

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт экономики, государственного управления и финансов
Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____/И.П. Воронцова
подпись
« ____ » _____ 2021 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА
38.03.03 – Управление персоналом
Формирование системы адаптации персонала

Руководитель	_____	старший преподаватель	А.Н. Поздеев
	подпись, дата		
Выпускник	_____		А.Р. Одинцова
	подпись, дата		
Нормоконтролер	_____		А.Н. Поздеев
	подпись, дата		

Красноярск 2021

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Формирование системы адаптации персонала» содержит 80 страниц текстового документа, 7 таблиц, 5 рисунков, состоит из введения, трех глав, двух приложений и 50 использованных источников.

АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА, СИСТЕМА АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА, ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА, ПРОГРАММА АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА, КРИТЕРИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА.

Актуальность работы - разработка системы адаптации персонала позволит преодолеть фрагментарность практики адаптации, существующей на данный момент, что повлечет за собой повышение компетентности вновь принятых сотрудников, более быстрое понимание ими целей и функций, предписанных им, снизит затраты, связанные с повышенной текучестью среди новых сотрудников. Цель работы - разработать комплекс предложений по формированию системы адаптации персонала в ООО «МИА».

Объект исследования - система управления персоналом организации ООО «МИА».

Предмет исследования - практика адаптации персонала компании ООО «МИА».

В процессе исследования использованы такие методы как анкетирование сотрудников, анализ документов, частично стандартизированное интервью с руководителем. В ходе проведенного исследования системы адаптации персонала, с помощью анализа практики адаптации сотрудников в организации, было выявлено, что система адаптации работников отсутствует, не отражена и не сформулирована ни в одном из документов компании. На основе выявленных проблем разработана программа для формирования системы адаптации персонала.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Теоретические основы адаптации	6
1.1 Адаптация персонала в системе управления персоналом	6
1.2 Формирование системы адаптации персонала	21
1.3 Особенности профессиональной адаптации в розничной торговле	31
2 Формирование системы адаптации персонала в контексте организации	37
2.1 Характеристика ООО «МИА»	37
2.2 Реализация мероприятий диагностики	44
3 Основные направления по формированию системы адаптации	51
3.1 Формирование системы адаптации в организации	51
3.2 Социально-экономическая эффективность и нормативно-правовое обеспечение предложенных мероприятий	58
Заключение	68
Список использованных источников	70
Приложения А - Б.....	76-80

ВВЕДЕНИЕ

Персонал играет важнейшую роль в жизни любой организации. От успешного управления персоналом зависит эффективность и результативность всего предприятия, именно поэтому первостепенной задачей является грамотный ввод и адаптация прибывших в организацию новых кадров. Также правильно выстроенная работа с новыми сотрудниками позволит в дальнейшем избежать увольнений в первые месяцы работы, что, несомненно, является критерием успешности работы кадрового отдела.

Современная практика, к сожалению, показывает, что в большинстве организаций системе адаптации персонала не уделяют должного внимания, особенно это ярко продемонстрировано в сфере обслуживания и, в частности, в розничной торговле, где от сотрудников не всегда требуется высокая квалификация или же особые знания, умения и навыки.

Разработка и формирование системы адаптации персонала позволит существенно снизить издержки, связанные с дальнейшей работой сотрудников, например, временные и финансовые издержки, а также позволит обеспечить эффективное и быстрое вливание в уже существующий коллектив.

Актуальность работы - разработка системы адаптации персонала позволит преодолеть фрагментарность практики адаптации, существующей на данный момент, что повлечет за собой повышение компетентности вновь принятых сотрудников, более быстрое понимание ими целей и функций, предписанных им, снизит затраты, связанные с повышенной текучестью среди новых сотрудников.

Цель работы - разработать комплекс предложений по формированию системы адаптации персонала в ООО «МИА».

Задачи, поставленные в работе, для достижения цели:

- установить, что понимается под «системой адаптации персонала» и ее место в системе управления персоналом;
- раскрыть основные элементы системы адаптации персонала;

- оценить существующую в ООО «МИА» систему адаптации и установить, является ли она эффективной с точки зрения нормативов и существующей практики;

- разработать план мероприятий по формированию эффективной системы адаптации персонала ООО «МИА».

Объект исследования - система управления персоналом организации ООО «МИА».

Предмет исследования - практика адаптации персонала компании ООО «МИА».

Первая глава работы предполагает рассмотрение теоретических аспектов адаптации персонала и формирование на их основе рабочего определения понятия «адаптация персонала». Во второй главе будет представлен анализ существующей в организации практики использования системы адаптации персонала. В третьей главе будет предложена разработанная мной программа адаптации персонала с учетом результатов проведенного анализа для устранения выявленных проблем.

1 Теоретические основы адаптации

1.1 Адаптация персонала в системе управления персоналом

Система управления персоналом подразумевает под собой обеспечение организации квалифицированным персоналом, а также эффективную работу по вводу новых кадров в должность для дальнейшей работы. Для того чтобы работа компании показывала наилучшие результаты деятельности, все ее элементы должны быть единым механизмом. Важное место в системе управления персоналом занимает система адаптации. Прежде всего, следует определить, что в целом представляет под собой термин «адаптация».

Персонал организации (предприятия) – это совокупность физических лиц, выполняющих разнообразные функции в процессе производства материальных благ, оказания услуг, удовлетворения потребностей интеллектуального, культурного и другого характера [31].

Персонал предприятия - совокупность работников определенных категорий и профессий, занятых единой производственной деятельностью, направленной на получение прибыли и удовлетворение своих материальных потребностей. Это сотрудники предприятия, а также партнеры, которые привлекаются к реализации некоторых проектов, эксперты, которые могут быть привлечены для проведения исследований, разработки стратегии, реализации некоторых мероприятий и т.д. Таким образом, под персоналом понимается полный личный состав наемных работников. Та его часть, которая состоит в штате организации, называется кадрами [47].

Эффективность работы персонала организации напрямую зависит от работы специалистов по управлению персоналом и позволяет грамотно и с наибольшей пользой распределять и использовать ресурсы организации. Так же правильно выстроенная работа с кадрами позволяет существенно снизить временные и финансовые издержки и, следовательно, повышать стабильность работы всей организации в целом.

Система управления персоналом выступает как особый элемент управленческих технологий и должна обеспечивать соединение усилий всех работников предприятия, направленных на максимальную реализацию вовлеченных ресурсов [20].

Для того чтобы любая система могла работать стабильно и успешно, все ее элементы должны подчиняться одной цели, а также они должны быть взаимосвязаны между собой. Так для системы управления персоналом целью выступает формирование и дальнейшее развитие кадрового потенциала для достижения целей организации.

Рассмотрим подробнее этапы процесса управления персоналом. Первым этапом является определение потребности в персонале, который заключается в планировании качественной и количественной потребности. Вторым этапом выступает обеспечение потребности в персонале, а именно анализ рынка кадров для конкретных должностей, разработка методов подбора и оценки персонала. Третий этап – подготовка персонала к вводу в должность и аттестация. Четвертый этап включает в себя управление мотивацией и стимулированием трудовой деятельности сотрудников для повышения результативности труда, а также удовлетворение социальных потребностей персонала. Пятый этап включает в себя разработку кадровой политики организации. Шестым этапом выступает непосредственное использование трудовых ресурсов, а именно определение содержания и результатов труда, введение персонала в должности, адаптация в процессе трудовой деятельности и обучение навыкам, необходимым на конкретных должностях с учетом специфики рабочего процесса в определенной организации. И заключительный этап представляет собой развитие персонала, планирование карьеры и повышение потенциала сотрудников, например, повышение квалификации, переподготовка и т.д.

Важно отметить, что при должном прохождении всех перечисленных этапов работу кадровой службы можно считать эффективной, но при условии, что ни один из них не игнорируется. Таким образом, можно говорить о

важности всех ступеней в системе управления персоналом, так как это непосредственно влияет на достижение целей организации, в том числе и на получение прибыли. Система целей, позволяющая реализовать потребности персонала и достигнуть получения прибыли представлена ниже [3].

Одним из основных элементов в системе управления персоналом является подсистема адаптации персонала, которая представляет собой процесс адаптации новых сотрудников в организации. Для наиболее полного понимания сущности адаптации персонала рассмотрим несколько определений, предлагаемых в научной литературе, и составим на их основе рабочее определение адаптации сотрудников в организации.

Под адаптацией можно понимать приспособления индивида к новым для него условиям в той или иной сфере жизни. В своей работе «Теоретические подходы к определению социально-психологических аспектов адаптации личности» О.С. Назаревич определяет адаптацию как основополагающее понятие, отражающее взаимоотношения индивида с его окружением, выражающееся в приспособлении человека к меняющимся условиям среды [32].

Если же речь идет о новом сотруднике в организации, можно обозначить адаптацию как приспособление данного сотрудника к новым для него условиям труда, профессиональным обязанностям и изучение правил и норм, существующих в компании и коллективе.

М.Ю. Рогожин под адаптацией в общем смысле понимает процесс привыкания человека к условиям окружающей среды, поэтому адаптация человека (работника) к условиям нового рабочего места (места работы) представляется одним из самых сложных адаптационных явлений [43].

Определение, которое дает М. Н. Крутцова представляет профессиональную адаптацию как процесс, направленный на освоение сотрудником новых для него профессиональных обязанностей, а также приобретение теоретических и практических знаний, особенностей работы в компании [45]. Сложность профессиональной адаптации зависит от широты и

разнообразия деятельности, интереса к ней, содержания труда, влияния профессиональной среды, индивидуально-психологических свойств личности [20].

А.Я. Кибанов считает, что адаптация персонала - это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда [19].

Адаптация – процесс обоюдный: человек приспосабливается к новой для него организации, организация – к новому для нее человеку и от того, насколько гладко будет протекать данный процесс, во многом зависит дальнейшая продуктивность нового сотрудника и его коллег [50].

Процесс адаптации является, с одной стороны, механизмом взаимодействия работника с организационной средой и её окружением, а с другой — одним из методов развития потенциала кадровых ресурсов организации [50].

Адаптация персонала — это двусторонний процесс: с одной стороны, процесс ознакомления работника с новой для него организацией, с другой стороны, процесс изменения поведения нового сотрудника в соответствии с требованиями и правилами, которые предусмотрены корпоративной культурой организации [14].

Изучив и проанализировав определения, которые даются в научной литературе, было сформулировано рабочее определение понятия адаптации персонала. Адаптация персонала - одна из наиболее значимых функций системы управления персоналом, представляющая собой взаимное приспособление работника и организации, которое основывается на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда, освоение им новых знаний, умений и навыков, а также психофизиологическое приспособление к новым условиям трудовой деятельности.

Следует отметить, что неоконченный процесс адаптации может привести к ряду причин, которые впоследствии могут существенно повлиять как на результаты трудовой деятельности отдельного сотрудника, так и на успешность работы всей организации в целом. Коренченко Р.А. в своих работах отмечает то, что незавершенная адаптация является одной из основных причин низкой работоспособности [23]. Исходя из этого, можно делать вывод о том, что важно разрабатывать и реализовывать эффективную систему адаптации персонала, отвечающую нормативным критериям.

Рассмотрим подробнее цели и задачи адаптации персонала, представленные на рисунке 1.

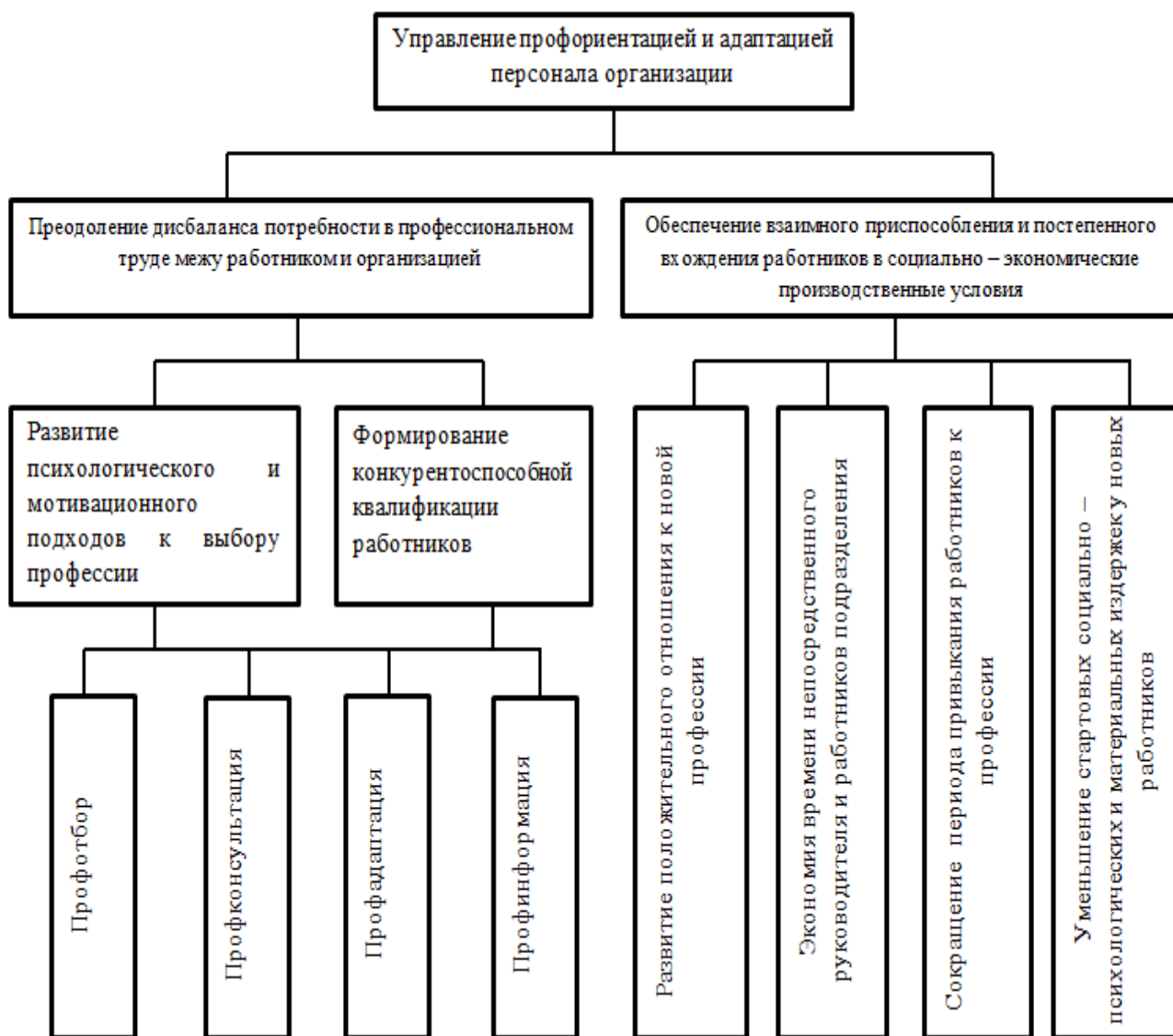


Рисунок 1 – Цели системы адаптации персонала

Для достижения конечных целей процесса адаптации все субъекты управления персоналом должны придерживаться определённой последовательности действий, этапы соответствуют основным функциям классического управленческого цикла: планирование, организация, мотивация, контроль, координация [2].

