финансовые результаты ООО «Спорт Форум» представлены в таблице 6.

Таблица 6– Финансовые результаты ООО «Спорт Форум»

Наименование показателя	2020	2021	2022
Выручка от реализации товаров, продукции, работ, услуг	8010151	8914838	10000531
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	5330799	6284793	7158707
Валовая прибыль	2339 767	2630045	2841824
Коммерческие расходы	799191	853881	827423
Управленческие расходы	1 108 244	1 261 066	1 273 336
Прибыль от продажи	405 051	515 098	741 065
Прочие доходы	402 311	637 432	2 798 349
Прочие расходы	0	0	0
Прибыль (убыток) до налогообложения	773336	986 336	34 290
Налог на прибыль	193 004	128 560	1 467
Чистая прибыль (убыток) от обычной деятельности	785	857 776	35 757

Источник: составлено автором на основе кадровой документации ООО «Спорт Форум».

В последнее время в России наблюдается тенденция к здоровому образу жизни, и все больше россиян начинают заниматься спортом, что им помогает фитнес-центр. В течение двух десятилетий в фитнесе происходит становление. Сегодня это один из наиболее динамичных сегментов в индустрии спортивного питания. Спорт-клуб World Class занимается разными видами деятельности, направленными на удовлетворение запросов клиентов. В нем есть зал для занятий фитнесом, бассейном и групповыми тренировками. После этого можно отдохнуть и посетить сауну или спа-салон.

Главным конкурентом компании является ООО «Gold's Fitness». Компания была основана в 2006 году. Главным преимуществом World Class является то, что в нем есть детское членство, медицинское обслуживание, программы для детей, которые не могут похвастаться «Gold's Fitness». Также к преимуществам фитнес-клуба можно отнести удобство расположения: все фитнес-клубы находятся в непосредственной близости от станций метро, что очень удобно для посетителей.

В фитнес-клубе World Class представлен широкий спектр услуг, ориентированных на клиентов любого возраста и уровня дохода.

Миссией компании является пропагандирование здорового образа жизни, как единственно возможного для современного общества. Развивать фитнес-индустрию в России.

Цель – стать лидером фитнес-индустрии в мире.

Наш основной актив – это люди, наши основные активы. Компания прилагает все усилия, чтобы найти и отобрать лучших сотрудников для каждой позиции, заботиться о каждом.

Качество – качество работы компании соответствует высоким стандартам качества. Качество – это то, что создает наша компания и все ее сотрудники.

Эффективность бизнеса – это то, что делает бизнес прибыльным и стабильным.

Лидерство – удерживает лидерские позиции в фитнес-индустрии. Лидерство, самопожертвование, трудолюбие – эти качества присущи каждому из нас. Формирует тренды российского фитнес-движения.

Творческий подход – это всегда поиск лучшего решения. Творческое и инновационное – это то, чем мы занимаемся.

Ответственность и надёжность – ответственны перед членами клуба, сотрудниками, обществом и акционерами. Стремятся быть честными партнерами и конкурентами.

Отдел кадров организации – самостоятельное подразделение, входящее в состав административно-управленческого персонала ООО «Спорт Форум».

Подчиняется отдел кадров непосредственно директору по персоналу ООО «Спорт Форум» Бояркиной Наталии Владимировне. В состав отдела кадров входят руководитель отдела по работе персонала, ведущие специалисты отдела по работе с персоналом. Сотрудники отдела кадров назначаются и увольняются приказом генерального директора организации.

Отдел по работе с персоналом ООО «Спорт Форум» в своей работе руководствуется действующими законодательными актами Правительства РФ, Основными положениями Государственной системы документационного обеспечения управления, государственными стандартами. Также Инструкцией о порядке ведения трудовых книжек, Уставом и иными организационными документами ООО «Спорт Форум», приказами и указаниями генерального директора, инструкцией по документированию кадровой деятельности, правилами внутреннего трудового распорядка и положением об отделе ООО «Спорт Форум».

Главной целью отдела кадров является подбор, размещение, учет и подготовка кадров, а также организация профессиональной адаптации и повышения квалификации сотрудников. Планирование и планирование потребности предприятия в рабочих кадрах, определение потребностей в персонале, формирование кадровых резервов, оценка профессиональных и деловых качеств сотрудников также являются задачами отдела кадров компании.

В состав функций отдела кадров входит:

1. Разработка планов комплектования кадров в соответствии с программой развития ООО «Спорт Форум»;
2. Документирование оформления приема, увольнения, перевода, перемещения работников, предоставления им отпусков в соответствии с трудовым законодательством и Положением о предоставлении дополнительных оплачиваемых отпусков;
3. Ведение учета личного состава работников; оформление личных дел, внесение в них новых данных, характеризующих работника, подготовка и выдача по требованию справок и копий документов;
4. Прием, хранение, заполнение, выдача трудовых книжек в соответствии с инструкцией о порядке ведения трудовых книжек. Своевременное внесение в трудовые книжки записей о переводах, перемещениях, поощрениях и т.д.

5. Выполнение запросов о трудовом стаже работников, ранее работавших на предприятии;
6. Организация табельного учета;
7. Контроль за исполнением руководителями подразделения приказов и распоряжений по работе с личным составом;
8. Работа по созданию резерва на выдвижение;
9. Подготовка и систематизация материалов для аттестационной комиссии и участие в ее работе;
10. Подготовка предложений по улучшению расстановки и использованию работников;
11. Подготовка материалов для представления рабочих, специалистов к поощрению и награждению;
12. Организация контроля за состоянием трудовой дисциплины и правил внутреннего трудового распорядка;
13. Организация, разработки должностных актов, инструкций по делопроизводительству.

Руководитель отдела по работе с персоналом должен иметь высшее образование и стаж работы по профилю не менее 5 лет. Назначается и увольняется приказом генерального директора компании.

Специалисты отдела по работе с персоналом должны иметь среднее профессиональное образование без предъявления требований к стажу работы или начальное образование, специальную подготовку по установленной программе и стаж работы по профилю не менее 3 лет, в том числе в данной организации не менее одного года.

