

Министерство науки и высшего образования РФ  
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  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.03 – Управление персоналом

**Совершенствование практики адаптации персонала**

Руководитель \_\_\_\_\_ старший преподаватель А.Н. Поздеев  
кафедры УЧР

Выпускник \_\_\_\_\_ О.Ю. Корепина

Красноярск 2023

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Совершенствование практики адаптации персонала в организации «JB»» содержит 89 страниц текстового документа, 7 иллюстраций, 21 таблицу, 7 приложений, 53 использованных источника.

АДАПТАЦИЯ, ПЕРСОНАЛ, НАСТАВНИЧЕСТВО, АДАПТАНТ, ПРАКТИКА АДАПТАЦИИ, ИСПЫТАТЕЛЬНЫЙ СРОК, ВНОВЬ ПРИНЯТЫЙ РАБОТНИК.

Объектом исследования является система управления персоналом компании «JB».

Предмет исследования– практика адаптации персонала в организации «JB».

Цель работы– разработать мероприятия по совершенствованию практики адаптации персонала в организации.

Внедрение разработанных мероприятий по совершенствованию практики адаптации в исследуемой компании «JB» должно совершенствовать качество работы и квалифицированность торгового персонала, улучшить сплоченность и психологический климат в коллективе и снизить текучесть персонала.

Эффективность разработанных мероприятий будет заключаться в повышении производительности труда, снижению текучести персонала, снижению затрат на обучение вновь принятых сотрудников, принятых на место уволенных, повышении мотивации сотрудников при привлечении новых клиентов, выполнении заказов, что приведет к улучшению экономических показателей деятельности компании.

## СОДЕРЖАНИЕ

Содержание .....	3
Введение .....	4
1 Теоретические аспекты трудовой адаптации персонала .....	6
1.1 Сущность процесса адаптации на рабочем месте, элементы адаптации ....	6
1.2 Методы организации эффективной адаптации персонала .....	11
1.3 Современная успешная практика адаптации .....	23
2. Анализ практики адаптации персонала в организации «JB» .....	28
2.1 Организационно-управленческая характеристика компании «JB» .....	28
2.2 Анализ эффективности практики адаптации .....	42
3 Совершенствование методов адаптации персонала в компании «JB» .....	54
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию методов адаптации персонала в компании «JB» .....	54
3.2 Оценка эффективности разработанных мероприятий .....	62
Заключение .....	67
Список использованных источников .....	72
Приложения .....	76–89

## ВВЕДЕНИЕ

По мере того, как окружающая среда становится все более нестабильной, способность сотрудников справляться с чрезвычайными ситуациями, быстро учиться и решать новые проблемы становится необходимой. Ранее взгляды на производительность труда не охватывали всего спектра индивидуального поведения, которое способствует эффективности работ в неопределенных и взаимозависимых системах. В результате адаптивная производительность, определяемая как способность сотрудников адаптироваться к быстро меняющимся рабочим ситуациям, привлекла внимание как способ лучше понять динамическую природу производительности сотрудников в текущей быстро меняющейся бизнес-среде.

**Актуальность темы.** Процесс адаптации решает множество важных задач: ознакомление сотрудников со спецификой работы, обучение их необходимым технологиям и процедурам, знакомство с коллективом, выстраивание взаимодействия с коллективом, постановка целей на будущую работу. Удачно выстроенный процесс адаптации помогает новым сотрудникам получить необходимые навыки и стать эффективными членами команды. Поэтому очень важно помочь новичку адаптироваться, раскрыть свои лучшие стороны, влиться в коллектив.

Одним из самых сложных вопросов для любой компании является текучесть кадров – она постоянно мешает формированию постоянного коллектива и, соответственно, мешает корпоративному духу. Текучесть может быть связана с неудовлетворенностью сотрудника рабочим местом или с неудовлетворенностью компании сотрудником, что приводит к возникновению дополнительных расходов.

**Цель работы** – разработать мероприятия по совершенствованию практики адаптации персонала в организации.

Для достижения поставленной цели следует решить следующий ряд задач:

- уточнить состав элементов практики адаптации персонала,
- определить нормативные требования к практике адаптации персонала,

-  
выявить сильные и слабые стороны практики адаптации персонала в организации «JB»  
»,

- разработать мероприятия по улучшению практики адаптации персонала в компании «JB».