Цель адаптации для сотрудника – вовлечение в рабочий процесс за максимально быстрый отрезок времени, приспособление к условиям труда в конкретной организации, осознание себя как части организации, а так же устойчивое эмоциональное положение в коллективе. Для достижения данных целей сотруднику необходимо ознакомление с трудовыми функциями для его должности в организации, с целями и миссией компании, корпоративной культурой и стилем управления. Так же одной из важных задач является сведение к минимуму стрессовых ситуаций, которые могут привести работника к повышению тревожности и снижению мотивации. Для того чтобы сотрудник мог чувствовать себя полноценной единицей коллектива ему необходимо выстраивать связи с коллегами и руководством, иными словами, выстраивать трудовые отношения с ними.

Цели адаптации персонала (со стороны работодателя) [7;8]:

- уменьшение стартовых издержек;
- снижение степени озабоченности и неопределенности у новых работников;
- сокращение текучести рабочей силы;
- экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них;
- развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой.

Для достижения вышеизложенных целей работодателю необходимо выполнять ряд задач, представленных ниже [48]:

- снижение возможности увольнения сотрудника;

- формирование у сотрудника чувства удовлетворенности работой;
- установление у работника оптимальных для деятельности организации партнерских отношений в коллективе;
- формирование у сотрудника лояльности к организации;
- обеспечение работника теоретическими и практическими знаниями об организации и выполняемой работе.

В своей статье Петрова Е.А. определяет, какие задачи необходимо решить для достижения целей системы адаптации, к ним относятся:

- адаптация к содержаниям и условиям труда;
- адаптация к организации и к коллективу;
- адаптация к профессиональным и должностным обязанностям [41].

Факторы, которые непосредственно влияют на процесс адаптации новых сотрудников в организации, представлены ниже на рисунке 2[29]:



Рисунок 2 – Факторы, влияющие на адаптацию новых сотрудников организации

Каждый из факторов, представленных на рисунке 2, напрямую влияют на то, насколько успешно любой из новых сотрудников, приходящих в компанию,

пройдет адаптационный период, именно поэтому следует раскрыть их более подробно.

Организационная среда представляет собой ряд внешних внутренних факторов, которые влияют на все процессы, протекающие в организации. К внутренним элементам относятся производственная, коммерческая, учетная, управленческая подсистемы, а также подсистема безопасности туда. Внутренняя же среда делится на среды косвенного и прямого воздействия на организацию. Косвенное воздействие на организацию оказывают следующие среды:

- политическая;
- экономическая;
- научно – техническая;
- социокультурная;
- природная;
- международная.

Среда прямого воздействия включает в себя:

- конкурентов;
- потребителей;
- поставщиков;
- трудовые ресурсы;
- законодательство.

Сложность труда – такое его объективное свойство, которое отражает содержание процесса труда и проявляется в требованиях к квалификации рабочих [40].

Профессионально - личностные качества нового работника подразумевают под собой те качества, которые непосредственно нужны как для выполнения трудовых функций на высоком уровне, так и для выстраивания трудовых отношений с коллективом и руководством на новом рабочем месте.

Отношение руководителя к новому сотруднику раскрывается через стиль общения и подход к адаптационному процессу, а также через вовлеченность и

заинтересованность в проведении качественной адаптации нового члена коллектива. Это, в свою очередь, имеет непосредственное влияние на дальнейшее взаимоприспособление сотрудника и компании.

Отношение коллектива также играет роль в процессе адаптации, так как благоприятный эмоциональный фон и принятие коллективом нового сотрудника развивает в нем чувство единства с командой и, как следствие, дальнейшее желание оставаться в компании в таком случае будет существенно возрастать.

Организационная культура в широком смысле – это совокупность норм, ценностей, традиций, обычаев, ритуалов, правил, регулирующих деятельность коллектива [12].

Организационная культура является стратегией корпоративного уровня и элементом системы стратегического управления. Выявлено, что культура в любой организации проявляется в коллективном поведении. Высокое значение организационная культура имеет для предприятий сферы услуг. Это связано с особенностью их деятельности, успех которой обусловлен моделями поведения сотрудников, которые в процессе выполнения своих обязанностей они используют [49].

Элементы организационной культуры:

- групповые нормы;
- стереотипы поведения;
- ценности и принципы;
- организационная философия;
- организационный климат;
- правила поведения;
- практический опыт.

Программа адаптации – это совокупность определенных методов, применяемых в организации для наиболее эффективного включения нового сотрудника в рабочий процесс. Программа должна включать в себя этапы адаптационного процесса, которые обеспечат наиболее полное и быстрое

ознакомление сотрудника с его функционалом на новом рабочем месте, с правилами и нормами, принятыми в данном конкретном коллективе. Программа адаптации должна быть составлена с упором на особенности организационной структуры и специфики организации.

Так же к факторам, влияющим на успешность прохождения адаптации, можно отнести [36]:

- морально – психологический климат в организации и, в частности, в рабочей группе, где находится адаптируемый работник;
- правовое регулирование отношений работодателя и наемного работника;
- воздействие на процесс адаптации со стороны руководства или профсоюзной организации;
- характер и содержание труда адаптируемого сотрудника;
- уровень организации и условий труда;
- готовность рабочего места адаптируемого работника к трудовому процессу;
- нормы межличностных отношений, принятых в коллективе.

Адаптацию персонала в организации можно классифицировать следующим образом:

1. По отношениям субъект-объект:
 - активная адаптация представляет собой процесс, когда индивид стремится воздействовать на среду с тем, чтобы изменить её (в том числе и те нормы, ценности, формы взаимодействия и деятельности, которые он должен освоить);
 - пассивная адаптация представляет собой процесс, когда индивид не стремится к такого рода воздействию и изменению.
2. По воздействию на работника:
 - прогрессивная адаптация оказывает благоприятное воздействие на работника;

- регрессивная (пассивная) адаптация к организационной среде с отрицательным содержанием (например, с низким уровнем трудовой дисциплины).

3. По уровню:

- первичная адаптация проводится, когда личность впервые включается в постоянную трудовую деятельность в конкретной организации;
- вторичная адаптация проводится при последующей смене работы [25];

4. По направлениям:

- производственная адаптация - это один из наиболее сложных видов адаптации, суть которого заключается во включении человека в новую для него организационную среду, в усвоении им производственных условий, норм и правил трудовой деятельности, в установлении и расширении взаимосвязей между работником и производственной средой;

- внепроизводственная адаптация выражается в общении с коллегами вне своего рабочего места: в совместном отдыхе, обучении, занятиях спортом и тому подобное [37].

Автор статьи «Методы адаптации персонала» В. Волина выделяет также еще два вида адаптации:

- адаптация работника в новой должности;
- адаптация работника к понижению в должности [26].

Для того чтобы наиболее полно понимать суть процесса адаптации, предлагаю выделить основные этапы данного процесса:

Этап первый - оценка уровня подготовленности нового сотрудника. Её необходимо проводить для создания и разработки наиболее практичной программы адаптации. Если человек имеет не только определённый уровень подготовки, но и опыт работы в аналогичных подразделениях других организаций, период его адаптации будет минимальным. Но следует помнить, что даже в таких случаях в организации возможны непривычные и нестандартные для него варианты решения уже знакомых ему задач, в каких –

либо ситуациях. Так как организационная структура зависит от целого ряда параметров, таких, как технология деятельности, внешняя инфраструктура – новый сотрудник в любом случае попадает в какой-то степени в незнакомую для него обстановку. Адаптация предусматривает как знакомство с производственными особенностями организации, так и включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, корпоративными особенностями коммуникации, видами поведения и так далее.

Второй этап – ориентация, а именно практическое знакомство нового сотрудника со своими должностными обязанностями и требованиями, которые будут к нему предъявляться со стороны организации. К этой работе привлекают как непосредственных руководителей новичков, так и сотрудников кадровой службы. Как правило, программа ориентации включает в себя небольшой цикл лекций, ознакомительные экскурсии, практикумы (работа на отдельных рабочих местах или с определённым оборудованием).

Третий этап - действенная адаптация, этот этап состоит собственно в приспособлении нового сотрудника к своему статусу и в значительной степени обуславливается его включением в межличностные отношения с коллегами. В рамках этого этапа необходимо дать новому работнику возможность всё время проявлять себя в различных сферах, проверяя на себе и применяя на деле полученные им знания об организации. Также важно в рамках данного этапа максимально поддерживать нового работника, регулярно вместе с ним проводить оценку эффективности его деятельности и особенностей взаимодействия с коллегами.

Четвертый этап - функционирование. Это завершающий этап процесса адаптации, он характеризуется постепенным преодолением новым сотрудником производственных и межличностных трудностей и переходом к стабильной работе. Как правило, при спонтанном развитии процесса адаптации этап функционирования наступает примерно после 1-1,5 лет работы. Если же процесс адаптации постоянно контролировать и регулировать, то этап эффективного функционирования может наступить уже спустя несколько

месяцев. Такое сокращение периода адаптации способно принести значительную финансовую выгоду, особенно если в организации привлекается большое количество персонала [11].

Так же следует выделить основные виды адаптации, они представлены на рисунке 3.



Рисунок 3 - Виды адаптации новых сотрудников

Рассмотрим подробнее основные виды адаптации, такие как:

- профессиональная (производственная);
- психофизиологическая (эргономическая);
- организационная (корпоративная, ценностная);
- социально-психологическая;
- экономическая (материальная);
- внеорганизационная (внепроизводственная) [17].

Профессионально – производственная адаптация подразумевает, как освоение сотрудником функциональных обязанностей с целью приобретения знаний и навыков профессиональной деятельности и их применение в процессе работы в организации. В рамках этой адаптации следует ознакомить сотрудника с его обязанностями и задачами, стоящими перед ним в процессе трудовой деятельности, а также цели, которые должны быть достигнуты им.

Психофизиологическая адаптация представляет собой процесс приспособления нового работника к нагрузкам и условиям труда, а также

выстраивание модели поведения, которая будет наиболее эффективной в соответствии с трудовыми возможностями сотрудника.

Организационная адаптация включает в себя изучение работником норм и правил, присущих данной конкретной организации, в том числе это касается ценностей и принципов, устоявшихся в компании и ее коллективе. В рамках данной адаптации сотрудник должен быть ознакомлен с организационной структурой, целями и миссией компании.

Социально – психологическая адаптация является непосредственным включением работника в новый для него коллектив. Главной целью этой адаптации должно быть наиболее быстрое прохождение периода, который характеризуется неуверенностью сотрудника и сильным эмоциональным напряжением, которое обусловлено новой обстановкой или, в частных случаях, сферой деятельности. Важно понимать, что большое значение будет иметь психологическая поддержка, как со стороны коллектива, так и со стороны руководителя адаптируемого работника.

Внеорганизационная адаптация заключается в поддержании отношений с коллегами вне работы (например, совместное проведение досуга).

Если под самой адаптацией понимается процесс вовлечения сотрудника в рабочие процессы организации, то управление адаптацией – это комплекс мер, осуществляемых руководителем с целью воздействия на этот самый процесс для повышения его эффективности, а также для его ускорения.

Основная задача процесса управления адаптацией персонала состоит в устранении причин и снижении отрицательных моментов, неизбежно возникающих в ходе приспособления работника к условиям новой внешней и внутренней среды. Технология результативного управления процессом адаптации предполагает составление соответствующего четкого алгоритма, определение способов и методов воздействия на процесс адаптации, качественных и количественных показателей, которые позволят контролировать процесс адаптации нового сотрудника [3].

Управление адаптацией персонала направлено на оказание помощи работникам в процессе адаптации. Эта функция менеджмента человеческих ресурсов завершает стадию вовлечения нового сотрудника и начинает цикл его обучения и построения карьеры. И только в том случае, если адаптация новым сотрудником пройдена успешно, он становится полноценным членом организации и коллектива, приступая к самостоятельному выполнению своих трудовых функций.

В целом эффективность системы адаптации персонала в организации следует оценивать, ориентируясь на критерии, которые могут доказать успешность прохождения новым сотрудником самой адаптации. Такими критериями эффективности выступают:

- овладение профессиональными знаниями, умениями и навыками, необходимыми сотруднику для выполнения своих трудовых функций;
- сокращение периода, в течение которого сотрудник не может выполнять свои обязанности без посторонней помощи;
- степень удовлетворенности нового сотрудника условиями труда, его лояльность к организации и вовлеченность в рабочий процесс;
- осознание работником себя как части коллектива и компании;
- уменьшение частоты совершения ошибок в процессе исполнения трудовых функций новым работником;
- снижение текучести кадров, уменьшение процента увольнений в первые месяцы работы;
- желание сотрудника оставаться в данной организации в течение длительного времени для достижения личных целей и целей компании.

Таким образом, можно говорить о том, что адаптация может быть эффективна только в том случае, если предусмотрен организованный подход к разработке комплекса мероприятий, которые направлены на приобщение нового работника ко всем аспектам трудовой деятельности [38].

1.2 Формирование системы адаптации персонала

По мнению Н.В. Волковой, кандидата психологических наук, система адаптации персонала является одним из важнейших элементов общей системы управления персоналом в организации, которая, в свою очередь, является комплексом мероприятий, направленных на то, чтобы помогать работнику справляться со стрессом, возникающим в новых для него условиях труда, на новом и непривычном рабочем месте, в новом коллективе, и в ситуациях, где на него возлагаются дополнительные обязанности.