Отдел по работе с персоналом ООО «Спорт Форум» наделен правами, необходимыми для осуществления возложенных на него функций и задач:

1. Давать в пределах своей компетенции указания структурным подразделениям организации по подбору, учету расстановке и подготовке кадров;

2. Вносить руководству организации предложения по совершенствованию работы с кадрами;

3. Ходатайствовать перед руководителем организации о поощрении отличившихся сотрудников и наказании нарушителей трудовой дисциплины;

4. Получать от структурных подразделений организации документы, необходимые для оформления приема, а также увольнения работников по инициативе руководителей структурных подразделений;

5. Удостоверить юридическую силу документов по личному составу, выдаваемых работникам;

6. Докладывать руководству организации обо всех выявленных недостатках в пределах своей компетенции.

Отдел взаимодействует с другими подразделениями в ходе выполнения своих задач и функций со всеми структурными подразделениями по кадровым вопросам, районным военкоматом по вопросу учета военнообязанных, районными службами занятости.

Отдел кадров проверяет наличие кадров, представленных к трудоустройству, а также по вопросам материального стимулирования.

В отдел кадров представляются сведения о нарушениях трудового законодательства, приказы об увольнении, предоставлении отпусков и наложении взыскания.

Работники отдела кадров выполняют обязанности, обязательные для всех работников предприятия:

1. Соблюдение конфиденциальности служебной информации.

2. Не раскрывать персональные данные работников (сообщения о событиях, фактах и обстоятельствах).

3. Выполняют приказы и распоряжения начальника.

4. Соблюдать правила хранения документов, печатей и штампов.

5. Соблюдать правила эксплуатации технической техники и не допускать к работе посторонних лиц.

6. Совершенствовать документацию по личным составу, в том числе документы, представляемые генеральным директором.

7. Соблюдение сроков выполнения заданий, поручений и приказов руководства.

8. Соблюдать установленную в компании субординацию, соблюдать нормы делового этикета и правила служебного общения.

На данный момент в ООО «Спорт Форум» работает 3347 сотрудников. Из них одна 1212 женщины и 2135 – мужчины (рисунок 4).

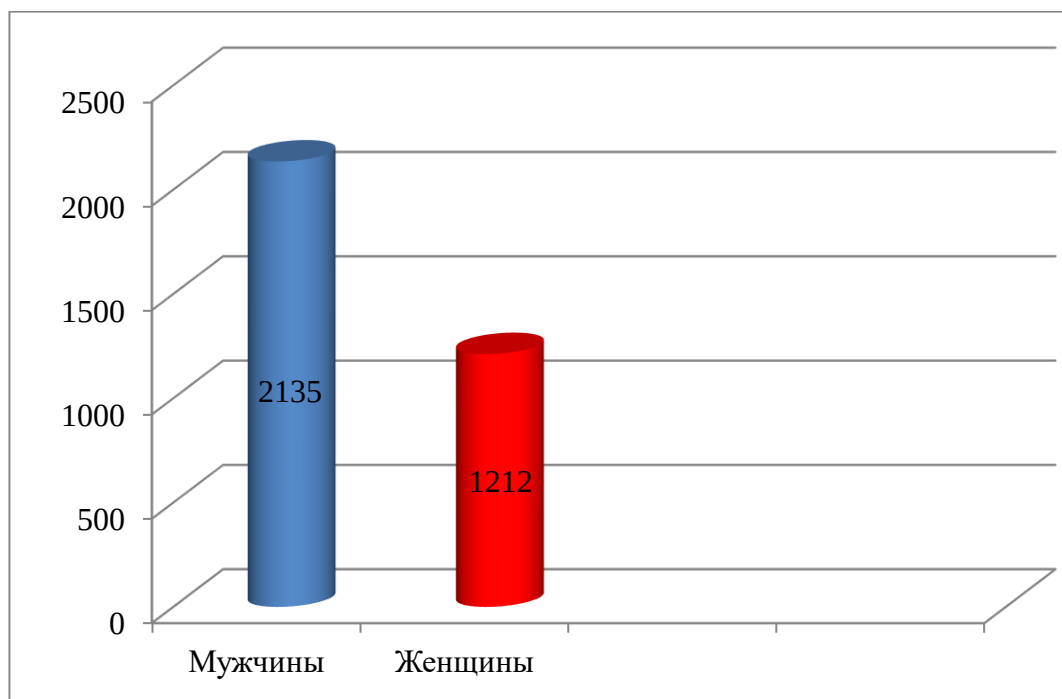


Рисунок 4 – Соотношение персонала ООО «Спорт Форум» по гендерному признаку за 2020-2022 гг.

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ООО «Спорт Форум»

Исходя из данных рисунка 4, в ООО «Спорт Форум» работают 64% мужчин и 36% женщин.

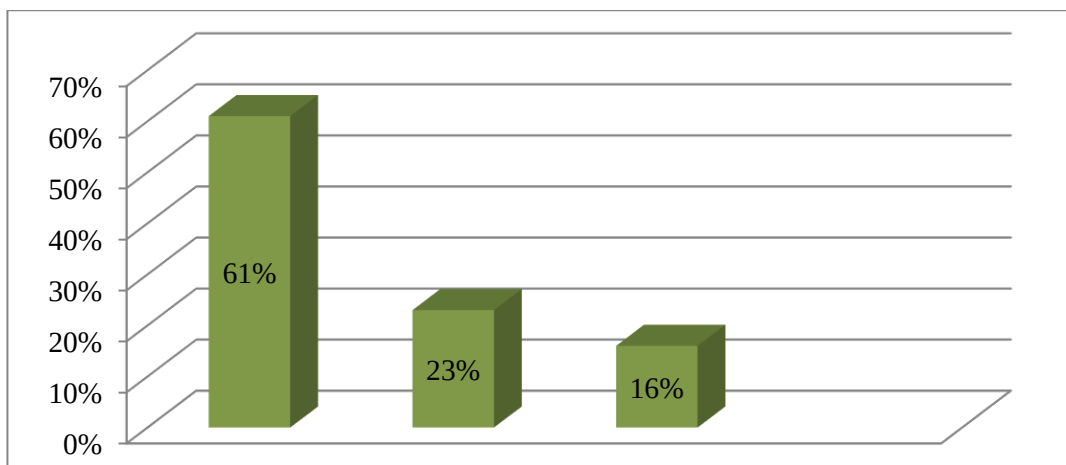


Рисунок 5 – Распределение работников ООО «Спорт-форум» по уровню образования

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ООО «Спорт Форум»