**Объектом исследования** является система управления персоналом компании «JB».

**Предмет исследования** – практика адаптации персонала в компании «JB».

# **1 Теоретические аспекты трудовой адаптации персонала**

## **1.1 Сущность процесса адаптации на рабочем месте, элементы адаптации**

Процесс адаптации к работе является важным периодом в жизни работника, и его главная цель состоит в том, чтобы помочь вновь принятому человеку усвоить и принять привычки и способы организации. Процесс введения нового работника в работу заключается в основном в знакомлении работника с организацией работы в компании [10, с.48].

Понятие «адаптация» пришло в управление персоналом из биологии – оно означает «адаптация». Это приспособление организма к условиям окружающей среды. С точки зрения управления персоналом под адаптацией следует понимать воздействие организации на приходного сотрудника, направленное на быстрое включение работника в свои процессы для максимально эффективного взаимодействия. В то время как компания влияет на работника, сам работник также адаптирует определенные аспекты деятельности компании [14, с.22].

Поэтому во время адаптации происходит доскональное познание коллектива и новых обязанностей; усвоение поведенческих стереотипов; приспособление к окружающей среде и сочетание личных и общих интересов и цели. Процесс активной адаптации новых сотрудников в организации и работе является прямым продолжением процесса отбора. Поэтому компания должна быть заинтересована в том, чтобы нанятый сотрудник не уволился через несколько месяцев [2, с.19].

Адаптация персонала является неотъемлемым звеном системы управления персоналом. По результатам адаптации можно оценивать успех подбора персонала. От программы адаптации зависит ход дальнейших отношений сотрудника и компании.

Рассмотрим некоторые определения «адаптации персонала» различных авторов в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Подходы к определению понятия «адаптация персонала»

Фамилия, инициалы автора	Определение
Веснина В.Р. [10, с. 14]	«Адаптация – это приспособление нового сотрудника к содержанию и условиям труда, социальной среде. В ее рамках происходит детальное ознакомление с коллективом и новыми обязанностями; усвоение стереотипов поведения; ассимиляция - полное приспособление к среде и, наконец, идентификация - отождествление личных интересов и целей с общими»
Белоусова М.Е. [6, с. 15]	«адаптация – это процесс активно приспособление человека к новой среде, знакомство с деятельностью организации, особенностями производства, включение в коммуникативные сети, знакомство с корпоративной культурой и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями новой среды»
Зайцева Т.А. [28, с. 246]	«адаптация – это процесс приспособления коллектива к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации. Адаптация работника - это приспособление индивидуума к рабочему месту и трудовому коллективу. Адаптация предполагает активную позицию личности, осознание своего социального статуса и связанного с ним ролевого поведения как формы реализации индивидуальных возможностей личности в процессе решения общегрупповых задач»
Килина Н.А. [38, с. 8]	«адаптация – взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно - экономических условиях труда»
Куршаков А.Ю. [42, с. 20]	«профессиональная адаптация – это приспособление человека к условиям труда, ориентацию человека в рамках профессии, вхождение в ролевую структуру профессиональной группы. В целом критериями адаптации являются время, затраченное на усвоение новых норм, и сам характер усвоенных способов профессионального поведения.
Старцева Н.Н. [49, с. 219]	важнейшая современная функция службы управления персоналом, от реализации которой во много зависит успешность дальнейшей профессиональной деятельности сотрудника в организации
Кязимов К.Г. [44, с. 55]	«адаптация персонала – процесс ознакомления (нового) сотрудника с политикой организации, ролью сотрудника в организации и корпоративной культурой. Она также включает в себя создание среды, в которой сотруднику будут обеспечены достаточно комфортные условия для свободного взаимодействия со своими коллегами и установления социальных отношений на рабочем месте»

Анализируя представленные выше определения, можно говорить, что основное сходство состоит в том, что адаптация персонала, в первую очередь, понимается как процесс, в ходе которого происходит приспособление нового сотрудника к различным аспектам деятельности в организации. Отличие в

понимании этого процесса разными исследователями и специалистами, кроется в трактовке этого процесса как одностороннего (с позиции нового работника) или взаимного (с позиции организации и нового сотрудника), а также в рассмотрении механизмов, лежащих в основе (обучение, информирование, идентификация, изменение установок и поведения и др.).