Система адаптации персонала обладает сложной структурой и включает меры, направленные на психофизиологическую адаптацию, профессиональную адаптацию, технологическую, организационную и социально-психологическую адаптацию. Проходя период адаптации, сотрудник должен ознакомиться со своей должностной инструкцией, новым коллективом, условиями труда, внутренним распорядком организации, ее корпоративной культурой, историей, традициями, вливается в коллектив и становится ее частью [29].

Понятие «система адаптации персонала» рассматривалось также П.А. Малухевым, Ю.Е. Мелиховым, В.В. Смирновым, Е.В. Слепцовой, М.А. Авдеенко [44]. Слепцов Е. говорит о том, что адаптацию персонала необходимо рассматривать как многоуровневый процесс, что означает, приспособление работника к любым изменениям в организации, независимо от того, впервые он приступает к работе в данной организации или работает в ней какое-то время [22].

При формировании системы адаптации персонала в системе управления персоналом, необходимо учитывать ключевые элементы, без которых процесс формирования системы не может быть успешным.

Элементами системы адаптации персонала являются:

- цель адаптации персонала;
- принципы адаптации персонала;
- субъекты адаптации персонала;

- инструменты, используемые для проведения адаптации;
- виды адаптации персонала;
- методы осуществления адаптации персонала.

Первый и наиболее важный элемент – это цель системы адаптации.

Основной целью процесса адаптации персонала в организации выступает преодоление дисбаланса потребности в профессиональном труде между сотрудниками и организацией в самые короткие сроки, так как любая компания заинтересована в повышении эффективности своей деятельности, а это требует привлечения и удержания наиболее способных работников. Чем выше уровень развития личности с точки зрения совокупности её профессиональных знаний, умений, навыков, способностей и мотивов к труду, тем быстрее совершенствуются и более производительно используются другие факторы производства [39].

При формировании системы адаптации персонала необходимо пользоваться системным подходом, учитывать специфику профессиональной деятельности организации, специфику отдельных должностей, а также придерживаться основных принципов [25]:

- принцип непрерывности рассматривает трудовую адаптацию как постоянный процесс, который чутко реагирует на любые изменения условий производственного процесса. Каждый работник организации, независимо от стажа и квалификации, должен постоянно приспосабливаться к новым требованиям трудового процесса, изменяя и совершенствуя свои навыки и умения.

- принцип прогрессивности предполагает непрерывное профессиональное совершенствование в соответствии с новыми технологиями и приемами. Самые передовые и прогрессивные методы должны применяться в соответствующих производственных отраслях.

- принцип перспективности – это принцип, который работает на будущее. Деятельность и трудовая адаптация каждого сотрудника должна

помогать организации двигаться вперед, навстречу развитию и усовершенствованию.

– принцип комплексности – принцип, который предполагает системность трудовой адаптации в отношении производственных факторов, которые надо рассматривать во всей взаимосвязи.

– принцип оперативности системы адаптации - это принцип, которые предписывает руководствоваться своевременностью проведения мероприятий по трудовой адаптации, ее оперативному анализу и принятию эффективных решений.

– принцип оптимальности – это принцип, который предписывает наличие и использование некоторого ряда предложений по созданию системы, их тестирование и выбор наиболее оптимального.

– принцип простоты, согласно которому система работает тем эффективнее, чем она проще. Для получения наиболее качественного результата систему адаптации следует упростить, но при этом не допустить ущерба для его показателей.

– принцип устойчивости, предписывающий сохранять устойчивость систем трудовой адаптации в различных вариациях воздействий внешних и внутренних, а при возникших отклонениях восстанавливаться с минимальными потерями.

– принцип экономичности, раскрывающий приоритет произведенного трудовой адаптацией эффекта по сравнению с затратами на ее проведение.

– принцип прозрачности – это принцип, означающий понятность и единство терминологии и правил, используемых в ходе осуществления адаптации.

– принцип гибкости - это принцип, предполагающий возможность внесения необходимых корректировок в устоявшуюся систему трудовой адаптации, которые могут возникнуть под воздействием изменения условий деятельности предприятия, количества адаптируемых сотрудников и других факторов.

Методом принято считать совокупность определенных средств, которые позволяют достичь результата за тот или иной промежуток времени. В настоящее время существует большое количество вариантов по формированию системы адаптации персонала на предприятии, но сам набор ключевых используемых методов в каждом из них остается неизменным. Рассмотрим ключевые методы в подсистеме адаптации персоналом, а именно:

- инструктаж, который представляет собой информирование новых сотрудников на начальном этапе ввода в должность по вопросам, которые касаются требований и правил в данной организации. В данном случае очень важна степень профессионализма руководителя, который проводит адаптационные мероприятия, так как от того, насколько ясно и четко он пояснит новым сотрудникам эти самые правила и требования, зависит дальнейший процесс адаптации. К тому же от этого зависит и то, насколько эффективно новые сотрудники будут выполнять свои должностные функции в трудовом процессе.

- обучение, а именно получение конкретных знаний для применения на практике в процессе работы, которые характерны для определенного вида деятельности и с учетом специфики сферы профессиональной деятельности или конкретной компании;

- наставничество – процедура, под которой понимаются отношения ответственного за адаптацию руководителя и нового работника. На наставника ложатся обязанности по введению сотрудника в коллектив, ознакомлению с должностными инструкциями, правилами, требованиями и т.д. Преимуществами наставничества в управлении персоналом являются: возможность обучения сотрудников на рабочем месте, персональный подход, ускорение процесса адаптации, распространение корпоративных правил, снижение текучести кадров, повышение мотивации сотрудников, улучшение взаимодействия сотрудников. Недостатками метода являются: снижение рабочей эффективности наставника, отсутствие педагогических навыков, неструктурированная подача информации, отсутствие педагогических

методов обучения. Компетентностный подход помогает сформировать практико-ориентированные результаты обучения: знание принципов, видов, форм и методов наставничества и умение применять их на практике [5]. Но следует отметить, что далеко не во всех организациях метод наставничества будет эффективен. Так же нужно сказать и о том, что в рамках современных подходов к управлению персоналом такой метод как наставничество отходит на второй план и на его место приходят новые методы, которые гораздо более эффективны в условиях быстро изменяющейся экономической среды;

- проведение формальных и неформальных мероприятий. Данный метод направлен на эффективное включение нового работника в коллектив и организацию. Данные мероприятия зачастую проводятся за рамками рабочего процесса и вне рабочего времени;

- так же одним из методов можно считать наблюдение опытным специалистом за «новичком» в процессе первичной адаптации. С помощью данного метода специалист может определить «слабые места» нового сотрудника и вовремя предпринять меры для их устранения;

Для того чтобы выявить проблемные места в любой подсистеме системы управления персоналом, целесообразно прибегнуть к диагностике подсистемы для принятия дальнейших мер по разработке и формированию качественной и эффективной системы.

Диагностика представляет собой систематический сбор и анализ информации о состоянии организации или отдельных ее подсистем с целью выявления проблем функционирования и определения путей их преодоления [27].

Диагностика системы управления персоналом в целом, а также диагностика ее подсистем осуществляется в соответствии с общими принципами научного исследования. Сама по себе диагностика является исследовательской процедурой, однако отличается от классического научного исследования тем, что направлена не на поиск универсальных закономерностей и типизацию организационных проблем, а на установление специфических проблем в

контексте конкретной организации, а также на поиск путей их преодоления в условиях данной организации.

По своей сущности диагностика является первым этапом в подготовке плана мероприятий, направленных на усовершенствование системы управления персоналом и повышение эффективности деятельности организации в целом.

В качестве основных методов сбора данных организационная диагностика в управлении персоналом использует широкий спектр методов эмпирического исследования гуманитарных наук [21]:

- наблюдение;
- анализ документов;
- анкетный опрос;
- интервью;
- тестирование (в том числе методы психодиагностики);
- фокус - группы.

Выбор методов зависит от задач диагностики. Если возможно использование нескольких методов, то выбираются методы, которые позволяют получить наиболее достоверную информацию и являются менее трудо - и затратно емкими. После выбора методов исследования осуществляется подбор или разработка конкретных методик исследования.

Диагностируя систему управления персоналом, а также ее подсистемы, можно определить особенности, например, факторов внешней и внутренней среды, опираясь на которые будет формироваться подсистема адаптации персонала.

При формировании системы адаптации персонала также необходимо определить роли и сценарии. Роли и сценарии — неотъемлемая база для создания любой системы. Роли — пользователи системы, выполняющие с ней и её объектами действия для достижения своих целей. Сценарии использования — последовательность действий в рамках роли и системы для достижения целей. Итак, для того чтобы разработать систему адаптации необходимо:

- составить список ролей;

- определить цели для каждой из них;
- составить список сценариев для достижения целей.

В зависимости от масштабов бизнеса и качества организации процесса, один человек в компании может одновременно играть несколько ролей. Также один человек может играть разные роли применительно к разным инструментам, технологиям, компетенциям.

В процессе формирования подсистемы адаптации в организации полезным будет изучить опыт крупных компаний, которые внедрили и впоследствии стали использовать эффективные системы адаптации. Такие примеры могут стать отличной опорой для изучения и разработки такой системы адаптации, которая будет отвечать, как нормативным критериям и стандартам, так и иметь отклик современных тенденций в области управления персоналом. В современном мире сильная конкуренция обуславливает необходимость предоставления услуг на высоком уровне для любой организации, существующей на рынке. Особенно это касается розничной торговли, где разнообразие рынка не дает возможности для игнорирования меняющихся тенденций. В том числе и в системе управления персоналом, так как кадры и их знания, умения и навыки непосредственно влияют как на качество выполняемой услуги, так и на желание потребителя воспользоваться этими услугами именно в данной конкретной организации.

Рассмотрим современные тенденции в управлении персоналом приведенные в таблице 1.

Таблица 1- Современные тенденции в управлении персоналом

Современная тенденция в УП	Описание
Внедрение HR-автоматизации	Применение HR-специалистами приложений и сервисов для автоматизации, включающих в себя внутренний документооборот, обучение персонала, оценку и аттестацию персонала, мониторинга бренда компании, рекрутинг.

Окончание таблицы 1

Гуманизация управленческой деятельности	Современные компании относятся к работнику как к основной ценности предприятия.
Изменение роли кадровых служб	На данный момент роль кадровой службы не ограничивается кадровым учетом и документацией, а включает в себя работу с кадрами.
HR-маркетинг	Создание и поддержка внутренних и внешних коммуникаций, Поддержание аутентичности компании и корпоративной культуры, разработка стандартов с учетом вовлеченности персонала
SMART-рекрутинг	Привлечение персонала с помощью чат-ботов, продающих описаний вакансий, таргетированной рекламы, новых инструментов по оценке кандидатов

Обращаясь к частной практике, можно привести в пример такой крупный ритейл, как ПАО «МТС». Сегодня МТС является крупнейшим оператором мобильной связи в России и странах СНГ и входит в десятку крупнейших сотовых операторов в мире по размеру абонентской базе и рыночной капитализации. В компании разработаны положения «Об адаптации» и «О наставничестве».

Положение «Об адаптации» устанавливает порядок процесса адаптации работников. Процесс адаптации направлен на создание необходимых условий для вхождения работника в организацию и наиболее быстрого достижения им эффективных результатов работы. А также определение области ответственности структурных подразделений и должностных лиц в процессе адаптации работников.

В компании процесс адаптации совпадает с испытательным сроком (три месяца), если таковой устанавливается работнику при приеме на работу.

В положении «О наставничестве» закреплена цель наставничества - достижение необходимой эффективности работников организации в максимально короткие сроки посредством оптимизации процесса их адаптации и организации процесса обучения на рабочем месте. В положении прописаны также меры материального и нематериального поощрения наставников.

С целью создания необходимых условий для вхождения новых сотрудников в организацию и наиболее быстрого достижения ими эффективных результатов работы в процессе адаптации в «МТС» предусмотрены:

- 1) наставничество;
- 2) участие в тренингах, семинарах;
- 3) участие в интеграционном курсе «Введение в МТС».

Хорошим примером адаптации может послужить компания Apple, где персонал играет ключевую роль. Первый рабочий день начинается с ознакомительной программы. Каждый новый сотрудник получает пакет, который содержит: наклейки «Добро пожаловать в Apple», документ из отдела кадров и футболку с указанием года начала работы в компании, а также новый iMac, который должен быть установлен самостоятельно, без технической поддержки. Компания считает, что, если сотрудник достаточно умен, чтобы работать в Apple, то он достаточно умен, чтобы подключить свой компьютер к серверам. Также работодатели ожидают, что в страхе не справиться с этой задачей новый сотрудник начнет быстрее общаться и знакомиться с коллективом. Даже здесь основное внимание уделяется тому, как сотрудник самостоятельно адаптируется к условиям работы в компании и как он проявит себя в определенных ситуациях. Бесспорен тот факт, что компания Apple берет в свою команду только сильных и целеустремленных людей, поэтому степень, в которой сотрудник готов приложить усилия для адаптации в компании, является важным моментом [30].

Для того чтобы оценить эффективность существующей в компании системы адаптации персонала, следует учитывать несколько особенностей самой системы в управлении персоналом:

- система не должна противоречить корпоративной культуре компании;
- система должна пересматриваться и совершенствоваться с учетом изменений во внешней и внутренней среде компании;
- разработанный документ должен содержать детализацию процедур и их отдельных участков;
- корректно разработанный документ должен иметь структуру, в основной части документа отражены поэтапные действия, в приложениях – детализация каждого этапа;
- легкость восприятия системы для каждой категории сотрудников.

Современные тенденции в разработке системы адаптации персонала определяются изменениями в тенденциях управления персоналом. Упор на гуманизацию управленческой деятельности и восприятия работников как неотъемлемую часть рабочего процесса имеет отражение в практике разработки подсистемы адаптации персонала.

Учитываются такие моменты как:

- предложения и замечания сотрудников в процессе разработки стандартов;
- отчетность перед сотрудниками в процессе разработки системы адаптации;
- контроль над внедрением системы;
- получение и обработка обратной связи от сотрудников;
- удобство в применении сотрудниками;

Данные аспекты позволяют не только стандартизировать производственные процессы организации, но и удовлетворить потребности и заинтересованность сотрудников в самом процессе разработки системы адаптации, учитывая их предложения и рекомендации.

Исходя из того, что розничная торговля характеризуется высокой текучестью кадров, важно уделять должное внимание системе адаптации, чтобы вновь прибывшие сотрудники как можно быстрее вливались в процесс работы, понимали свою роль в организации и имели высокую степень удовлетворенности своим трудом во избежание увольнений в первые месяцы работы.