Исходя из данных рисунка 5, сотрудники предприятия ООО «Спорт-форум»:

- с высшим образованием составляют 61 %;
- со средним профессиональным образованием – 23 %;
- со средним основным образованием – 16 %;

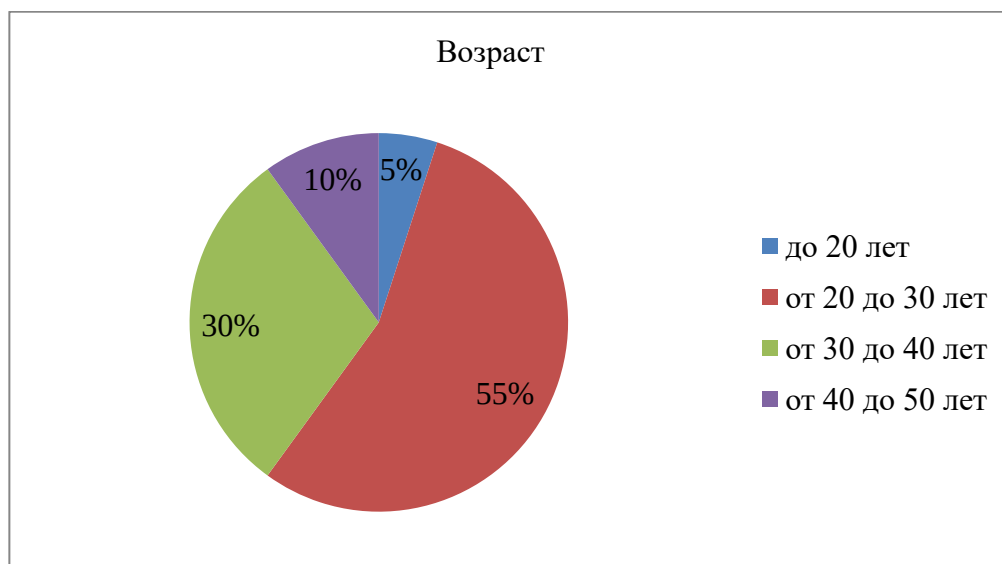


Рисунок 6 – Структура персонала ООО «Спорт Форум» по возрасту за 2020-2022 гг.

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ООО «Спорт Форум»

На основе анализа данных рисунка 4, можно заметить, что основная масса составляет сотрудников в возрасте от 20 до 30 лет. В эту категорию входят, как мужчины, так и женщины. Численность сотрудников в возрасте от 20 до 30 и от 30 до 40 почти одинакова. Работники, переступившие пенсионный возраст отсутствуют. В организации работают сотрудники разных категорий и различным уровнем образования.

Текущность состава персонала играет большую роль в работе компании. Постоянный персонал, работающий в ООО «Спорт Форум», постоянно совершенствует свои профессиональные навыки и быстро ориентируется в любых нестандартных ситуациях, активно участвует в работе коллектива и оказывает положительное влияние на производительность.

Исходя из данных таблицы 7, за 2022 год было уволено 235 сотрудников, принято 286 сотрудников. Среднесписочная численность сотрудников – 3050 человек. В то время как текущность кадров незначительна и составляет 1%, организация предоставляет своим работникам благоприятные условия труда, систему социального пакета, системы оплаты труда, а также дает возможность карьерного развития.

Таблица 7– Движение кадров в ООО «Спорт Форум за 2020-2022 гг.

Показатели	2020 год	2021 год	2022 год
Среднесписочная численность, чел.	3011	3021	3050
Принято, чел.	250	274	286
Уволено с работы всего, чел.	201	227	235

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ООО «Спорт Форум»

Таким образом, отдел по работе с персоналом ООО «Спорт Форум», является самостоятельным подразделением входящих в состав административно-управленческого персонала ООО «Спорт Форум» и подчиняется непосредственно директору по персоналу и генеральному

директору организации. Основными целями деятельности отдела являются формирование кадрового состава, подбор, учет, расстановка, профессиональная адаптация и организация повышения квалификации работников.

2.2 Анализ системы адаптации и мероприятия по совершенствованию в ООО «Спорт Форум»

В ООО «Спорт Форум» прописанной программы адаптации не существует. Новичок в первый день работы знакомится с предприятием, должностной инструкцией, проходит инструктаж по технике безопасности. В качестве наставника, который знакомит нового сотрудника с предприятием, выступает любой сотрудник с опытом работы. На этом процесс адаптации заканчивается.

При грамотном подходе новый сотрудник быстро включается в работу, а руководитель может на ранних стадиях оценить, подходит ли он для работы и принять правильное решение.

Процесс адаптации включает в себя целый комплекс действий, необходимых для новых работников. В то же время, процесс адаптации сотрудников индивидуален как с позиции их личностных и профессиональных качеств, так и с позиций работы в компании.

Быстрое вовлечение молодых работников в работу организации имеет важное значение, так как от того, насколько быстро и качественно они будут включены в производство, зависит дальнейшая продуктивность их дальнейшей работы. Таким образом, такие факторы, как стабильность, активность, трудоустройство напрямую влияют на процесс становления личности.

Результаты адаптации молодых специалистов отражаются и на работе всей организации, в том числе на издержках по переквалификации. Текучесть

кадров во многом зависит от того, как человек адаптировался к условиям труда и адаптации в новом коллективе.

Если процесс адаптации успешно проходит, то в коллективе создается стабилизирующая атмосфера, которая говорит о том, что сотрудник стал органичной частью коллектива.

Для более полного анализа системы адаптации персонала ООО «Спорт Форум» было проведено глубинное интервью с ведущим специалистом по работе с персоналом.