Процесс приобретения новых сотрудников завершается этапом адаптации к работе нового сотрудника. Чем раньше новый сотрудник адаптируется к новым условиям, тем быстрее он достигнет полной эффективности и принесет ожидаемую пользу для компании. Ошибки, совершенные в этот период, могут свести на нет усилия, принятые при наборе и отборе кандидатов.

Этап введения нового сотрудника в компанию не прост ни для работника, ни для работодателя – с одной стороны есть ожидания и требования со стороны работодателя, с другой – ожидания, амбиции и напряженность в связи с изменением со стороны работника. Период адаптации – это время знакомства друг с другом, ознакомления со ожиданиями, а также время формирования лояльности, идентификации с компанией, формирования мотивации и приверженности работе.

Распространенная ошибка – проводить «новичка» к его рабочему месту и оставлять в покое, надеясь, что коллектив в нем позаботится. Подготовленный нашими консультантами процесс адаптации новых сотрудников позволит: свести к минимуму конфликты и недопонимания внутри коллектива, не нарушит процесс коммуникации внутри компании и ускорит процесс включения нового сотрудника в коллектив, сведет к минимуму период достижения полной эффективности при выполнении новых обязанностей [30, с. 38-39].

Адаптация сотрудников к новой рабочей среде является важным вопросом, хотя работодатели часто забывают или упускают его из виду. Некоторые компании ошибочно рассматривают адаптацию как дополнение к обязательной документации и базовое введение в текущие дела, хотя на самом деле этот процесс предполагает всесторон-



нюю поддержку нового специалиста до тех пор, пока он не станет самостоятельным и продуктивным в своей роли.

Последствия отсутствия адаптационной программы или ее неправильного применения могут негативно сказаться на организации и самих работниках, вызывая неблагоприятные явления в виде низкой эффективности труда, что в свою очередь отрицательно скажется на экономических результатах компании. Наиболее частые последствия неправильно проведенного адаптационного процесса или его отсутствия:

- значительное удлинение периода достижения полной работоспособности,
- низкий уровень мотивации к работе,
- трудности принятия стиля управления,
- 

чувств разочарования, связанное с ожиданиями, сформированными в процессе найма,

- отчуждение новых сотрудников,
- создание неподходящего организационного климата [27, с.245].

Распространенной ошибкой в

компаниях также является отсутствие четкого изложения круга обязанностей и задач перед новым сотрудником. Это особенно заметно в небольших компаниях, где новые сотрудники не получают свои обязанности в письменной форме. Это приводит к ситуации, при которой первые дни на работе являются «фазой хаотичных перемещений» для нового сотрудника, который вынужден искать задачу для самостоятельного выполнения, тратя на это время, силы и деньги.

Наиболее частым результатом вышеуказанных явлений является увольнение с работы. Согласно глобальным исследованиям, чаще всего смена работы происходит в течение первых 12 месяцев после трудоустройства. Это показывает, насколько важно провести хороший процесс адаптации, правильное введение в организацию и должно быть внедрение с самого начала работы в данной компании [27, с.245-246].

Чтобы процесс адаптации прошел гладко, необходимо:

-

ознакомить сотрудника с целями и стратегией организации, историей компании, орга

низационной структурой, организационной культурой и общими принципами работы

-

точно определить задачи новой должности, объем ответственности и компетенцию

- предоставить ресурсы, необходимые для выполнения задач

-

ознакомиться с методами работы, используемыми для выполнения поставленных задач

- познакомить вновь принятого человека с начальством и коллегами

-

назначить супервайзера, который будет контролировать процесс адаптации нового сотрудника и оказывать помощь (супервайзером может быть как супервайзер, так и коллега из рабочего коллектива)

-

ознакомить новичка с нормативными документами, правилами техники безопасности и охраны труда, методами контроля

-

ознакомить с порядком решения личных вопросов в возможностях, которые предлагает компания (дополнительные льготы, курсы, скидка на отдельные товары и т. д.);

-

предоставить информацию об обучении, возможностях карьерного роста и т. д.;

- информировать нового сотрудника о последствиях его работы;

-

организовывать встречи и интеграционные поездки (этот пункт особенно важен при приеме на работу большого количества новых сотрудников) [26, с. 129-130].