1.3 Особенности профессиональной адаптации в розничной торговле

В процессе товародвижения от изготовителей к потребителям конечным звеном, замыкающим цепь хозяйственных связей, является розничная торговля. При розничной торговле материальные ресурсы переходят из сферы обращения в сферу коллективного, индивидуального, личного потребления, т.е. становятся собственностью потребителей. Розничная торговля включает продажу товаров населению для личного потребления, организациям, предприятиям, учреждениям для коллективного потребления или хозяйственных нужд.

Розничная торговая сеть – совокупность розничных торговых предприятий и других торговых единиц, размещенных на определенной территории с целью продажи товаров и обслуживания покупателей [18].

Розничная торговля осуществляет ряд функций:

- исследует конъюнктуру, сложившуюся на товарном рынке;
- определяет спрос и предложение на конкретные виды товаров;
- осуществляет поиск товаров, необходимых для розничной торговли;
- проводит отбор товаров, их сортировку при составлении требуемого ассортимента;
- осуществляет оплату товаров, принятых от поставщиков;
- проводит операции по приемке, хранению, маркировке товаров, устанавливает на них цены;

– оказывает поставщикам, потребителям транспортно-экспедиционные, консультационные, рекламные, информационные и другие услуги.

Основной проблемой на рынке труда города Красноярск в сфере розничной торговли является преобладание спроса над предложением, так как данная сфера характеризуется высокой текучестью. Так же одной из серьезных проблем является и то, что в большинстве случаев на низкие должности (например, должность продавца консультанта или кассира) зачастую принимаются люди, не имеющие профильного образования или опыта работы. Исходя из этого, можно делать вывод о том, что процесс адаптации будет более длительным и трудоемким, ведь набор знаний, умений и навыков может быть недостаточным для быстрого входа в должность, и, тем самым, увеличиваются издержки, связанные с проведением адаптации новых работников.

Продавец-консультант – одна из популярнейших профессий. Востребованность этого вида занятости обусловлена, во-первых, постоянно растущим количеством торговых центров, особенно в больших городах, где потребительская возможность жителей стабильно высокая. Во-вторых, для старта карьеры главное — желание освоить профессию, ведь часто работодатели не требуют наличия у претендентов на должность специального образования или значительного опыта работы. Соискателю пригодится позитивный настрой, коммуникабельность и готовность работать на результат. А если вы обладаете чувством такта, умением убеждать, личным обаянием, то вопрос как стать продавцом-консультантом не составит для вас сложности.

Бесспорно, что, как и в любой другой профессии, опыт работы и профессиональные навыки продавца - консультанта придают ему высшей ценности на рынке труда. Зачастую процент от продаж включен в зарплату консультанта, а соответственно – чем опытнее и компетентнее продавец, тем на более достойную оплату труда он может претендовать.

Обязанности продавца – консультанта:

- компетентное вежливое обслуживание посетителей в торговом зале. Предоставление грамотных консультаций по любым вопросам, касающимся продукции и совершения покупки. Создание комфортных условий для выбора товара;

- подсчет стоимости покупки, сопровождение покупателя к кассе, объяснение условий гарантийного обслуживания;

- предпродажная подготовка товара: распаковка, проверка количества продукции, соответствие наименованию, осмотр на наличие брака, маркировка;

- подготовка к работе торгового зала: контроль наличия товара и ценников на нём, размещение товара соответственно товарным группам, принципам мерчандайзинга, поддержание чистоты в зале;

- участие в инвентаризации товара также входит в обязанности продавца консультанта;

- при необходимости продавец-консультант должен выполнять обязанности кассира и уметь оформить покупку на кассе.

Специфика розничной торговли имеет ряд особенностей, усложняющих адаптационный период новых сотрудников, а именно:

- высокая текучесть, которая обуславливает проблему по удержанию нового персонала на рабочем месте на протяжении длительного срока, что, в свою очередь, увеличивает издержки, связанные с набором и подготовкой новых работников;

- борьба за персонал между торговыми сетями и борьба между сетями и небольшими компаниями. Торговые сети обычно имеют некоторые конкурентные преимущества за счет своей стабильности, «белой» зарплаты и возможности карьерного роста. В ответ на это маленькие компании вынуждены привлекать персонал на большие зарплаты, не всегда легально трудоустраивать людей, которые по определенным причинам не могут быть приняты в сетевые компании (отсутствие российского гражданства, регистрации и т.п.) [28];

- низкий уровень заработной платы;

- непредсказуемость и нестабильность рынка розничной торговли.

Так же государственный стандарт Российской Федерации устанавливает обязательные требования к обслуживающему персоналу предприятий розничной торговли и к индивидуальным предпринимателям, оказывающим услуги розничной торговли. Стандарт применяется при проведении сертификации услуг розничной торговли и может быть использован при аттестации обслуживающего персонала. Полный перечень компетенций указан в ГОСТ Р 51305-99.

Приведем в пример ряд требований, установленных данным стандартом [35]:

- обеспечивать безопасность оказываемых услуг торговли и технологических процессов для жизни и здоровья покупателей, сохранность их имущества и охрану окружающей среды;
- иметь профессиональную подготовку и соответствовать квалификационным требованиям, установленным для данной профессии;
- знать и соблюдать действующие законы, иные нормативные правовые акты, касающиеся профессиональной деятельности персонала, должностные инструкции, правила внутреннего трудового распорядка, приказы и распоряжения администрации предприятия;
- знать и соблюдать санитарно-гигиенические нормы и правила в соответствии с СанПиНом 2.3.5.021;
- при поступлении на работу и в период работы на предприятиях продовольственной торговли персонал обязан проходить предварительные и периодические медицинские осмотры в соответствии с СанПиНом 2.3.5.021;
- обеспечивать безопасную совместимость материала упаковки с реализуемым товаром и взаимозаменяемость упаковки;
- соблюдать правила эксплуатации оборудования, охраны труда и техники безопасности и своевременно проходить инструктаж по технике безопасности;

- иметь навыки к руководству (для заведующего отделом, секцией и тому подобное);

- знать в пределах разговорного минимума иностранный язык международного общения и профессиональную терминологию на иностранном языке (для персонала торговых предприятий, обслуживающих иностранных граждан);

- функции, права и обязанности обслуживающего персонала должны быть изложены в должностных инструкциях, утвержденных руководителем предприятия.

- должностные инструкции на обслуживающий персонал разрабатывают с учетом соблюдения требований настоящего стандарта, единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих, особенностей работы данного предприятия, действующих законов и иных нормативных правовых актов и нормативных документов.

- обслуживающий персонал, по роду выполнения работы имеющий непосредственное соприкосновение с продуктами питания, посудой, производственным инвентарем и оборудованием, должен соблюдать действующие санитарные нормы и правила для предприятий продовольственной торговли.

- обслуживающий персонал должен обеспечивать надлежащее качество торгового обслуживания покупателей в соответствии с обязательными требованиями стандартов и условиями договора, в том числе:

1) доступность, достаточность и достоверность информации о продаваемых товарах и оказываемых услугах;

2) соблюдение требований к маркировке, упаковке и оформлению ценников и товарных чеков;

3) соблюдение правил продажи товаров и культуры торгового обслуживания покупателей.

- обслуживающий персонал на рабочих местах должен носить санитарную или форменную одежду и обувь установленного для данного предприятия образца, находящуюся в опрятном и исправном состоянии.

- обслуживающий персонал предприятий общественного питания, расположенных в помещениях торгового предприятия (столовых, закусочных и т. п.), должен соответствовать требованиям ГОСТ 30524/ГОСТ Р 50935.

Кроме всего вышеперечисленного, требования к работникам сферы розничной торговли со стороны принимающего на работу очень обширны – начиная от коммуникативных способностей, личной симпатии, способностей к презентации товара до высокого уровня стрессоустойчивости и терпеливости. Совокупность всех приведенных выше требований и стандартов обуславливает необходимость в проведении качественной и эффективной адаптации.

Таким образом, сотруднику, принятому на работу в сфере розничной торговли в процессе адаптации необходимо:

- ознакомиться со спецификой деятельности;
- изучить и начать применять на практике должностные инструкции;
- изучить товары и услуги, которые будут предоставляться потребителю в процессе работы в данной организации;
- выполнять работу в соответствии с трудовым договором и пунктами, указанными в нем;

В ходе освоения всех этих необходимых этапов, новичок, чаще всего тратит много времени на теорию, медленно подключается к основному трудовому процессу, что в дальнейшем ведет к получению низкой заработной платы и повышению стресса соответственно.

Экономическая ситуация в регионе и стране оказывает прямое влияние на спрос и предложение на рынке товаров и услуг, а также на поведение потребителей. Состояние экономики и ценовая политика непосредственным образом оказывают влияние на работу в данной структуре.

Исходя из всего вышесказанного, первичная адаптация сотрудников в сфере розничной торговли очень важна при трудоустройстве новичков.

Грамотно сформированная система адаптации новых сотрудников в данной области позволит обучить и удержать работников на должности. А это, несомненно, позволит сократить издержки предприятия на поиск и отбор персонала, снизить текучесть кадров среди новичков данной сферы.

2 Формирование системы адаптации персонала в контексте организации

2.1 Характеристика ООО «МИА»

ООО «МИА» (Компания «Darvi») основана 1 декабря 2011 года. Основателем компании является Зыкова Марина Геннадьевна, в настоящий момент она - директор компании «Darvi». Представительства компании есть в одних из крупнейших торговых комплексов города Красноярск и для удобства покупателей организация постоянно работает над расширением своей географии.

Основное направление деятельности компании - поставка и продажа аксессуаров для мобильных устройств и планшетов, а также сопутствующие услуги, включая ремонт смартфонов.

Компания «Darvi» работает напрямую с крупнейшими заводами в Китае, которые производят аксессуары для мобильных устройств и планшетов. Собственный склад в Красноярске является одним из крупнейших в Сибири, за счет этого организация может осуществлять оптовые и мелкооптовые поставки с наиболее выгодными сроками и ценами на товары. Своим партнерам компания предлагает выгодные условия на поставку товаров, которые есть в наличии в городе Красноярск, так и на товары, которые находятся на заводе производителя.

Розничному покупателю компания всегда предлагает широчайший выбор аксессуаров, как для распространенных, так и для редких моделей мобильных

устройств и на различные виды планшетов. Ассортимент организации включает в себя:

- всевозможные модели чехлов, накладок, флипов, флип-книжек и бамперов;
- защитные пленки и стекла как под конкретные модели мобильных телефонов, так и универсальные, которые могут подойти для абсолютно любой модели мобильного устройства;
- наушники (проводные и беспроводные);
- кабельная продукция;
- моноподы;
- led-лампы;
- попсокет, кольца i-Ring;
- автомобильные держатели для телефонов и планшетов.

Кроме этого компания оказывает услуги печати на чехлах, поклейки пленок и стекол на экран и задние панели телефонов и планшетов, выкладку стразами на чехлах, а также с недавнего времени организация оказывает услугу по обклейке мобильных устройств, планшетов, наушников и ICOS специальной бронированной пленкой. Данная услуга требует использования специального оборудования, которое на данный момент установлено на двух торговых точках в ТРЦ «Зеленый» и ТРЦ «ПокровSKY».

На данный момент компания имеет шесть торговых точек и склад-магазин, все они располагаются в городе Красноярске.



Рисунок 4 – Логотип ООО «МИА»

В компании представлена линейная организационная структура.

Руководитель несет ответственность за результаты работы коллектива. Подчиненные выполняют распоряжения только своего непосредственного руководителя. Вышестоящий руководитель не может отдавать распоряжения работникам, минуя их непосредственного начальника.

Полная численность работников организации – 20 человек. Средний возраст персонала 21-25 лет.

Структура организации представлена на рисунке 5.



Рисунок 5 – Организационная структура ООО «МИА»

Плюсами данной организационной структуры могут выступать:

- 1) разделение труда - каждый работник имеет свою специализацию и задачи, в соответствии с ней.
- 2) цепь команд, или скалярная цепь. Главный принцип, по которому осуществляется линейное управление – от высшего звена к низшему.
- 3) единоначалие – каждый подчиненный имеет одного руководителя. Если рабочий совершил ошибку, его может наказать только менеджер, стоящий над ним. Также только он может ставить перед ним задачи и требовать за них

отчета. Высшее руководство имеет право спрашивать результаты работы с менеджера, находящегося в его прямом подчинении. Это позволяет оперативно решать возникшие вопросы на каждом из уровней.

4) иерархия целей. Цели расположены на трех уровнях: организационном, групповом и личном.

5) единство направления. Каждый отдел в организации отвечает за свои функции, но их цели и задачи должны быть взаимосвязаны с функциями других отделов и быть направлены на благо всей компании.

Характеристика кадровой политики: открытая, реактивная. При реактивной кадровой политике руководство организации диагностирует возникающие проблемы с персоналом, анализирует причины кадровых проблем, конфликтных ситуаций, принимает меры по их ликвидации [13].

В данной организации приоритетными для сотрудников являются такие качества как высокая стрессоустойчивость, коммуникабельность, открытость и активность.

Особенности кадровой политики организации при разработке системы адаптации персонала:

- пассивная кадровая политика;

В данном случае руководство без понимания причин пытается экстренно среагировать на возникающие конфликтные ситуации. Если сотрудник в первые месяцы работы не осваивается и принимает решение об увольнении, руководитель начинает реагировать на это только в тот момент, когда это решение уже принято.

- открытая кадровая политика;

Открытая кадровая политика характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, можно прийти и начать работать как с самой низкой должности, так и с должности на уровне высшего руководства [31].

В том случае, если на открытую вакансию нанимается сотрудник, не имеющий опыта в сфере розничной, требуется его обучение, и, к сожалению, в

компании нет четкого и адаптивного регламента по обучению сотрудников, это непременно отражается на периоде адаптации нового сотрудника.

- оплата труда сотрудников;

Заработная плата сотрудников исчисляется по формуле Оклад (почасовая ставка) + процент от продаж + мотивационная часть (поклеика стекол и пленок в размере 100р/шт.).

- высоко конкурентная среда;

Так как организация работает на рынке в условиях высокой конкуренции, от того, насколько сотрудник быстро адаптируется, зависит качество и уровень его работы и, как следствие, качество предоставляемой услуги. Этот аспект напрямую влияет на то, насколько конкурентоспособна будет организация на рынке.