На вопрос, есть ли в организации документы (кодексы, стандарты или другие подобные документы), устанавливающие систему адаптации персонала, был получен следующий ответ:

«К сожалению, никаких Положений по адаптации персонала в ООО «Спорт Форум» нет. Система адаптации персонала носит в большинстве случаев формальный характер».

На вопрос, какие технологии адаптации используются в ООО «Спорт Форум», был получен следующий ответ:

«В процессе адаптации работникам в электронном виде дают задания с сроками исполнения, что позволяет оценить уровень его профессионализма и может послужить основанием для прохождения испытательных сроков. Кратная оценка на испытательных сроках является необходимым условием для развития сотрудника».

На вопрос, как проводится оценка системы адаптации персонала в ООО «Спорт Форум», был получен следующий ответ:

«Оценки персонала подлежит любой сотрудник будь то специалист сервисной службы (со средним образованием) или директор по сервису (с высшим). Оценка персонала направлена на определение уровня квалификации сотрудников, соответствия их личностных характеристик занимаемой должности, и адекватности поведения на рабочем месте.

В ООО «Спорт Форум» метод оценки персонала используют в виде аудита.

Аудит – это процесс, который позволяет определить, соответствует ли специалист к осуществлению деятельности. Она бывает первичной (на старте карьеры), а также периодической. То есть, проходить аудиты нужно каждые 3 месяцев, чтобы подтверждать соответствие занимаемой должности».

На вопрос, как принимаются решения после прохождения нового работника периода испытательного срока, был получен следующий ответ:

«Метод деловой оценки персонала с помощью аудитов оптимизирует кадровый состав организации, и вместе с этим – существенно повышает уровень обслуживания и хорошую репутацию».

На вопрос, какая роль наставника в период адаптации, был получен следующий ответ:

«В роли наставников выступает любой сотрудник с опытом работы. Во время адаптационного периода наставник с помощью своих знаний, умений и навыков пытается ускорить процесс ознакомления новичка с особенностями работы по должности, а также развить у него позитивное отношение к работе».

На вопрос, какие корпоративные мероприятия проводятся в ООО «Спорт Форум», был получен следующий ответ:

«На предприятии организуются спортивные соревнования, тренинги, субботние пробежки в парке, походы на концерты, совместное проведение праздничных мероприятий (Новый год, День защитника отечества, Международный женский день, день рождение компании). В целом корпоративные мероприятия позволяют укрепить командный дух персонала; сплотить коллектив; создать в коллективе доброжелательную атмосферу; снять межличностные конфликты».

На вопрос, возникают ли конфликтные ситуации с новыми сотрудниками на предприятии, был получен следующий ответ:

«С новым сотрудником мной проводится еще на стадии отбора собеседование, во время которого я подробно расспрашиваю об ожиданиях

кандидата в отношении работы, рассказываю об организационной структуре компании и требованиях к нему».

Из интервью было выяснено, что в ООО «Спорт Форум» присутствуют следующие проблемы:

- недооценка профессиональной значимости новичка;
- отсутствие регламентированного наставничества;
- проводимая адаптационная работа с новыми сотрудниками не носит системного характера и является формальной;
- трудности в общении между работниками коллектива.

Для совершенствования процесса адаптации персонала в ООО «Спорт Форум» необходимо:

- разработать «Положение об адаптации персонала ООО «Спорт Форум»;
- разработать «Положение о наставничестве в ООО «Спорт Форум»;
- более тщательно подбирать наставника для нового сотрудника.
- проводить тренинги, направленные на сплочение и командообразование.

Анализ системы адаптации показал, что в ООО «Спорт-форум» отсутствуют мероприятия для ознакомления с новым сотрудником. Предварительная работа должна проводиться с каждым сотрудником, который приходит в компанию. Руководитель до прихода нового сотрудника в подразделение должен рассказать о нем членам команды. Это те сведения, которые всегда интересуют сотрудников: возраст, семейное и социальное положение, образование и опыт работы, а также то, как могут пригодиться его достижения коллективу.

Также, для более быстрого вхождения и преодоления первоначальной адаптации следует создать брошюру «памятка сотрудника», которая поможет не только быстро адаптироваться, но и решить массу проблем:

- сокращение времени, необходимого на то, чтобы началась деятельность отдельного работника;

– уменьшение временных затрат других сотрудников на адаптацию новичков, что позволит им больше времени уделить непосредственным обязанностям.

Так как в ООО «Спорт Форум» отсутствуют необходимые положения, то следует внести положение «Об адаптации» и «О наставничестве». Положение «Об адаптации» работников регламентирует процесс адаптации. Процесс адаптации заключается в создании условий, способствующих быстрому вхождению работника в работу организации и достижению максимального результата. В частности, определение ответственности структурного подразделения и должностного лица за адаптацию сотрудников. Процесс адаптации в компании совпадает с периодом испытательного срока и длится 4 недели.

Положение «Об наставничестве» закреплено, что наставничество – это деятельность, направленная на повышение эффективности труда работников в максимально сжатые сроки путем оптимизации процесса адаптации и обучения. В документе также указаны нематериальные и материальные виды поощрений наставникам. Разработанное «Положение о наставничестве в ООО «Спорт Форум» представлено в приложении Б.

При выборе наставника важно учитывать его особенности характера. Если ему легче выполнить работу самостоятельно, чем объяснить, как это делается, наставника из него не выйдет. У наставника должно быть желание учить, коммуникативные навыки и умение радоваться достижениям своих подопечных. Наиболее успешные наставники обладают следующими характеристиками (рисунок 7).

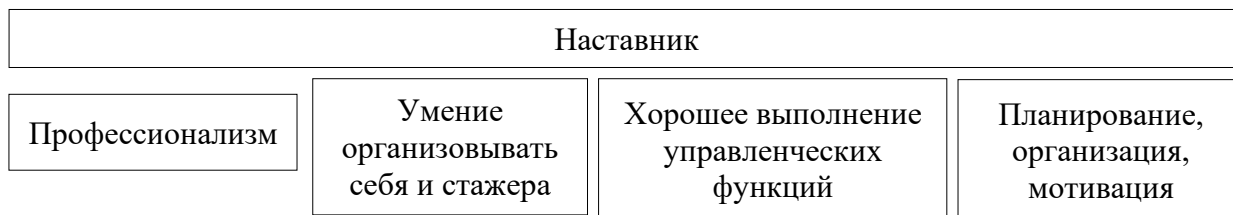


Рисунок 7 – Необходимые качества наставника

Источник: составлено автором на основе документации ООО «Спорт Форум»

Также в ООО «Спорт Форум» необходимо проводить Wellcome-тренинги для новых сотрудников.