Неадекватное проведение процесса адаптации работника или отказ от этого этапа может привести к многим негативным явлениям, например, низкая работоспособность, отсутствие мотивации к работе, чувство отчужденности и разочарования упе

персонала, что нередко приводит к ухудшению работы. В результате ошибки в процессе адаптации сотрудников могут отразиться на финансовом результате организации.

С учетом вышеизложенного, можно сделать выводы, что чем эффективнее организован процесс адаптации и в новы принятый сотрудник, тем больше вероятность того, что сотруднику потребуются меньше времени для полноценного освоения функциональных обязанностей на новом рабочем месте. В противном случае, он будет иметь неправильное представление об организации или уволится. Комплексная адаптация устраняет неопределенность процесса и предоставляет необходимую информацию для работы. Знание корпоративной культуры, политики и процессов облегчает интеграцию в новую рабочую среду. Как только вся необходимая информация и инструменты доступны новому сотруднику, он чувствует себя более уверенно, снижается уровень стресса и беспокойства.

## **1.2 Методы организации эффективной адаптации персонала**

Как сказано выше, переход на новую работу для любого человека – это стресс, поэтому адаптация нужна любому новому сотруднику. Новичок сталкивается с боязнью не справиться с новыми обязанностями, не понравиться коллективу, выявить свою профнепригодность. Именно против этих страхов и работают адаптационные программы.

Эффективно проведенный процесс адаптации должен позволить работнику познакомиться с организацией, в которой он работает, ее структурой, целями, организационной культурой, принципами работы, принципами системы мотивации. Сотрудник должен знать объем своих задач, ожидания руководства от него, способы и методы работы и достижения целей. Его так же следует представить другим коллегам и т.д. Процесс адаптации, который позволит достичь намеченных целей, окажет положительное влияние как на положительное восприятие работником компании (что может привести к большей мотивации к работе), так и на достижение сотрудником большей эффективности за более короткое время, представленное более опытными коллегами [44, с.59-60].

В значительной степени результаты, достигаемые в ходе этого процесса, зависят от уровня коммуникаций, происходящих внутри организации. В целом в организациях, где система внутренних коммуникаций эффективна, процесс адаптации может протекать очень хорошо, хотя и не очень формализован. В организациях, где система коммуникации не работает безупречно, процесс адаптации должен быть формализован таким образом, чтобы были конкретно определены каналы коммуникации и тип информации, поддерживающей анализ процесса.

Основная цель процесса адаптации – наименее конфликтным образом ввести нового сотрудника в организацию, принять его и ознакомить с новой ролью и новыми задачами. Благодаря правильно проведенному процессу организация может работать и функционировать эффективно

В ходе исследования выделены следующие типы адаптации:

- спонтанный – характеризуется отсутствием адаптационной деятельности; никаких усилий по ведению работодателя не предпринимает, сотрудник самостоятельно собирает информацию о компании и учится работать на заданной должности,

- организованный (управляемый) – точно установлен график введения работника в должность, что сокращает весь период адаптации; требует разработки программы, определяющей роли отдельных сотрудников, вовлеченных в процесс,

- институциональный – одинаковый процесс адаптации для каждого сотрудника,

- индивидуальный – процесс подстраивается под работника, его особенности, потребности, опыт и знания; этот вид адаптации считается наиболее эффективным [43, с. 85].

Процесс адаптации позволяет новым сотрудникам:

- лучше акклиматизироваться и быстрее привыкнуть к компании,

- уменьшить стресс, вызванный новой работой и приходом в ранее неизвестную организацию,

- повысить уровень мотивации,
- повысить эффективность качества работы,
- 

добиться самостоятельности при исполнении обязанностей в короткие сроки.

Новому человеку в компании очень важно получать обратную связь. Это важно, поскольку позволяет закрепить положительное поведение и указывает на те области, которые нуждаются в улучшении. Распространенным и эффективным решением на практике является подготовка информации, позволяющей сотруднику познакомиться с компанией. Полученная таким образом информация облегчит навигацию по компании, усвоение применимых процедур, ознакомление со структурой, способами коммуникации и кто есть кто в компании.