Разработка системы адаптации персонала позволит сотрудникам быстрее вливаться в рабочий процесс и достигнуть высокого уровня эффективности работы, что в свою очередь окажет положительный эффект на работу организации в целом, а также снизит уровень текучести персонала и уровень издержек, связанных с текучкой.

Система коммуникации на предприятии является неформальной, поскольку любой сотрудник может обратиться к вышестоящему руководству.

Также важно отметить, что компания реализует производственную модель (по подходу Д. Геста). Данная модель характеризуется тем, что работники выступают средством производства. В сотрудниках при реализации данной модели ценятся исполнительность и точность выполнения трудовых задач, стоящих перед ними в рамках осуществления профессиональной деятельности. В производственной модели управления персоналом отдел кадров ограничивается базовым набором функций и методами контроля их исполнения.

Согласно стадиям жизненных циклов по И. Адизесу компания находится на этапе младенчества. Рассмотрим естественные проявления данного этапа:

- трудности с выпуском готового продукта;

Рассмотрим предоставляемые в компании услуги, такие как печать на чехлах и оклейка мобильных устройств броне пленкой. Услуга печати предлагается покупателю на всех торговых точках, но проблема заключается в том, что непосредственно сам процесс печати происходит в главном офисе компании, что существенно увеличивает срок выполнения услуги и дальнейшей передачи готового товара покупателю. Именно поэтому зачастую потребитель отказывается от данной услуги в пользу организаций, которые могут выполнить печать на чехле «здесь и сейчас». Услуга оклейки мобильных устройств броне пленкой появилась в организации недавно, сама услуга требует прохождения определенного обучения, и сама по себе является технологически сложной. Вследствие этого, возникает проблема с качеством предоставляемой услуги и с количеством возражений потребителя касаясь качества услуги.

- недостаток правил и процедур для эффективного управления;

В ООО «МИА» нет специально разработанной системы адаптации персонала, она никак не регламентирована и ее сущность, и критерии успешности и не успешности не отражены ни в одном из документов компании.

- частое совершение ошибок сотрудниками и руководителем компании;

Исходя из того, что из раза в раз большое количество новых сотрудников в организации увольняются спустя два – три месяца работы, не пройдя процесс адаптации в полной мере, можно судить о том, что ошибки, допускаемые руководством, никак не берутся во внимание.

- быстрое принятие решений без изучения всех тонкостей вопроса;

В момент, когда в компании встает вопрос о восполнении утраченного рабочего ресурса (ушедшего с должности сотрудника), всегда делается упор на быстрое принятие на работу нового сотрудника, но не берется во внимание причины, приведшие к увольнению кадров, что значит, что устраняется только симптом в краткосрочном периоде, а не причина в долгосрочном

- высокая нагрузка на работников компании.

Так как новый сотрудник приступает к своим обязанностям сразу же после прохождения стажировки, которая длится всего лишь несколько дней

(чаще всего от 3 до 5 дней), он должен максимально резко и быстро включаться в рабочий процесс, который подразумевает под собой разнообразный функционал, зачастую непривычный и незнакомый для «новичка». Так же следует учитывать тот факт, что рабочий график продавцов – консультантов часто сбивается из-за регулярных подмен между сотрудниками, что так же повышает нагрузку для каждого из них и требует от управляющей дополнительных временных затрат.

Рассмотрим подробнее влияние внешних и внутренних факторов среды на деятельности организации ООО «МИА» на основе SWOT-анализа внутренней и внешней среды, который представлен в таблице 2.

Таблица 2 – SWOT-анализ внутренней и внешней среды

Параметры анализа	Положительные стороны	Отрицательные стороны
Внешняя среда	<ul style="list-style-type: none"> - разнообразие рынка мобильных устройств и аксессуаров для них; - снижение возраста рабочей силы. Компания делает упор на набор молодых сотрудников на должность продавца – консультанта. 	<ul style="list-style-type: none"> - увеличение числа компаний в сфере розничной торговли; -снижение покупательской способности, так как аксессуары для мобильных устройств не являются предметом первой необходимости; - зависимость от инфляции и иностранной валюты, поскольку закуп происходит за рубежом.

Окончание таблицы 2

Внутренняя среда	<ul style="list-style-type: none">- наличие акций месяца и постоянных розыгрышей в социальных сетях;- 6 торговых точек в разных частях города;- использование социальных сетей как инструмента привлечения клиентов.	<ul style="list-style-type: none">- высокая стоимость продукции;- большое количество негативных отзывов от потребителей и высокий процент возвратов;- отсутствие у сотрудников приверженности к компании.
------------------	--	---

2.2 Реализация мероприятий диагностики

Для того чтобы выявить несоответствие системы нормативным критериям и определить проблемные места для дальнейшего формирования эффективной системы адаптации персонала необходимо использование методик, методов и инструментов сбора информации.

При проведении диагностики подсистемы адаптации персонала в ООО «МИА» мною были использованы такие методы как анкетирование сотрудников, анализ документов, частично стандартизированное интервью с руководителем.

Значимость и целесообразность применения каждого из использованных в ходе анализа методов отражена в таблице, приведенной ниже.

Методы сбора информации, их объект и предмет представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Методы сбора информации, их объект и предмет

Метод сбора информации	Объект	Предмет
Анкетирование	Персонал розничной торговой точки	Эффективность используемых методов, а также структура и принципы процесса адаптации персонала
Интервью	Руководитель организации	Выявить цель и функции процесса адаптации сотрудников
Анализ документов компании	Основные локальные документы компании, положение об адаптации	Степень формализованности, наличие системы адаптации персонала

Первый этап анализа является анкетирование, в ходе которого было опрошено 14 человек из разных подразделений компании.

В целях анкетирования сотрудникам было предложено ответить на вопросы, каждый из которых направлен на определение соответствия системы нормативным критериям, описывающее положение на предприятии по разработке системы адаптации персонала. В целях анкетирования сотрудникам было предложено ответить на вопросы, каждый из которых направлен на определение соответствия системы нормативным критериям, описывающее положение на предприятии по разработке системы адаптации персонала. Анкетная форма представлена в Приложении А.

Наиболее важными в процессе выявления эффективности методов обучения были выбраны и обработаны анкетные вопросы 1,4,6,11.

Согласно анализу ответов на вопрос №1 данной анкеты, можно сделать вывод о том, что 28% опрошенных осваивались на новом месте в период до 3х месяцев, 14% опрошенных осваивались на новом месте в период до 6ти месяцев, 22% опрошенных продолжают осваиваться до сих пор и 36% опрошенных затрудняются ответить. Исходя из этого, можно делать вывод о том, что процесс освоения сотрудниками на новом рабочем месте в данной организации занимает достаточно продолжительный отрезок времени, что, в

свою очередь влияет на продуктивность и эффективность их работы на этапе вхождения в компанию.

По результатам анализа ответов на вопрос №4 был сделан вывод о том, что 7% опрошенных нуждались в помощи коллег и руководителей в срок до 1 месяца, 35% - в срок до 3х месяцев, 21% - в срок до 6ти месяцев и 37% опрошенных нужна помощь до сих пор. Это говорит о том, что большинство сотрудников организации долгое время не способны до конца самостоятельно выполнять свой рабочий функционал и больше трети опрошенных до сих пор нуждаются в консультировании со стороны руководства и коллектива. Вышеизложенное говорит о том, что большая часть сотрудников не была успешно адаптирована и такой критерий, как «Сокращение срока периода, в течение которого сотрудник не может выполнять свои обязанности без посторонней помощи» не выполняется.

Анализ ответов на вопрос № 6 дает информацию о том, что больше половины опрошенных (63%) не были довольны процессом освоения на новом рабочем месте, и, как следствие, это затрудняло как адаптационный период, так и весь трудовой процесс в целом.

После проведения анализа ответов на вопрос №11 представленной анкеты была получена информация о том, что 58% опрошенных скорее не заинтересованы в дальнейшей работе в данной конкретной организации, 21% скорее остался бы на работе в данной компании и 21% затрудняются ответить на вопрос. Данные результаты позволяют сделать вывод о том, что большинство сотрудников не были достаточно замотивированы в процессе адаптации и не заинтересованы в дальнейшей работе в организации.

Был проведен анализ следующих критериев - эффективность процесса адаптации для персонала, гибкость, удобство применения и долгосрочный характер. Согласно анализу ответов, можно сделать вывод, что критерии, которые описаны выше, не выполняются, что характеризует необходимость в разработке системы адаптации персонала для данной организации.

Вторым этапом является анализ документации, был проведен анализ таких документов как трудовой договор и настольная книга продавца. С помощью анализа документов можно изучать, анализировать и сравнивать различные общественные явления и события, которые были отражены в разных документах. Анализ документов необходим практически для любого социологического исследования, так как он позволяет социологу ознакомиться с существующей проблемой [15].

В ходе диагностики был исследован и рассчитан такой показатель, как общий стаж работы в организации. Данные для анализа представлены в Таблице 4.

Таблица 4 – Общий стаж сотрудников в организации

Количество лет, отработанных в организации	Количество сотрудников
До 1 года	6
От 1 года до 5 лет	9
От 5 до 9 лет	5

Анализ кадрового состава по количеству проработанных лет показал, что большинство работников - это лица, которые проработали от 1 года до 5 лет (45%); 25% - от 5 до 9 лет; 30% - менее одного года. Более пяти лет в компании работает директор организации, управляющая и 2 продавца-консультанта. В группе проработавших в компании от 1 года до 5 лет восемь из девяти сотрудников не проработали в компании 2х лет. Процент работающих в срок от года до пяти лет превышает процент работающих в компании менее года сотрудников.

Далее в ходе анализа документации мною был рассмотрен коэффициент оборота по увольнению, который позволил получить информацию о том, сколько людей пришло в организацию, а сколько покинуло.

Коэффициент оборота по увольнению рассчитывается по формуле:

$$K_{об.ув} = Ч_{увол.} / Ч_{ср.спис.} \times 100\%$$

$K_{об.ув}$ - коэффициент оборота по увольнению,

$Ч_{увол}$..- число уволенных за период, чел.,

$Ч_{ср.спис.}$ - среднесписочная численность за период, чел.;

Рассчитаем этот показатель для организации, взяв за отчетный период 1 год.

$$K_{об.ув} = 7 / 20 \cdot 100\% = 35 \%$$

При подсчете данного коэффициента требуется уточнить, что за год в компанию по документам было принято 10 новых сотрудников, 6 из них ушли по собственному желанию и 1 был уволен. Этот показатель весьма неутешителен и позволяет делать вывод о том, что 70% новых сотрудников за отчетный период не остались в организации.

Согласно проведенному анализу, можно сделать вывод о том, что документы являются неактуальными и не направлены на решение стратегических задач компании. Так же в результате анализ документации выявлено, что нив одном из существующих документов не отражены вопросы, касающиеся адаптации персонала как таковые. Из этого можно делать вывод о том, что нет возможности для определения эффективности процесса адаптации в данной конкретной организации, так как не отражены критерии и этапы данного процесса.

Частично стандартизированное интервью с руководителем предприятия направлено на получение информации о следующих аспектах:

- этапы процесса адаптации в конкретной организации;
- несовершенства, имеющиеся в системе адаптации в данный момент;
- необходимость в разработке положения об адаптации персонала.

План интервью с руководителем представлен в таблице 5.

Таблица 5 – Интервью с руководителем

Вопросы руководителю	Полученная информация	Соответствие
1. Какие, на Ваш взгляд, этапы процесса адаптации реализуются в организации на данный момент?		
2. Какие несовершенства можно выделить существующей системе адаптации персонала?		
3. Проводится ли дальнейший контроль после прохождения сотрудником адаптационного периода?		
4. Что должна представлять собой система адаптации персонала в конкретной организации?		
5. Важна ли обратная связь персонала и какова, на Ваш взгляд, ее роль в формировании системы адаптации?		

Результаты проведенного интервью с руководителем ООО «МИА» отражены в Приложении Б.

Исходя из результатов интервью с руководителем организации, можно делать выводы о том, что существующий в компании процесс адаптации не структурирован, не закреплен в документации, а мероприятия по его проведению не являются понятными как для руководителей, так и для сотрудников. Это, в свою очередь, влияет на эффективность и результативность

адаптационного процесса и не дает возможности для оценки проведенных мероприятий.

Таким образом, был проведен анализ документации, анкетирование сотрудников, частично стандартизированное интервью с руководителем организации.

Согласно проведенному анализу, можно делать вывод о том, что организация нуждается в разработке системы адаптации персонала, которая будет соответствовать как нормативным критериям, так и современным тенденциям в области управления персоналом и адаптации, в частности.

Согласно полученным в ходе проведенного анализа документации, частично формализованного интервью и анкетирования данных можно сделать вывод о том, что сам процесс адаптации в ООО «МИА» на данный момент не отвечает критериям успешности адаптации. Вследствие этого возникает ряд проблем с удержанием сотрудников в компании в первые месяцы их работы на новом месте, что порождает высокую текучесть кадров и увеличение издержек, связанных с набором нового персонала.

Обобщим схему эмпирического исследования поэтапно:

- 1) анкетирование сотрудников компании, в процесс проведения были задействованы 14 сотрудников компании;
- 2) анализ документации компании;
- 3) частично стандартизированное интервью с руководителем компании.

Процедура эмпирического исследования предполагает осмысление и интерпретацию полученных данных, поскольку не предполагает обработку количественных показателей.

На основании проведенного исследования был сделан вывод о внесении предложений по разработке системы адаптации персонала для ООО «МИА».

3 Основные направления по формированию системы адаптации

3.1 Формирование системы адаптации в организации

При проведении мной анализа существующей системы было выявлено, что существующая система адаптации не является эффективной из – за ряда проблем, а именно:

1) сотрудник проходит адаптационный период резко в процессе стажировки, которая не занимает больше недели, после чего сразу приступает к выполнению своих обязанностей, не успевая должным образом адаптироваться, так как нет четкого плана мероприятий и системы как таковой;

2) возложенные на управляющую функции по адаптации сотрудников не выполняются ею и весь период адаптационный период с новичком работают более опытные коллеги, которые работают в организации длительное время, но они никак не обучены грамотному введению работников в должность.

3) после прохождения стажировки большинство стажеров не прорабатывают и 2-3х месяцев и увольняются с должности, что приводит к увеличению временных и финансовых издержек, связанных с подбором персонала.

4) пришедшие в организацию сотрудники в течение длительного периода осваиваются и адаптируются в новых для них условиях, что приводит к снижению их эффективности как работников и повышению уровня стресса, что, в свою очередь, негативно влияет на результативность работы всей организации в целом.