Разработанное «Положение об адаптации персонала ООО «Спорт Форум» представлено в приложении В.

«Положение об адаптации персонала предприятия ООО «Спорт Форум» можно разделить на пять блоков или этапов (таблица 8).

Для того чтобы реализация Положения адаптации прошла успешно, необходимо соблюдать определенные формальности: бланки документов, оформление бумаг. Важным является то, что руководители подразделений должны доносить до руководителей необходимость адаптации сотрудников к новым условиям работы.

Таблица 8 - Основные этапы «Положения об адаптации персонала ООО «Спорт Форум»

Этап	Содержание этапов
Подготовительный этап	Документы для приема на работу работников
Начальный этап	Новый работник ознакомился с новым местом работы
Этап приспособления	Новая структура. Новый сотрудник. Сориентировавшись на личность наставника, он должен создать условия для адаптации и обучения нового сотрудника.
Завершающий этап	Появились инструменты для подготовки к итоговому экзамену и принятия решения по нему
Подведение итогов испытательного срока	Проводится оценка соответствия должности и исполнительской дисциплины, потенциала работника и рекомендаций по дальнейшей работе

Источник: составлено автором на основе документации ООО «Спорт Форум»

В процессе адаптации персонала особое место занимает наставник, работающий с персоналом.

В ООО «Спорт-Форум» тренерами становятся все сотрудники, имеющие безупречный опыт. Чтобы понять, подходит ли новый наставник на роль наставника, необходимо правильно оценить свои возможности и решить, стоит ли его заменить другим. В случае, если работник проявляет инициативу и хочет стать учителем, но не обладает необходимыми

теоретическими и практическими навыками, то ему необходимо предоставить все знания и опыт для того, чтобы стать грамотным наставником.

Успешный наставник не только ускоряет процесс адаптации, но и помогает сформировать у нового сотрудника понимание о том, что для компании это самый сложный и первый этап в его жизни – это адаптация и сохранение новых кадров на предприятии.

Успешная адаптация также способствует формированию тесного рабочего взаимодействия между работником и коллегами, что положительно влияет на эффективность работы коллектива в целом. Сплоченность коллектива, как известно, является гарантом стабильности в коллективе.

Для разрешения трудностей в общении между работниками коллектива необходимо проведение тренингов, направленных на сплочение и командообразование.

Таким образом, в ООО «Спорт Форум» прописанной программы адаптации не существует. Новичок в первый день работы знакомится с организацией, должностной инструкцией, проходит инструктаж по технике безопасности. В качестве наставника, который знакомит стажера с предприятием, выступает любой сотрудник с опытом работы. На этом процесс адаптации заканчивается.

Были выявлены следующие недостатки системы адаптации персонала ООО «Спорт Форум»:

- недооценка профессиональной значимости новичка;
- отсутствие регламентированного наставничества;
- проводимая адаптационная работа с новыми сотрудниками не носит системного характера и является формальной;
- трудности в общении между работниками коллектива.

Для устранения этих недостатков в ООО «Спорт Форум» необходимо:

1. Разработка «Положение об адаптации персонала ООО «Спорт Форум».

2. Разработка «Положение о наставничестве ООО «Спорт Форум»
3. Более тщательный подбор наставника для нового сотрудника.
4. Проведение тренингов, направленных на сплочение и командообразование.

Таким образом, предложенная система адаптации для новых сотрудников выглядит так:

1. Повышение эффективности труда сотрудника.
2. Формирование лояльности у сотрудника к организации.
3. Уменьшение возможности увольнения работника.
4. Обучение сотрудников теоретическим и практическим знаниям.
5. Установить оптимальные для сотрудника отношения с коллективом.

Процесс адаптации будет состоять из следующих этапов:

- создание необходимых условий, подготовка необходимого информационного обеспечения;
- первичное знакомство с компанией;
- введение нового сотрудника в должность;
- самостоятельный труд;
- оценка уровня адаптации персонала.

Предложенные рекомендации по улучшению системы адаптации персонала ООО «Спорт Форум» будут способствовать более эффективному решению стоящих перед организацией задач и помогут выйти ей на новый уровень своего развития.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, в заключении выпускной квалификационной работы можно сделать ряд выводов.

Общество с ограниченной ответственностью «Спорт Форум» занимается физкультурно-оздоровительной деятельностью, предоставляющая услуги в области спорта, спортивного отдыха и здорового образа жизни (бассейны, групповой и индивидуальный тренинг, тренажёрные залы, детские клубы, русскую и турецкие бани, салоны Beauty SPA, магазины спортивной одежды, фитнес-бары и солярии). Управление компанией осуществляется на основе централизованного руководства, объединяющего всех работников. Непосредственное управление компанией осуществляет генеральный директор Прянишников Николай Николаевич.

Организационная структура ООО «Спорт Форум» построена по линейно-функциональному принципу, строится структура подразделений по типу иерархической лестницы.

После проведенного нами исследования можно сделать вывод, что в основе сущности адаптации сотрудников лежит необходимость корректировки системы «индивид как субъект деятельности – профессиональная среда». Адаптационная система персонала в компании предусматривает ознакомление с должностными инструкциями, изучение профессиональных навыков, знакомство с руководством и коллективом, а также условиями бытового плана.

Проведенный анализ показал, что у многих работников, которые трудоустраиваются в компанию ООО «Спорт Форум», отсутствует мотивация, напрямую влияющая на эффективность работы. Специалисты не могут принимать решения самостоятельно, исполнять их и нести ответственность за это в полной мере. Кроме того, анализ показал, отсутствие отождествления себя с компанией, а также желательности и полезности соответствия личных интересов с интересами предприятия.