Виды трудовой адаптации с точки зрения сферы, в которую попадает работник, и условия которой сотрудник вынужден терпеть или подстраивать под себя, представлены в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Виды трудовой адаптации [28, с. 248-249]

<b>Вид трудовой адаптации</b>	<b>Описание</b>
Психофизиологическая	Происходит перестройка как психики, так и особенностей биологического функционирования в новой для человека среде. Человек решает вопросы приспособления к новому режиму дня, времени отхода ко сну и пробуждения, условиям и времени приема пищи, ношению специальной одежды и т.д.
Финансовая	С поступлением на новую работу меняется финансовая составляющая жизни человека – теперь он получает другую зарплату, иные выплаты, его бюджет меняется, ему приходится планировать новые виды расходов (например, на проезд в общественном транспорте до предприятия и обратно до дома).

## Окончание таблицы 1.2

Социальная	Человек приобретает новую роль подчиненного, члена коллектива, коллеги. С этого момента приходится мириться с ценностями нового общества людей, оказывать влияние на эту среду. Сотрудник проходит путь под названием «стать своим».
Производственная	Сотрудник на новом рабочем месте привыкает к непривычной деятельности, изучает нормы труда и правила поведения на производстве, начинает ориентироваться на новом месте, учиться работать с новым инструментарием, механизмами, документами и т.д.
Профессиональная	Работник приспосабливается к новой для себя сфере навыков и умений, осваивает свои возможности, проводит оценку своего профессионализма с точки зрения соответствия занимаемой должности.

Уменьшить текучесть кадров и превратить новичка в эффективного исполнителя смогут те организации, которые внедряют новейшие практики по отбору и удержанию сотрудников, а также правильно разработают систему адаптации персонала. Поэтому процесс адаптации персонала для каждого владельца организации должен стать отдельной статьёй расходов, которую стоит расценивать как инвестиции в будущее своей фирмы [28, с. 250].

Кратко охарактеризуем этапы адаптации новых сотрудников. Первым этапом адаптации новых сотрудников к внутренней и внешней среде организации, подчеркивают Н. А. Александрова и Б. А. Воронин [3, с. 43], является общая ориентация. На данном этапе происходит ознакомление нового сотрудника с компанией, корпоративными правилами, историей, структурой, рабочим распорядком, традициями, политикой в области управления персоналом и другое. К инструментам, применяемым на первом этапе, относятся: проведение вводных тренингов, инструктажей и ознакомление с корпоративной документацией [4, с. 83] и ряд других. Второй этап - вхождение в должность, он включает ознакомление с функциями и целями подразделения, функциональными целями и задачами непосредственно самого сотрудника, правилами, а также установление отношений с коллегами.

Инструментами данного этапа являются Положение о подразделении, должностная инструкция сотрудника, составленный план работы нового сотрудника на первые три месяца, содержащийся в адаптационном листе [5, с. 65], а также утвержденные регламенты и правила.

Третий этап – действенная ориентация, на данном этапе у нового сотрудника появляется возможность применить имеющиеся или только что приобретенные компетенции и получить обратную связь от руководителя или инструктора. Данный этап вступает в силу не ранее, чем через неделю после выхода новичка на работу и характеризуется разнообразными методами получения обратной связи [6, с. 33].

Четвертый этап - функционирование, когда новый сотрудник начинает самостоятельно и полноценно работать в занимаемой должности. Подчеркнем, что в каждой организации целесообразно вести статистику по должностям касательно средней продолжительности адаптационного периода, т.е. понимать, спустя какое время с момента трудоустройства сотрудник начинает работать в полную силу.

Важным элементом процесса является интеграция в коллектив – эффективность дальнейшего сотрудничества зависит от того, хорошо ли принят сотрудник. Все более часто используемым решением является назначение тренера или инструктора для нового сотрудника. Чаще всего эту функцию выполняет один из более опытных сотрудников или непосредственный руководитель. Преимущество данного решения в том, что оно создает возможности для развития, индивидуальной мотивации и повышения компетенций для нового сотрудника [20, с. 89-90].

Объем информации, поступающей от инструктора, представляет призвана объяснить новым сотрудникам, в чем смысл их функционирования на данной работе. Каждый человек должен знать, для чего он выполняет работу и каково его место по отношению к другим сотрудникам организации. Благодаря этому можно влиять на индивидуальные установки и поведение и способствовать синергии индивидуальных усилий. Несмотря на столь важную роль, которую они играют, компании обычно недооценив

ают важность этого вида информации и не осознают, какое влияние она может оказать на экономические результаты организации.