Для того чтобы решить выявленные проблемы, было принято решение:

1) сформулировать требования к системе адаптации персонала в данной конкретной организации;

2) предложить эффективную систему адаптации и сделать ее наиболее применимой для данной компании;

3) внести предложение по проверке эффективности пройденного сотрудником адаптационного периода путем подбора опросников, которые будут отражать результаты адаптации и работы системы в целом.

В первую очередь, необходимо отразить требования к практике разработки корпоративных стандартов в области управления персоналом организации в рамках конкретных нормативных критериев, изложенных выше.

Требования к разработке системы адаптации персонала организации:

- 1) понятность и прозрачность для всех категорий сотрудников
- 2) согласованность с нормами законодательства
- 3) удобство применения и долгосрочный характер;
- 4) система адаптации и ее этапы должны быть отражены в документах компании;
- 5) возможность проверить эффективность пройденной сотрудником адаптации;
- б) система не должна противоречить целям организации и существующей системе управления персоналом.

На данный момент в организации имеет место наставничество, но оно никак не отвечает специфике деятельности организации. В основном обязанности по введению новичков в компанию ложатся на плечи опытных продавцов – консультантов. Но, проблема заключается в том, что фактически в их обязанности не входит функционал, связанный с обучением и адаптацией новых сотрудников. Впоследствии возникает ряд проблем, а именно:

- реорганизация процесса адаптации из-за некорректно и/или неполно проведенных мероприятий, которые «ложатся на плечи» не подготовленных для выполнения данных функций сотрудников;
- отсутствие мотивации у «старичков» в выполнении не предусмотренного для них функционала, что приводит к снижению эффективности в процессе выполнения основных рабочих задач;

- новые работники не до конца или же совсем не адаптируются в компании и, так как не существует четкой системы адаптации, не представляется возможным установить, в чем именно кроется причина;

- отсутствие обратной связи приводит к недопониманию между сотрудниками и руководителями, а также между коллегами, что порождает конфликтные ситуации, увеличивает уровень стресса и ухудшает весь климат в коллективе;

- последующее увольнение новых сотрудников приводит к необходимости набора нового персонала и, как следствие, увеличению издержек, связанных с этим набором.

Исходя из вышесказанного, я предлагаю применить в организации ООО «МИА» разработанный мной план мероприятий на основе метода «баддинга», так как для данной организации наставничество не было успешным.

Баддинг, по мнению С.А. Фельк, — это метод обучения, который включает в себя взаимную поддержку работниками друг друга, абсолютное равноправие между ними, т. е. в данном методе отсутствуют понятия наставник - подопечный. Данный метод призван помочь компании в формировании сплочённой команды, каждый член которой придёт на помощь своему коллеге.

Исходя из вышеизложенного определения, можно сделать вывод, что баддинг - особый вид взаимоотношений, в процессе которых «бадди» передают обучающемуся не только знания и навыки, но и человеческую поддержку, помощь, свою мудрость. «Бадди» должен направлять, но не указывать, поддерживать, но не делать работу вместо ученика, делиться мыслями, но не принимать решения [9].

Баддинг как таковой рассматривается как метод обучения персонала, я же предлагаю приспособить его для адаптации сотрудников в исследуемой организации. Так как баддинг не предполагает директивности и наставничества, а в большей степени представляет партнерство с коллегой и получение обратной связи, мне кажется целесообразным использование такой системы в ООО «МИА». Главная идея баддинга заключается в том, что у

сотрудника будет коллега – партнер (именуемый «бадди»), от которого он сможет получить как необходимый набор знаний и умений, так и моральную поддержку. Так же отличительной чертой данного метода является получение обратной связи, а значит, в дальнейшем сотрудникам будет легче выяснить, где в процессе адаптации есть «слабые стороны» и на что следует делать больший упор.

Но так как от «бадди» будет требоваться объективная и честная обратная связь, он должен иметь достаточный уровень знаний и компетенции, позволяющие делать те или иные выводы о результатах прохождения новым сотрудником периода адаптации. Исходя из этого, я хочу предложить внедрить систему поощрений или «бонусов» для тех сотрудников, за которыми будет закреплён статус «бадди». Я считаю данное предложение целесообразным, так как это даст дополнительную мотивацию для работников – «бадди» к качественному проведению адаптации у «новичков».

Для того чтобы предложенная мной система функционировала наиболее качественно, к ней выдвигаются следующие требования:

- создание контекста доверия между «бадди» и адаптируемым сотрудником;
- понимание потребностей в процессе адаптации работника в новой для него организации;
- постановка целей, которые должны быть достигнуты к окончанию периода адаптации;
- согласование «тайминга» и процедур, предусмотренных процессом адаптации работника;

На мой взгляд, данная система будет являться эффективной, так как на нового сотрудника не будет оказываться давления со стороны руководителя, как в случае с наставничеством, ведь речь будет идти не об отношениях начальник – подчиненный, а об отношениях партнер – партнер.

На основании вышесказанного предлагаю следующий план мероприятий по адаптации новых сотрудников, представленный в таблице 6.

Таблица 6 – План мероприятий по адаптации новых сотрудников

№	Мероприятие	Цель	План проведения	Форма проведения, сроки
1.	Проведение вводного инструктажа	Сориентировать нового сотрудника по вопросам, связанным с организацией рабочего места и трудового процесса, а также о деятельности компании.	1. Встреча нового сотрудника; 2. Информирование новичка о компании, ее специфике, целях и тех задачах, которые будут стоять перед сотрудником в процессе работы; 3. Выдача «Настольной книги продавца»; 5. Закрепление нового сотрудника за «бадди».	Инструктаж – ознакомление; Место проведения – торговая точка; Срок проведения – 1.5 – 2 часа (возможны корректировки).
2.	Подробное ознакомление с функционалом и навыками, требуемым в работе	Ознакомить новичка с ассортиментом и предоставляемым и в компании услугами, демонстрация предоставления услуг.	1. Ознакомление с ассортиментом компании по «Настольной книге продавца» и наглядно на торговой точке; 2. Демонстрация выполнения услуги по наклейке стекол и пленок; 3. Инструктаж по предоставлению услуги печати на чехлах и стеклах (этапы работы по заказам); 4. Ознакомление со «скриптом продаж» (этапы работы с покупателем); 5. Обучение работе с кассовой системой «Эватор» и эквайрингом; 6. Ознакомление с процедурой возврата; 7. Работа с возражениями;	Наблюдение за «бадди»; Место проведения – торговая точка; Срок проведения - от 3 до 7 дней.

Продолжение таблицы 6

3.	Стажировка – применение знаний и навыков на практике	Начало самостоятельной работы под наблюдением «бадди», получение обратной связи, работа над ошибками.	1. После проведения инструктажа и обучения новый сотрудник приступает к выполнению трудовых функций под наблюдением и с помощью «бадди»; 2. Сотрудник информирует «бадди» о трудностях и сложностях, получает помощь от коллеги; 3. «Бадди» дает обратную связь и предлагает возможные пути решения.	«Бадди» наблюдает за «новичком»; Место проведения – торговая точка; Срок проведения от 7 дней до 2х недель.
4.	«Работа с эмоциями»	Данный этап предполагает работу с проблемами, которые связаны с эмоциональным фоном и стрессом, который связан с освоением на новом месте для сотрудника.	1. Выявление возможных проблем, связанных с включением в новый для работника коллектив, а также с освоением на новом рабочем месте; 2. «Бадди» делится своим опытом с «новичком», предлагая варианты решения проблем; 3. Получение обратной связи.	Диалог; Место проведения – торговая точка/дистанционно; Срок проведения – не устанавливается.

Окончание таблицы 6

5.	Проверка эффективности проведенной адаптации	Проверить с помощью опросника степень эффективности проведенных мероприятий, оценить лояльность и вовлеченность адаптируемого сотрудника; провести аттестацию, направленную на оценку полученных знаний, умений и навыков.	1. Провести анкетирование адаптируемого сотрудника посредством Методики расчёта индекса вовлеченности персонала Е.А.Скриптуновой [42] и Опросника организационной лояльности Л. Портера (OCQ) [16]; 2. Провести аттестацию сотрудника для определения его уровня знаний, умений и навыков, полученных в процессе адаптации.	Проведение опросов и аттестации; Место проведения – офис организации; Срок проведения – 2-3 часа (возможны корректировки) + обработка результатов.
----	--	--	--	--

Я считаю, что необходимо проводить анкетирование на финальном этапе прохождения адаптации для того, чтобы установить, насколько сам процесс адаптации был эффективным для «новичка». Со своей стороны, предлагаю использовать методику расчёта индекса вовлеченности персонала Е.А. Скриптуновой [48] и опросник организационной лояльности Л. Портера (OCQ) [16].

Вовлеченность сотрудника характеризуется его интересом к работе и стремлением к выполнению своих трудовых функций как можно лучше, а также пониманием задач, которые перед ним стоят и способностью выполнять эти задачи самостоятельно. Именно поэтому рассмотрение индекса вовлеченности является целесообразным для оценки эффективности проведенной адаптации. Но для того, чтобы оценка была более объективной, следует рассмотреть результативность процесса с разных сторон. Исходя из этого, предлагаю оценивать лояльность сотрудника, прошедшего адаптацию, с помощью опросника организационной лояльности Л. Портера (OCQ) [16].

Лояльность сотрудника напрямую отражает степень его принятия организации, ценностей и правил компании, а также настрой сотрудника на то, чтобы задержаться в компании как можно дольше. Все вышеперечисленное также может охарактеризовать качество и результативность проведенной адаптации.

Разработанная система адаптации сотрудников будет описана в положении об адаптации, которое, в свою очередь, будет закреплено в «Настольной книге продавца» организации ООО «МИА».

3.2 Социально-экономическая эффективность и нормативно-правовое обеспечение предложенных мероприятий

К прогнозируемому влиянию внедрения новой системы адаптации можно отнести:

- сокращение срока адаптационного периода;
- развитие у новых сотрудников позитивного отношения к своей работе и коллективу;
- установление крепких связей между сотрудниками компании;
- снижение текучести кадров в организации;
- снижение издержек, связанных с текучестью и дальнейшей необходимостью набора нового персонала.

Разработка новой системы адаптации будет нести за собой как экономические затраты, так и выгоды. К затратам в данном случае будут относиться:

- дополнительные мотивационные меры для выбранных «бадди», а именно «бонусы» за выполнение функций, связанных с адаптацией новых сотрудников. Предполагается, что выплаты дополнительных бонусов сотрудникам – «бадди» в размере 5% от месячной заработной платы за каждого «новичка», успешно прошедшего адаптационный процесс, позволит добиться положительного мотивационного эффекта и, как следствие, проведение

мероприятий по адаптации новых работников будет проводиться результативно и качественно. Это, в свою очередь, уменьшит временные рамки проведения адаптации и выход нового сотрудника в качестве основного работника, а не стажера, будет осуществляться за более короткий срок.

Заработная плата продавца – консультанта исчисляется по формуле оклад (почасовая ставка) + процент от продаж + мотивационная часть (поклеяка стекол и пленок в размере 100р/шт.)

Пример расчета заработной платы для продавца – консультанта в ТРЦ «ПЛАНЕТА» за март 2021 года:

Окладная часть:

$15 \text{ рабочих дней} * 12 \text{ часов} * 60 \text{ рублей/час} * 1,6 = 17280 \text{ рублей.}$

Премияльная часть:

Выручка продавца за отчетный месяц – 105687 рублей;

Процент для сотрудников в отделе ТРЦ «ПЛАНЕТА» без выполнения плана равен 6, процент при выполнении плана будет равен 7. План за отчетный период для продавца – консультанта в отделе ТРЦ «ПЛАНЕТА» – 150000 рублей (план в отчетном месяце не был выполнен).

$105\,687 * 0,06 = 6341 \text{ рубль;}$

Мотивационная часть:

При продаже 1 защитного стекла или защитной пленки продавцу – консультанту начисляется 100 рублей в заработную плату. Количество стекол и пленок, проданных сотрудником за отчетный период, равняется 45 шт.

$45 * 100 = 4500 \text{ рублей.}$

Итого: $17280 + 6341 + 4500 = 28121 \text{ рубль.}$

Исходя из полученных данных, рассчитаем «бонус» для продавца – консультанта, выбранного в роли «бадди» для стажера в размере 5% от месячной заработной платы за каждого сотрудника, успешно прошедшего адаптационный период.

Таким образом, в марте 2021 года «бадди», получивший заработную плату в размере 28121 рубля, также получил бы «бонус» в размере $28121 * 0,05 = 1406,05$ рубля за каждого работника, который был успешно адаптирован.

Выгоды (направленные на экономию) будут включать в себя:

– снижение затрат на подбор нового персонала. Предполагается, что новая система адаптации позволит исключить проблемы увольнения новых сотрудников на ранних сроках работы в организации, а также проблему, связанную с невыходом стажеров в качестве основных работников после прохождения стажировки. Так как прибегать к набору новых стажеров приходилось довольно часто, затраты на оплату платформ по подбору росли. Оплата платформ для подбора персонала, таких как Avito [34] (в среднем 310 рублей в месяц) и HH.RU [25] (недельная подписка, оплачиваемая при необходимости, стоимость которой составляет 2160 рублей; содержит базу данных об актуальных вакансиях в пределах Красноярского края). При проведении анализа документации компании было выявлено, что недельная подписка на сайте HH.RU приобреталась за год 8 раз. Исходя из этой информации, можно посчитать средние расходы на подбор персонала в месяц.

$$(310 * 12) + (2160 * 8) = 21000 \text{ рублей/год.}$$

$$21000 / 12 = 1750 \text{ рублей – затраты на подбор персонала в месяц.}$$

Если предполагать, что при введении новой система адаптации персонала «новички» не будут увольняться в первые месяцы работы, можно делать вывод о том, что применение платформ сократиться и, как следствие, расходы на процесс подбора будут уменьшаться. В результате внедрения новой системы компания может полностью отказаться от подписки на сайт Avito, и использовать только недельную подписку на сайте HH.RU. при необходимости. Сделаем приблизительный расчет для определения возможной выгоды, с учетом, что использование подписки на сайт HH.RU. будет необходимо не более 5 раз за год.

$(2160 * 5) / 12 = 900$ рублей – предполагаемые затраты на подбор персонала в месяц при введении новой системы адаптации.