Руководству компании ООО «Спорт Форум» следует изменить кадровую политику, которая должна быть направлена на увеличение уровня эффективности адаптации сотрудников, вновь трудоустроенных в различные отделы. Это необходимо для формирования коллектива, отличающегося высоким уровнем профессионализма, мотивацией к труду, с высоким уровнем корпоративной культуры.

В ООО «Спорт Форум» прописанной программы адаптации не существует. Новичок в первый день работы знакомится с организацией, должностной инструкцией, проходит инструктаж по технике безопасности. В качестве наставника, который знакомит стажера с предприятием, выступает любой сотрудник с опытом работы. На этом процесс адаптации заканчивается.

Недостатки системы адаптации персонала ООО «Спорт Форум»:

- недооценка профессиональной значимости новичка;
- отсутствие регламентированного наставничества;
- проводимая адаптационная работа с новыми сотрудниками не носит системного характера и является формальной;
- трудности в общении между работниками коллектива.

Для устранения этих недостатков в ООО «Спорт Форум» необходимо:

1. Разработка «Положение об адаптации персонала ООО «Спорт Форум».
2. Разработка «Положение о наставничестве ООО «Спорт Форум»
3. Более тщательный подбор наставника для нового сотрудника.
4. Проведение тренингов, направленных на сплочение и командообразование.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аглицкий, И. М. Управление персоналом коммерческой организации в условиях нестационарной экономики / И. Аглицкий, Е. Сирота, С. Щепетова // Проблемы теории и практики управления. – 2020. – № 10. – С.62-66.
2. Балашов, А. И. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / А. И. Балашов. – СПб.: Питер, 2020. – 320 с.
3. Быков, А. С. Анализ деятельности персонала как конкурентное преимущество организации // Проблемы науки. – 2021. – № 6 (19). – С. 67-69.
4. Веприкова, М. Я. Управление адаптацией персонала организации в современных условиях / М. Я. Веприкова, И. Ю. Лопатина // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 3(128). – С. 1096-1100.
5. Вожегова, В. А. Проблема адаптации молодых специалистов в российских организациях / В. А. Вожегова // Студенческий вестник. – 2021. – № 13-3(158). – С. 59-61.
6. Горленко, О. А. Управление персоналом: учебник для среднего профессионального образования / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можяева. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 249 с.
7. Дудина, О. М. Методы и критерии оценки эффективного руководителя // Власть. – 2019. – № 1. – С.155-162.
8. Зданович, М. Ю. Совершенствование системы адаптации персонала с учетом специфики транспортного предприятия / М. Ю. Зданович, А. А.
9. Малахова, С. А. Яркова // Экономика и предпринимательство. – 2019. – № 9(110). – С. 969-973.
10. Казанцева, А. П. Эффективный подбор персонала. Практическое руководство для начинающих / А. Казанцева. – М.: Издательские решения, 2019. – 80 с.
11. Кафидов, В. В. Управление человеческими ресурсами. – СПб.: Питер, 2021. – 208 с.

12. Коноваленко, В. А. Психология управления персоналом / В. А. Коноваленко, М. Ю. Коноваленко, А. А. Соломатин. – М.: Юрайт, 2020. – 477 с.
13. Красавина, Е. В. Система работы с кадрами в современной компании Е. В. Красавина. // Научные исследования и разработки. Экономика фирмы. – 2020. – № 2. – С.22-25.
14. Кутлушина, Г. Н. Проблемы введения в должность и адаптация новых сотрудников / Г. Н. Кутлушина // Наука среди нас. – 2019. – № 6(22). – С. 43-48.
15. Луферова, А. Д., Мазаева, М. Р. Профессиональная адаптация как процесс управления персоналом // APRIORI. Серия: Гуманитарные науки, 2020. – № 1. – С. 20-22.
16. Мазин, А. Л. Экономика труда: Учебное пособие / А. Л. Мазин. – М.: ЮНИТИ, 2020. – 623 с.
17. Макарова И. М. Управление человеческими ресурсами. Уроки эффективного HR-менеджмента / И. Макарова. – М.: Дело, 2021. – 470 с.
18. Маслова, В. М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / В. М. Маслова. – Люберцы: Юрайт, 2020. – 492 с.
19. Мелконян, Д. А. Трудовая адаптация как одно из направлений кадровой политики / Д. А. Мелконян // Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. – 2019. – № 3(28). – С. 60-62.
20. Михайлина, Г. И, Матраева, Л. В., Михайлин, Д. Л., Беляк, А. В. Управление персоналом. – М.: Дашков и Ко, 2021. – 280 с.
21. Михайлова, А. А. «Четыре колеса» адаптации персонала / А. А. Михайлова // Кадровик. – 2021. – № 2. – С. 115-123.
22. Михайлова, Г. Н. Совершенствования системы адаптации персонала как фактора качества деятельности предприятия // Эффективные 65 системы менеджмента: качество, инновации, устойчивое развитие, 2020. – Т. 1. – № 5. – С. 58-59.

23. Мишурова, И. В. Управление мотивацией персонала / И. В. Мишурова. – М: Инфра-М, 2020. – 272 с.
24. Моргунов, Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. – М.: Инфра-М, 2020. – 561 с.
25. Мумладзе, Р. Г. Экономика и социология труда (для бакалавров) / Р. Г. Мумладзе; под ред., Гужина Г.Н. – М.: КноРус, 2020. – 352 с.
26. Низдиминов, М. Н. Подходы к оценке и измерению эффективности мотивации и адаптации персонала / М. Н. Низдиминов, А. М. Пыжов, Е. В. Тинькова. // Дельта науки, 2021. – № 1. – С. 33-37.
27. Оганесян И.А. Управление персоналом организации: Учебное пособие. – М.: Инфра-М, 2020. – 462 с.
28. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом: учебник для бакалавров / Ю.Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – Люберцы: Юрайт, 2020. – 513 с.
29. Пугачев, В. П. Руководство персоналом организации: Учебник. – М.: Аспект Пресс, 2020. – 279с.
30. Риттер, И. В., Березина, К. С. Адаптация персонала как ключевой аспект работы по управлению персоналом / И.В. Риттер, К.С. Березина // Экономика и политика. – 2020. – № 5. – С. 106-112.
31. Романов, Р. В. Аспекты трудовой адаптации молодых специалистов / Р. В. Романов // Образование и наука в России и за рубежом. – 2019. – № 5(53). – С. 418-422.
32. Слепцова, Е. В. Современные взгляды на адаптацию работника: сущность, виды, функции и факторы адаптации / Е. В. Слепцова, Д. Сапрунова // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2020. – № 8(47). – С. 179-182.
33. Теория управления персоналом: учебное пособие / В.Н. Пуляева. – М: КноРус, 2019. – 123 с.
34. Управление персоналом: учебник для бакалавров / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – М: Издательство Юрайт, 2020. – 513 с.