Процесс распространения информации по вышеуказанным темам может быть создан с использованием различных каналов и способов распространения новостей – например, листовки компании, информационных брошюр, ознакомления сотрудников с положениями организации, создания функции инструктора, т.е. человек, который берет на себя выполнение задач, знакомство нового сотрудника с его коллегами, показ фильмов компании и т.д. [20, с.52].

Информация в отдельных тематических группах вместе с деталями и возможными решениями, которые могут быть использованы на отдельных этапах информационно-коммуникационными каналами, представлены ниже, в коммуникационной модели поддержки адаптации к работе [21, с.99].

Важным фактором, который может помочь в эффективном проведении адаптационного процесса, является подготовка руководителей организации и справочника компании, в котором будет содержаться полезная информация – имена и фамилии всех сотрудников, выполняемые ими функции, сфера их деятельности. а также номер телефона в комнате. Распространенной практикой, культивируемой в организациях, является использование неформальных способов, благодаря которым процесс адаптации может быть успешно осуществлен [26, с.30].

Коучинг, иначе известный как наставничество, – это метод, позволяющий совершенствоваться нынешним или будущим менеджерам за счет привлечения к проекту опытных менеджеров или внешних консультантов, которые будут консультировать менее опытных менеджеров в решении возможных проблем. В коучинге используются партнерские методы, например, анализ ситуации, наблюдение, обсуждение, применение.

Благодаря эффективному использованию коучинга можно снизить количество ошибок, совершаемых сотрудниками, и сократить время обучения новым обязанностям. Распространенной ошибкой в процессе адаптации является отсутствие опекуна. У каждого нового сотрудника должен быть инструктор-



опекун, который помогал бы ему в случае возникновения вопросов и сомнений и отвечал бы за установление хороших контактов и сотрудничества нового сотрудника с остальными. В противном случае, если у нового сотрудника нет конкретного инструктора, в его распоряжении будут все, и это заставит такого новичка чувствовать себя одиноким и оставшимся без поддержки [29, с. 64-65].

Многие вводные мероприятия становятся проще, если руководитель нового сотрудника берет на себя основную ответственность за процесс адаптации. Главное преимущество такой ситуации в том, что начальник лучше всех понимает, как обучать новых сотрудников. Такой опыт приобретается уже при приеме на работу, что впоследствии и окупается в дальнейшей работе и позволяет лучше распознать наиболее эффективные способы обучения нового подчиненного. Благодаря этой информации благодаря собственному знанию квалификаций, необходимых для данной должности, линейный руководитель может сам решить, как будет выглядеть процесс адаптации и какое обучение будет наиболее подходящим.

Совместное обсуждение результатов и прогресса новых сотрудников и их непосредственных начальников позволит максимально использовать возможности, предоставляемые всем процессом адаптации. В начале программы следует как можно чаще проводить оценки, а встречи использовать для определения последующих индивидуальных задач для подчиненного. Позже в процессе встречи могут быть использованы в качестве основы для периодической оценки сотрудника. Такие оценки уже проводятся в компаниях, которые функционируют должным образом.

Роль линейного руководителя в процессе адаптации нового сотрудника:

-  
ответственность за адаптацию в компании каждого из его вновь нанятых непосредственных подчиненных,

-  
разработка программы адаптации с учетом индивидуальных потребностей работника, исходя из требований данной должности, компании и конкретного подразделения,

-  
мониторинг и поддержка развития нового сотрудника посредством регулярных встреч для оценки прогресса и назначения следующих задач.

Существует ошибочное мнение, что основную ответственность за прохождение программы адаптации и вновыпринятого на работу человека берет на себя отдел кадров и обучения. Это заблуждение.

Задача людей, работающих в отделе кадров и обучения, — помогать линейным руководителям, осуществляющим фактический контроль над всем процессом адаптации. Сотрудники отдела кадров могут нести ответственность за :

- организацию и координацию группового адаптационного обучения,

-  
помощь консультации линейных руководителей в разработке программ, адаптированных к индивидуальным стилям обучения отдельных сотрудников, с учетом практики и в соответствии с действующими нормами трудового законодательства,

-  
организацию фондового адаптационного обучения для отдельных сотрудников и групп.