Таким образом, выгода от внедрения системы предположительно может составлять 850 рублей в месяц или 10200 рублей в год.

- исключение необходимости в привлечении дополнительного сотрудника на смену. Так как работа со стажерами в компании не была разработана с учетом того, что ее проводят именно сотрудники компании во время рабочего процесса, а не руководитель, возникала необходимость вызова дополнительного сотрудника не в его смену. Работник вызывался на неполный рабочий день и это время оплачивалось исходя из количества часов (окладная часть) и суммы выручки (премиальная часть), что в свою очередь увеличивало количество затрат. Предполагается, что количество затрат будет уменьшено, так как величина материального поощрения для «бадди» будет составлять существенно меньшую сумму, нежели та сумма, что регулярно выплачивалась дополнительно вызванному сотруднику.

Для того чтобы рассчитать экономическую эффективность, определим сумму выплат для продавца – консультанта, вызванного дополнительно в процессе адаптации «новичка» за март 2021 года.

Окладная часть:

$4 \text{ дополнительных рабочих дня} * 5 \text{ часа} * 60 \text{ рублей/час} * 1,6 = 1920 \text{ рублей.}$

Премиальная часть:

Выручка, полученная на дополнительных сменах, составила 21995 рублей, процент от продаж с учетом не выполненного плана – 6.

$21995 * 0,06 = 1319 \text{ рублей.}$

Мотивационная часть:

Количество стекол и пленок, проданных сотрудником в дополнительные смены, равняется 7 шт.

$7 * 100 = 700 \text{ рублей.}$

Итого затраты на дополнительного сотрудника: $1920 + 1319 + 700 = 3939$ рублей.

Исходя из полученных данных рассчитаем сумму, которая будет сэкономлена при применении новой адаптационной системы, а именно из

затрат на дополнительного сотрудника вычтем сумму «бонуса», которую в тот же период получил бы «бадди»:

$3939 - 1082 = 2857$ рублей – выгода от применения разработанной системы адаптации при прохождении одним новым сотрудником адаптационного периода.

– так же одним из эффектов от внедрения новой системы адаптации предполагается выход на более высокий уровень продаж у адаптируемых сотрудников. Из расчетных листов заработной платы компании мной было рассчитано, что в среднем, за первый месяц работы адаптируемые сотрудники делали выручку в размере 54690 рублей в месяц. По экспертной оценке, директора организации, предполагаемый дополнительный прирост выручки в первый месяц при внедрении новой системы адаптации у новых сотрудников может составить порядка 20%, таким образом, средняя выручка в месяц у «новичка» может достигать 65628 рублей. Но, следует учитывать и то, что дополнительный прирост выручки так же подразумевает и рост премиальной части для нового сотрудника в размере 6% от выручки без выполнения плана и 7% от выручки при выполнении плана. То есть, ранее премиальная часть составила бы:

- $54690 * 0,06 = 3281$ рубль без выполнения плана;
- $54690 * 0,07 = 3828$ рублей при выполнении плана.

При введении новой системы премиальная часть приблизительно может составить:

- $65628 * 0,06 = 3937$ рублей без выполнения плана;
- $65628 * 0,07 = 4594$ рубля при выполнении плана.

Кроме того, мотивационная часть может вырасти, так как количество проданных сотрудником стекол и пленок также должно возрасти. И если ранее в первый месяц работы новые работники продавали в среднем 24 защитных стекла и пленок в месяц, получая с этого мотивацию в размере 2400 рублей, при стоимости одной единицы стекла в 890 рублей. И если предположить, что продажа стекол и пленок увеличится также на 20%, то доход от продажи стекол

и пленок увеличится с $890 \cdot 24 = 21360$ рублей до $890 \cdot 29 = 25810$ рублей и это является выгодой для компании. Но, и мотивационная часть возрастет до 2900 рублей, вместо 2400 рублей (разница составляет приблизительно 500 рублей). Это будет являться дополнительным расходом.

Представим экономическую эффективность по ключевым показателям в виде таблицы с затратами и выгодами от каждого их приведенных показателей.

Экономическая эффективность по ключевым показателям представлена в таблице 7.

Таблица 7 – Экономическая эффективность от внедрения новой системы адаптации персонала

Показатель	Выгоды	Затраты
Дополнительные мотивационные меры для выбранных «бадди», а именно «бонусы» за выполнение функций, связанных с адаптацией новых сотрудников.	-	Выплата для выбранных «бадди» в размере 5% от месячной заработной платы за одного сотрудника, эффективно прошедшего адаптацию по результатам проверки результатов адаптации. Приблизительное значение затрат в данном случае – 1406 рублей.
Затраты на подбор нового персонала вследствие частого увольнения сотрудников на ранних сроках работы.	Снижение затрат на использование платформ для подбора персонала в размере 850 рублей в месяц или 10200 рублей в год.	Размер затрат после внедрения новой системы адаптации будут составлять 900 рублей в месяц или 10800 рублей в год.
Необходимость привлечения дополнительного сотрудника на смену.	Исключение необходимости вызова дополнительного продавца дает приблизительно выгоду в размере 2857 в месяц на одного сотрудника, успешно прошедшего процесс адаптации	-

Окончание таблицы 7

Выход адаптированного сотрудника на более высокий уровень продаж.	Внедрение новой системы предполагает ускорение выхода сотрудника на более высокий уровень продаж и рост выручки в первый месяц. Выгода в данном случае будет составлять приблизительно 20% или 10938 рублей в месяц + выгода в размере 1550 рублей в месяц от роста продаж защитных стекол и пленок (усредненное значение).	Оплата дополнительного прироста выручки. В премиальной части приблизительный размер дополнительной оплаты прироста выручки будет равняться 656 рублям в случае невыполнения плана и 766 рублям в случае выполнения плана. В мотивационной части размер дополнительной оплаты за возросшее количество проданных защитных стекол и пленок будет составлять 500 рублей в месяц.
---	---	--

Исходя из вышесказанного, рассчитаем общую приблизительную выгоду в месяц от внедрения новой системы:

– без выполнения плана

$$(850 + 2857 + 10938 + 1550) - (1406 + 900 + 656 + 500) = 12733 \text{ рубля};$$

– при выполнении плана

$$(850 + 2857 + 10938 + 1550) - (1406 + 900 + 766 + 500) = 12623 \text{ рубля.}$$

Приблизительный расчет показал, что внедрение новой системы адаптации в теории должно являться выгодным для данной организации.

Социальная эффективность от внедрения новой системы будет заключаться в следующих аспектах:

– ускорение психофизиологического приспособления нового сотрудника к непривычным для него условиям труда, новому коллективу и, в конечном счете, к снижению стрессовых ситуаций.

– проведение эффективной адаптации персонала позволит повысить уровень лояльности и вовлеченности работников, что может положительно сказываться на результатах труда, а также на климате во всем коллективе, в особенности это будет касаться отношений между продавцами – консультантами.

– при качественном проведении адаптации новых сотрудников у них будет развиваться положительное отношение к организации, в которой они работают, что поможет им определять, как часть «механизма», который работает для достижения общей цели. Это должно приводить к снижению числа увольнений новых сотрудников на ранних сроках работы в организации, а это значит, что уровень текучести будет снижаться.

При разработке и внедрении системы адаптации в организации следует учитывать то, что предлагаемые изменения не должны противоречить статьям Трудового Кодекса РФ. Сложность обоснования правового соответствия положения об адаптации заключается в том, что в Трудовом кодексе термин «адаптация» не используется напрямую ни в одной из статей. Тем не менее, можно рассматривать такие понятия, как «испытательный срок» и «профессиональная ориентация», поскольку именно в периоды испытательного срока и происходит процесс адаптации нового сотрудника. Кроме того, разработка Положения об адаптации обоснованно необходимо необходимостью конкретизации понятия «адаптация».

Статья 68 Трудового Кодекса РФ «Оформление приема на работу» закрепляет за работодателем обязанность по ознакомлению работника под роспись с правилами внутреннего трудового распорядка, иными локальными нормативными актами, непосредственно связанными с трудовой деятельностью работника, коллективным договором [24].

Согласно Статье 70 Трудового Кодекса РФ при заключении трудового договора в нем по соглашению сторон может быть предусмотрено условие об испытании работника в целях проверки его соответствия поручаемой работе. Отсутствие в трудовом договоре условия об испытании означает, что работник принят на работу без испытания. В случае, когда работник фактически допущен к работе без оформления трудового договора (часть вторая статьи 67 настоящего Кодекса), условие об испытании может быть включено в трудовой договор, только если стороны оформили его в виде отдельного соглашения до начала работы [24].

Испытательный срок не может превышать максимальные сроки, установленные Трудовым Кодексом РФ, а именно:

- Часть 6 статьи 70 настоящего кодекса гласит: для работников, принятых на работу сроком от 2 до 6 месяцев, испытательный срок не может превышать 14 дней;

- Часть 4 статьи 70 настоящего кодекса устанавливает, что для работников, принятых на работу на срок менее 2 месяцев, испытательный срок законодательством не предусмотрен;

- Часть 5 статьи 70 настоящего кодекса гласит: для руководителей и главных бухгалтеров, а также их заместителей, руководителей филиалов и представительств испытательный срок не превышает 6 месяцев [24].

Также статья 70 Трудового кодекса РФ устанавливает круг лиц, для которых по ряду причин испытательный срок не предусматривается.

Так как ввод сотрудника в должность является частью его профессиональной подготовки, следует учитывать, что в статье 196 Трудового Кодекса РФ за работодателем устанавливается право определения необходимости подготовки работников (профессиональное образование и профессиональное обучение) и дополнительного профессионального образования, а также направления работников на прохождение независимой оценки квалификации для собственных нужд. Также статья 197 Трудового Кодекса РФ закрепляет за сотрудником право получения новых знаний.

Следует учитывать и то, что система адаптации сотрудников ООО «МИА» не должна противоречить стандартам розничной торговли, установленных требованиями к обслуживающему персоналу ГОСТ Р 51305-99" (Утв. постановлением ГОССТАНДАРТА РФ от 11.08.99 N 244-СТ), описанными в части 1.3 данной выпускной квалификационной работы.

Исходя из всего вышесказанного установлено, что разработанные по результатам анализа процедуры адаптации не противоречат законам Российской Федерации, Трудовому Кодексу РФ, Государственному стандарту и локальным нормативным актам. Разработанная система адаптации персонала и

все внесенные в данной работе предложения встраиваются в производственную модель и, таким образом, не требуют изменения подхода к управлению персоналом в ООО «МИА».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Любая современная организация в процессе достижения своих целей должна уделять большое внимание персоналу, так как он является ключевым ресурсом и играет важную роль в процессе поддержания конкурентоспособности компании на рынке труда. Именно поэтому важно, чтобы каждый приходящий в организацию и проходящий процесс адаптации сотрудник имел желание оставаться в этой компании и чувствовал себя комфортно. Адаптация – довольно многогранный и сложный процесс, требующий к себе должного внимания от специалистов по управлению человеческими ресурсами, ведь именно от него зависит, насколько в дальнейшем эффективным и полезным будет сотрудник в организации и организация для сотрудника.

В первой части выпускной работы мной были рассмотрены теоретические основы адаптации персонала, изучены различные понятия адаптации, исходя из которых, было сформулировано рабочее определение. Адаптация персонала – одна из наиболее значимых функций системы управления персоналом, представляющая собой взаимное приспособление работника и организации, которое основывается на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда, освоение им новых знаний, умений и навыков, а также психофизиологическое приспособление к новым условиям трудовой деятельности.

Во второй части были обозначены контекстные характеристики организации ООО «МИА», проведен анализ существующей системы адаптации путем диагностики с использованием таких методов, как анализ документации, анкетирование сотрудников и частично стандартизированное интервью с руководителем организации. В ходе исследования был выявлены такие проблемы, как отсутствие четкой структуры процесса адаптации, влияние неэффективной адаптации на показатели трудовой деятельности новых

сотрудников, отсутствие мотивации у продавцов, проводящих процесс адаптации, что приводит к некачественному выполнению связанных с этим процессом функций. Кроме того, постоянное увольнение новых сотрудников, приводит к увеличению издержек, связанных с подбором персонала. По результатам анализа и на основе выявленных проблем, был сделан вывод о необходимости разработки предложений по формированию системы адаптации персонала, которая должна отвечать нормативным критериям, и будет эффективна для данной конкретной организации.

В третьей части данной работы предложены меры, направленные на устранение проблем, выявленных по результатам анализа. Разработана программа адаптации новых сотрудников на основе «баддинга». Также предложено использование методики расчёта индекса вовлеченности персонала Е.А. Скриптуновой и опросника организационной лояльности Л. Портера (ОСQ) для подтверждения эффективности прохождения процесса адаптации новым сотрудником в совокупности с проведением аттестации для определения уровня знаний, умений и навыков, полученных в процессе адаптации. В завершении работы обоснована социально-экономическая эффективность предложенной программы, по результатам расчетов установлен приблизительный размер затрат и выгод от внедрения новой системы адаптации. Приблизительный размер общей выгоды составляет 12733 рубля без выполнения «бадди» месячного плана и 12623 рубля при выполнении плана. В окончании третьего раздела рассмотрено правовое обеспечение разработанного плана мероприятий для адаптации новых сотрудников организации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Анализ эффективности адаптации персонала [Электронный ресурс] // «Жажда» - бизнес-журнал. – 2017. – Режим доступа: <https://zhazhda.biz/base/analiz-effektivnosti-adaptacii-personal>
- 2 Ананьева Т. Как привлечь и удержать талантливых сотрудников // Менеджмент сегодня. - 2005.
- 3 Афанасьев, В. С. Функции государства: начала философско-системного анализа / В. С. Афанасьев // Научные исследования. – М., 2014. – № 1. – С. 8–11.
- 4 Базаров Т. Ю., Еремин Б. Л., Аксенова и др. Управление персоналом. – М: ЮНИТИ, 2008.
- 5 Батышев С. Я. Подготовка рабочих кадров. – М.: Экономика, 2008.
- 6 Блинникова, А. В. Рекомендации по формированию профессиональных компетенций в системе подготовки бакалавров "Управление персоналом" посредством наставнической деятельности / А. В. Блинникова, М. В. Большедворская, М. В. Кузнецова // Педагогический имидж. – 2018. – № 3(40). – С. 148-161. – DOI 10.32343/2409-5052-2018-11-3-148-161.
- 7 Богатыренко З.С. Методические указания по разработке Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих. – Москва: Экономика, 1990. – 288С.
- 8 Буценко, И. Н. Менеджмент персонала / И. Н. Буценко, Н. З. Вельгош. – М., 2007. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://vocable.ru/termin/trudovaja-adaptacija-personala.html>
- 9 Васильева К. А, Држевецкая В. О, Камнева Е. В. ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА МЕТОДОМ «БАДДИНГ» // Социально-гуманитарные знания. 2020. №5. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/obuchenie-personala-metodom-badding>
- 10 Верфель Е.В. Разработка проекта адаптации волонтеров благотворительной деятельности (на примере ММАУ «КВЦ Доброе дело»)/

Бакалаврская работа/ Сибирский Федеральный Университет / Режим доступа:
<https://core.ac.uk/download/pdf/81247499.pdf>

11 Володина, Н. А. Участники адаптационного процесса: их роли и задачи / Н. А. Володина // Справочник кадровика. – 2007. – №8. – С. 115-117.