35. Управление персоналом организации. Актуальные технологии найма, адаптации и аттестации. Учебное пособие: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: КноРус, 2019. – 358 с.
36. Управление персоналом: социально-психологические основы управления персоналом (традиции и инновации): учебное пособие / В. Р. Семенова и др. – М.: Русайнс, 2021. – 127 с.
37. Филимянова М.Г., Янченко Д.Р. Факторы, влияющие на адаптацию персонала // Современная наука: новый взгляд Сборник статей Международной научно-практической конференции, 2021. – С. 17-18.
38. Хруцкий, В. Е. Оценка персонала. Сбалансированная система показателей: практическое пособие / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев, Р. В. Хруцкий. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 208 с.
39. Цыпин, П. Е. Управление персоналом. – М.: МИИТ, 2020. – 168 с.
40. Чунина, М. Е. Развитие системы наставничества как важный элемент адаптации персонала / М. Е. Чунина, А. И. Тихонов // Московский экономический журнал. – 2019. – № 9. – С. 76-80.
41. Шапиро, С. А. Социально-экономические аспекты трудовой деятельности / С. А. Шапиро. – М.: ИД «АТИСО», 2020. – 254 с.
42. Щербий. С. А., Гайдай, Р. Ф. Методы профессиональной адаптации сотрудников в организации и критерии их эффективности // Современные тенденции развития и перспективы внедрения инновационных технологий в машиностроении, образовании и экономике, 2021. – Т. 3. – № 1 (2). – С. 254-256.
43. Экономика труда: учебник для вузов / М. В. Симонова [и др.]; под общей редакцией М. В. Симоновой. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 259 с.
44. Энгеловских, В. Р. Адаптация персонала как механизм повышения эффективности работы персонала // Социальные науки, 2020. – Т. 1. № 2-1 (12). – С. 24-28.

45. Янченко, Д. Р., Филимянова, М. Г. Адаптация как один из факторов повышения производительности труда персонала // Актуальные тенденции в современной науке Сборник статей Международной научно-практической конференции, 2021. – С. 13-15.

ПРИЛОЖЕНИЕ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Содержание программы ориентации новичка

Раздел программы	Информация
1. Общее представление о компании	Традиции определяют приоритеты, цели, проблемы. Производственная продукция и её потребитель. Стадия доведения продукции до потребителей. Различия в видах деятельности и их разнообразии. Информация о компании, руководителе и связи с ней;
2. Политика организации	Принципы отбора кадров и работы с ними. Направления обучения и повышения квалификации; Содействие работнику в привлечении его к ответственности по уголовной статье. Правила работы в разных режимах; правила телефонного общения внутри организации.
3. Оплата труда	Нормы, виды и порядок оплаты труда в ночные часы, выходные и праздничные дни.
4. Дополнительные льготы	Трудовой стаж, страховка. Пособие по беременности, родам и другим декретным пособиям; помощь при увольнении или увольнении с работы.
5. Охрана труда и соблюдение техники безопасности	Места для оказания первой помощи, меры безопасности при аварийных ситуациях.
6. Сотрудник и его отношения с профсоюзом	Условия, сроки и порядок трудоустройства; обязанности работодателя и работника. Компания и профсоюзы определяют политику и решения по результатам труда; руководство и контроль за выполнением работы; дисциплинирование и взыскание. Коммуникативная коммуникация: распространение информации, рассылки почтовых материалов.
7. Служба быта	Организацию питания; входы в здание; парковку автомобиля на территории.
8. Экономические факторы	Цены на рабочую силу и оборудование. Невыплата заработной платы, убыток от простоев и прогулов.

Источник: Казанцева, А. П. Эффективный подбор персонала. Практическое руководство для начинающих / А. Казанцева. – М.: Издательские решения, 2019. – 80 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

ПОЛОЖЕНИЯ О НАСТАВНИЧЕСТВЕ

1. Цели и задачи наставничества

1.1. Целью наставничества является оказание помощи сотруднику в их профессиональном становлении.

1.2. Основными задачами наставничества являются:

а) ускорение процесса обучения основным навыкам профессии нового сотрудника;

б) адаптация к корпоративной культуре, усвоение традиций и правил поведения в данном подразделении.

2. Организация наставничества

2.1. Наставничество устанавливается над новыми сотрудниками в период испытательного срока.

2.2. Наставничество устанавливается продолжительностью до двух месяцев.

2.3. Утверждение сотрудника в качестве наставника осуществляется в приказе о назначении сотрудника стажером по должности либо назначения его на определенную должность.

2.4. Показателями оценки эффективности работы наставника является выполнение целей и задач новым сотрудником в период испытательного срока.

2.5. Система мотивации наставника: если новый сотрудник успешно проходит испытательный срок, наставник получает вознаграждение в размере 3000 рублей;

3. Обязанности наставника. Наставник обязан:

3.1. Знать требования законодательства, ведомственных нормативных актов.

3.2. Разрабатывать и утверждать индивидуальный план обучения сотрудников.

ПОЛОЖЕНИЕ ОБ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА

I. Общие положения

1.1 Положение об адаптации для новых сотрудников предназначено для введения единой процедуры адаптации во всех структурных подразделениях организации.

1.2 Процедура адаптации и вхождения в должность направлена на обеспечение более быстрого 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.