12 Вотякова И.В. Анализ эффективности использования трудовых ресурсов предприятия: Учебное пособие/И.В. Вотякова, С.Е. Левин - Северск: СТИ НИЯУ МИФИ, 2011. - 121с

13 Гордиенко, Ю.Ф. Управление персоналом: учеб, пособие / Ю.Ф. Гордиенко, Д.В. Обухов, С.И. Саныгин. — Ростов н/Д: Феникс, 2008.

14 Давыдова, Л.А. Экономика и управление предприятием. / Л.А.Давыдова. - М.: Финансы и статистика, 2010.

15Добренъков В. И., Кравченко. А. И. Методы социологического исследования: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2006.

16 Доминяк В.И.- Психологическая диагностика лояльности персонала // Общество. Коммуникация. Образование. 2010. №111. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/psihologicheskaya-diagnostika-loyalnosti-personala>

17 Ильина Л.А., Макарова Н.А. Особенности систем мотивации, применяемых в различных странах, и перспективы их использования в России // Вестник Самарского государственного технического университета. Серия: экономические науки. - 2006. - №49-2. - С. 176-180.

18 Калинушкин В.С. Розничная торговля в России и ее современные тенденции / В.С. Калинушкин // научно-практический журнал «Управление и Экономика в XXI веке», 2016. № 2. С. 21-22.

19 Кибанов А.Я. Управление персоналом организации/ - М.: Изд. ИНФРА - М, 2003 -с.359.

20 Кибанов А. Я., Ивановская Л. В., И. А. Баткаева И. А.// Управление персоналом организации [Текст]: Учебник - 4, доп. и перераб. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2017. - 695 с

21 Киселева Е. В., М. Н. Крутцова, Л. Г. Приятелева, А. М. Рудко, Л. И. Скворцова, С. Г. Старцева: под ред. Е. В. Киселевой. - Методы организационной диагностики в управлении персоналом: учебно-методическое пособие для студ. высш. учеб. Заведений – Вологда: Вологодский филиал РАНХиГС, 2016. – 422 с.

22 Колбачев, Е. Б. Управление персоналом: учеб. пособие / Е. Б. Колбачев. – М., Изд.: Феникс, 2014. – 382 с.

23 Коренченко, Р.А. Общая теория организации: учеб. для вузов / Р.А. Коренченко. – М.: Юнити-Дана, 2003. – 286 с

24 Консультант плюс. "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 24.04.2020) – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683

25 Крутцова, М. Н. Управление адаптацией персонала : учебное пособие / М. Н. Крутцова. – Вологда: Легия, 2010. – 125 с.

26 Коханов, Е. Ф. Отбор персонала и введение в должность / Е. Ф. Коханов. – М.: Мысль, 1996. – 265 с.

27 Липатов С.А. Методы практической социальной психологии: Диагностика. Консультирование. Тренинг: Учебное пособие для вузов / Под ред. Ю.М. Жукова. – М.: Аспект Пресс, 2004. с. 48–68.

28 Литвинюк, А. А. Актуальные проблемы управления персоналом в розничной торговле / А. А. Литвинюк, Е. А. Косарева // Экономика, предпринимательство и право. – 2020. – Т. 10. – № 3. – С. 677-688. – DOI 10.18334/err.10.3.100609.

29 Макарова И.К. Управление персоналом: Наглядные учебно-методические материалы. – М.: ИМПЭ им. А.С. Грибоедова, 2006. – 98 с.

30 Мелихов Ю.Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий (2-е издание): учебно-практическое пособие / Мелихов Ю.Е., Малуев П.А. — Москва: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2017. — 193 с. — ISBN 978-5-394-01758-2. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система

IPR BOOKS. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/57162.html>

31 Мещерякова Е.В, Куликовский С.А Особенности построения системы управления персоналом в Республике Беларусь // Труды БГТУ. Серия 5: Экономика и управление. 2010. №7. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-postroeniya-sistemy-upravleniya-personalom-v-respublike-belarusv>

32 Назаревич О. С. Теоретические подходы к определению социально-психологических аспектов адаптации личности // Вестник угроведения. 2012. №4 (11). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-podhody-k-opredeleniyu-sotsialno-psihologicheskikh-aspektov-adaptatsii-lichnosti>

33 Официальный сайт компании «Hh.ru». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.hh.ru>

34 Официальный сайт компании «Avito». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.avito.ru>

35 Петрова Е.А.- Методические подходы к оценке системы адаптации персонала / Е.А. Петрова. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskie-podhody-k-otsenke-sistemy-adaptatsii-personala>.

36 Письменный, К. А. Факторы, влияющие на построение эффективной системы адаптации персонала / К. А. Письменный // Человек в природном, социальном и социокультурном окружении: Материалы III межрегиональной студенческой научно-практической конференции, Ижевск, 05 апреля 2019 года. – Ижевск: Частное образовательное учреждение высшего образования "Восточно-Европейский институт", 2019. – С. 55-58.

37 Пилипенко Н. М. Формирование квалифицированных рабочих кадров. – М.: Экономика, 2008.

38 Положение об адаптации персонала – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hrdocs.ru/poleznaya-informacziya/polozhenie-ob-adaptaczii-personala>

39 Радзиевская Т. Растить или нанять, или Как посчитать выгоды обучения / Т. Радзиевская // Справочник по управлению персоналом. – 2007. – № 4. – С. 76–80.

40 Разжигаев А.Ф. Экономические проблемы становления рынка труда. – СПб: СПбГЭТУ «ЛЭТИ», 2008. С.9.

41 Розничная торговля. Требования к обслуживающему персоналу. ГОСТ Р 51305-99" (Утв. постановлением ГОССТАНДАРТА РФ от 11.08.99 N 244-СТ)

42 Скриптунова Е.А. Методика расчета индекса вовлеченности персонала // Управление человеческим потенциалом. — 2010. — №2. — С.97–109. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://grebennikon.ru/article-5bnb.html>

43 Слепцова Е.В. Роль адаптации работников в системе развития персонала. // Экономика устойчивого развития. — № 4 (20), — 2014. — С. 212—217.

44 Смирнов, В.В. Особенности совершенствования системы адаптации персонала на предприятии / В. В. Смирнов // Аудит и финансовый анализ. – 2013. - №9. – С. 309-320

45 Тощенко Ж.Т. Социология труда: Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Социология" и "Экономика труда" / Тощенко Ж.Т. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 423 с. 8. Травин, В. В. Менеджмент персонала предприятия / В.В. Травин, В.А. Дятлов. - М.: Дело, 2015. - 272 с.

46 Тюлькина Ю. С. Сущность и принципы адаптации персонала / Тюлькина Ю. С. // Вестник Воронежского государственного университета. – 2018. - №1. – С. 109

47 Ушницкая, А.Е - От культуры организаторской деятельности к организационной культуре // Известия Иркутского государственного

университета. Серия: Психология. 2013. №. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/ot-kultury-organizatorskoy-deyatelnosti-k-organizatsionnoy-kulture>

48 Филимянова, М. Г. Этапы адаптации персонала на предприятии / М. Г. Филимянова // Научные исследования и разработки молодых учёных. –2016. – №9-2. – С. 181 – 185.

49 Юхнева, Е.А - Проектирование эффективной организационной культуры как механизм повышения эффективности на предприятиях сферы услуг // Вестник евразийской науки. 2014. №5 (24). . – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/proektirovanie-effektivnoy-organizatsionnoy-kultury-kak-mehanizm-povysheniya-effektivnosti-na-predpriyatiyah-sfery-uslug>

50 Яценко Е.А. Значение успешной адаптации персонала для эффективной работы современных компаний // Human Progress. 2018. Том 4. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://progresshuman.com/images/2018/Tom4_8/Yatsenko.pdf

ПРИЛОЖЕНИЕ А

АНКЕТА ДЛЯ СОТРУДНИКОВ КОМПАНИИ ООО «МИА»

Уважаемый сотрудник компании ООО «МИА»!

Просим Вас ответить на вопросы, поставленные в анкете.

Прежде чем отвечать, внимательно прочитайте вопрос и варианты ответов к нему. Подходящий ответ обведите. При необходимости впишите свой ответ в пустую строку.

В итоговом отчёте будут представлены только обобщенные результаты, без указания конкретных имен.

1. Укажите, пожалуйста, как долго продолжалось Ваше освоение в условиях нового места работы?

- До 1 месяца;
- До 3 месяцев;
- До 6 месяцев;
- Продолжается до сих пор;
- Затрудняюсь ответить на вопрос.

2. Что Вам показалось наиболее сложным в течение этого периода?

- Вхождение в новый коллектив;
- Условия труда;
- Выполнение нового для себя функционала;
- Затрудняюсь ответить на вопрос.

3. Пожалуйста, оцените по 10-ти бальной шкале, насколько важна помощь и поддержка вышестоящего руководства в период адаптации для нового сотрудника? Оцените свой ответ от 0 до 10, где 0 – абсолютно не важна, 10 – максимально важна.

10 _____ 5 _____ 0

4. Как долго Вам была необходима помощь коллег и руководства в работе?

- До 1 месяца;
- До 3 месяцев;
- До 6 месяцев;
- Требуется до сих пор;
- Затрудняюсь ответить на вопрос.

5. В каких случаях (когда) возникали сложные ситуации наиболее часто в период Вашего освоения на новом рабочем месте?

6. В какой степени Вы довольны процессом освоения на новом рабочем месте? Оцените, пожалуйста, свой ответ от 0 до 10. Где 0- совершенно не удовлетворён (а), 10- полностью удовлетворен (а)

10 _____ 5 _____ 0

7. Считаете ли Вы себя важным членом коллектива?

- Да
- Скорее да, чем нет
- Скорее нет, чем да
- Нет
- Затрудняюсь ответить

8. Как Вы оцениваете Ваши взаимоотношения с коллегами в коллективе? Ответ впишите в строку ниже.

9. Как Вы оцениваете Ваши взаимоотношения с руководством организации? Ответ впишите в строку ниже.

10. Как вы считаете, овладели ли Вы в полной мере профессиональными навыками на рабочем месте? Вариант ответа выделите.

- Да
- Скорее да, чем нет
- Скорее нет, чем да
- Нет
- Затрудняюсь ответить

11. Заинтересованы ли Вы в дальнейшей работе в организации на долгосрочной основе?

- Да
- Скорее да, чем нет
- Скорее нет, чем да
- Нет
- Затрудняюсь ответить

Благодарим вас за искренние ответы на данный опрос! Если вы хотите ознакомиться с общими результатами анкетного тестирования вы можете указать свою почту_____.

Благодарим Вас за участие в опросе!

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Результаты интервью с руководителем предприятия

Вопросы руководителю	Полученная информация	Соответствие
<p>1. Какие, на Ваш взгляд, этапы процесса адаптации реализуются в организации на данный момент?</p>	<p>Адаптация сотрудников на данный момент происходит непосредственно в момент прохождения стажировки и некоторое время после нее. Сам процесс заключается в ознакомлении с функционалом и обязанностями, представленным ассортиментом и услугами, которые оказывает компания.</p>	<p>Для руководителя процесс адаптации представляет собой в большей степени обучение и ознакомление, но никак не процесс приспособления сотрудника к существующей в организации социальной и производственной среде, не затрагиваются вопросы удовлетворенности сотрудника своему положению в организации относительно цели компании.</p>
<p>2. Какие несовершенства можно выделить существующей системе адаптации персонала?</p>	<p>Во-первых, на процесс адаптации у новых сотрудников не так много времени, так как приходится быстро приступить к самостоятельной работе после прохождения стажировки. Во-вторых, нет четких нормативов, касающихся данной системы и ее функций.</p>	<p>Отсутствуют критерии эффективности процесса адаптации в организации, вследствие чего нет понимания, насколько адаптировался тот или иной сотрудник; процесс адаптации происходит «в спешке», что сказывается непосредственно на качестве адаптационного периода и на результатах труда.</p>
<p>3. Проводится ли дальнейший контроль после прохождения сотрудником адаптационного периода?</p>	<p>Контроль за результатами адаптации сотрудников на данный момент времени в организации не проводится.</p>	<p>Из – за отсутствия нормативной базы и этапов адаптации в организации возможности для контроля за результатами нет.</p>


Окончание таблицы

<p>4. Что должна представлять собой система адаптации персонала в конкретной организации?</p>	<p>Адаптация сотрудника должна охватывать не только прикладные знания и навыки, но также должна быть призвана для снижения стрессового состояния новых кадров, должна помогать вливаться в коллектив как можно быстрее. Так же адаптационный процесс должен быть простым и персонализированным, то есть подходить для каждого нового сотрудника, прибывшего в компанию.</p>	<p>Требуется разработать положение об адаптации персонала, которое будет включать в себя как критерии успешной адаптации, так и конкретные результаты прохождения каждого этапа адаптационного процесса для достижения максимальной эффективности этого самого процесса в организации.</p>
<p>5. Важна ли обратная связь персонала и какова, на Ваш взгляд, его роль в формировании системы адаптации?</p>	<p>Мнение каждого сотрудника организации должно учитываться.</p>	<p>Соответствует действительности</p>

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт экономики, государственного управления и финансов
Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ




Заведующий кафедрой


И.П. Воронцова

подпись

«14» января 2021 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА
38.03.03 – Управление персоналом
Формирование системы адаптации персонала

Руководитель	 подпись, дата	старший преподаватель	А.Н. Поздеев
Выпускник	 подпись, дата		А.Р. Одинцова
Нормоконтролер	 подпись, дата		А.Н. Поздеев

Красноярск 2021