1.3 Данную программу должны знать и использовать в своей работе:

Руководитель организации;

Руководители структурных подразделений;

Работники организации, назначаемые наставниками вновь принятых сотрудников;

Работники отдела персонала.

II. Программа работы с сотрудником на период испытательного срока

2.1 Критерий прохождения испытательного срока будет определяться по 2 показателям:

– критерий эффективной работы - выполнение плана работы на период испытательного срока

– критерий эффективной адаптации - положительное заключение специалиста по персоналу- результат социометрии

2.2 Критерий эффективности работы определяется выполнением плана работы на испытательный срок, который составляет и контролирует его выполнение непосредственный руководитель.

Составляется календарь встреч с непосредственным руководителем по принципу: первая неделя – каждый день после рабочего дня, вторая неделя – 1 раз в два дня и т.д.

Цель встреч - координирование работы сотрудника, определение сильных и слабых сторон в работе, фокусирование сотрудника на результат («мышление в рамках результата»).

2.3. Критерий эффективной адаптации определяется планом работы с менеджером по персоналу. Составляется календарь встреч с менеджером по персоналу по принципу: первая неделя – каждый день после встречи с непосредственным руководителем, вторая неделя – на следующий день после встречи с непосредственным руководителем и т.д.

Цель встреч – помочь человеку быстрее и легче адаптироваться в компании. А также определить сильные стороны человека и стороны, которые необходимо развивать для успешной работы, определить его мотивацию, потенциал.

2.4. Социометрия – сотрудники, с которыми «новичок» работал и общался в период испытательного срока анонимно оценивают его по предложенной схеме.

Цель социометрии – понять насколько «новенький» легко создает отношения, адаптируется и справляется с возникающими трудностями.

После прохождения испытательного срока непосредственный руководитель заполняет лист Оценки работника после прохождения ИС.

Специалист по персоналу проводит социометрию и предоставляет свое заключение вместе с результатом социометрии.

В последний день ИС проводится собрание: непосредственный руководитель и специалист по персоналу. На собрании решается вопрос о дальнейшем сотрудничестве с сотрудником и определяется его план дальнейшего развития, разрабатываются критерии оценки его работы.

III. План введения в должность

3.1. Собеседование с менеджером по персоналу

3.1.1. Вручение буклета, краткий комментарий к его содержанию: история компании: когда образована, учредители, основные акционеры, цели и перспективы развития компании

3.1.2. Положение компании в настоящее время: направления деятельности, с какими организациями взаимодействует, штат

3.1.3. Ознакомление со схемой структуры организации

3.1.4. Знакомство с порядками и традициями организации:

- продолжительность рабочего дня
- внешний вид
- перерыв на обед
- организация питания
- регламентированные перерывы на чай/кофе и отдых
- пользование телефоном в личных целях
- дни и порядок выплаты зарплаты

3.1.5. Знакомство с корпоративным сайтом организации: телефоны сотрудников, дни рождения.

3.2. Представление сотрудника. Знакомство сотрудника с руководителем структурного подразделения, в которое выходит на работу новый сотрудник, уточнение роли значения отдела в структуре и деятельности компании.

3.3. Представление непосредственному руководителю.

3.3.1. Знакомство сотрудника с руководителем отдела.

3.3.2. Должностные обязанности (по инструкции).

3.3.3. Функции других сотрудников в отделе.

3.3.4. Порядок взаимодействия с руководителем (приемные часы, круг вопросов).

3.3.5. Принятые в отделе методы планирования, отчетности и контроля.

3.3.6. Представление наставника из числа опытных сотрудников отдела.

3.3. Порядок взаимодействия с другими отделами.

3.4. Знакомство с коллегами и рабочим местом

3.4.1. Взаимное представление сотрудников.

3.4.2. Уточнение расположения рабочего места и его технической оснащенности и комплектации.

3.5. Знакомство с сотрудниками других отделов, с которыми новый сотрудник будет взаимодействовать по роду своих обязанностей.

3.6. Оформление в отделе кадров. Оформление документов в отделе кадров в соответствии с Положением о приеме на работу в организацию, в обязательном порядке новый сотрудник подписывает документ о Неразглашении коммерческой тайны и конфиденциальной информации.

3.7. При успешном прохождении испытательного срока, непосредственный руководитель устно информирует сотрудника о продолжении трудовых отношений. Отдел персонала инициирует заполнение сотрудником Личного плана профессионального и служебного развития (Форма 3). План служит основой для определения профессиональных и служебных интересов сотрудника, возможных путей мотивации, а также оценки достижений и потенциала специалиста во время аттестации. Индивидуальный план прохождения испытательного срока с оценками, комментариями и решением Директора, а также личный план профессионального и служебного развития передаются в отдел персонала для дальнейшей работы. Копии приобщаются к личному делу сотрудника.

3.8. В случае, если в ходе прохождения испытательного срока выявляется несоответствие сотрудника должности, непосредственный руководитель оформляет служебную записку на имя Руководителя направления о несоответствии сотрудника. Служебная записка согласовывается со специалистом по персоналу и визируется руководителем организации. О неудовлетворительном итоге прохождения испытательного срока работнику сообщается до даты истечения испытательного срока в письменной форме под роспись. После этого происходит процедура увольнения сотрудника.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ГЛУБИННОГО ИНТЕРВЬЮ

1. Есть ли в организации документы (кодексы, стандарты или другие подобные документы), устанавливающие систему адаптации персонала?
2. Какие технологии адаптации используются в ООО «Спорт Форум»?
3. Как проводится оценка системы адаптации персонала в ООО «Спорт Форум»?
4. Как принимаются решения после прохождения нового работника периода испытательного срока?
5. Какая роль наставника в период адаптации?
6. Какие корпоративные мероприятия проводятся в ООО «Спорт Форум»?
7. Возникают ли конфликтные ситуации с новыми сотрудниками в организации?

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

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

Библиография 45 наименований.

Рисунков 7, таблиц 8

Отпечатано в двух экземплярах.

Один экземпляр сдан на кафедру.

«17» января 2024 г.



Гальперина К.А.