С учетом представленной информации можно сделать выводы, что процесс адаптации призван сформировать отношение работника к организации, помочь ему идентифицировать себя с ценностями миссией компании, снизить риск совершения ошибок при выполнении своих обязанностей. Грамотно разработанная программа адаптации призвана поддержать работника на новом рабочем месте за счет снижения уровня стресса и обеспечить компанию мотивированным сотрудником.

Эффективно и профессионально спланированный и реализованный процесс адаптации, не сопровождающийся хаосом и отсутствием логики, позволит вновь принятому сотруднику почувствовать себя ценным, что повлияет на его положительное мнение о компании и снизит риск увольнения в первый год работы.

Адаптация нового сотрудника должна планироваться на многих уровнях. Очень важно, чтобы новый сотрудник в первый день работы чувствовал себя комфортно

рганизации и имеет доступ к самой важной информации. Хорошей практикой является включение подготовки базы знаний для нового сотрудника. Он может содержать ключевую информацию о компании, стандартах и политиках.

Хорошо проведенная адаптация играет ключевую роль в поиске сотрудника и эффективно вхождении в организацию. Кроме того, это укрепляет его в принятии правильного решения, повышает целеустремленность и работоспособность.

Менеджеры по персоналу и специалисты по стратегическому планированию, к которым поручена деятельность по адаптации, могут задать ся вопросом, чем участие в процессе адаптации отличается от участия на протяжении всего жизненного цикла сотрудника. Как отмечает Зайцева С.В., адаптация сотрудников происходит в уникальный критический момент жизненного цикла. Это связано с тем, что вновь нанятый сотрудник характеризуется начальным состоянием неизмеримого уровня приверженности. Однако хорошие процессы найма приведут к состоянию, в котором можно измерить уровень приверженности кандидата, то есть к состоянию, когда кандидат, и организация приняли информированное решение относительно трудовых отношений [26, с.127].

Зайцева С.В. отмечает, что вовлеченность заключается не в удовлетворении, а в том, чтобы заставить сотрудников понять свою роль. Они играют в достижение целей организации. На фоне постоянно меняющихся бизнес-целей это означает, что вовлеченность также важна для поддержания постоянной производительности, как и для обеспечения первоначальной производительности сотрудников. Более того, поскольку новый сотрудник только что принял в процесс найма, поддержание вовлеченности на протяжении всего жизненного цикла может быть еще более сложной задачей для отдела кадров и позволяет согласовать вовлеченность при приеме на работу с вовлеченностью в течение всего жизненного цикла. По сути, это одни и те же процессы, одинаково важные и имеющие схожие цели, но применяемые на разных этапах жизненного цикла сотрудника [26, с.128].

В идеале все инструменты коммуникации, процессы адаптации и вовлечения, доступные новым сотрудникам, должны быть сразу после того, как они примут предложение о работе. Эти инструменты и процессы должны использоваться также широко, как э

электронная почта, интуитивно понятны, как социальные сети и вики. Однако точки зрения стратегического управления человеческим капиталом они должны динамически адаптироваться к меняющейся бизнес-среде компании и должны, по определению, позволять измерять приверженность.

С другой стороны, что, возможно, наиболее важно, поскольку формирование вовлеченности – это процесс жизненного цикла, используемые инструменты и процессы должны быть всеобъемлющими: инструменты, используемые сразу после того, как сотрудник принимает предложение о работе, должны быть теми же инструментами, которые используются при увольнении. организация.

Менеджеры по персоналу также должны знать возможности работы ИТ для обеспечения технологической поддержки бизнес-процессов и инициатив по взаимодействию. Поскольку общение является основой взаимодействия, автоматизация контроля процессов взаимодействия могут быть ограничены уровнем корпоративного программного обеспечения.

Когда сотрудник получит всю необходимую информацию, это обязательно положительно скажется на его опыте работы. Более того, адаптация нового человека будет более быстрой и менее обременительной для других сотрудников. В соответствии с тенденцией рынка труда стоит подготовить материалы внедрения онлайн. Именно здесь пригодятся специализированные HR-системы (программное обеспечение) с функцией онбординга (онбординг – это действия компании, нацеленные на адаптацию сотрудника на новом рабочем месте). Соответствующее программное обеспечение значительно улучшит процесс адаптации нового сотрудника в компании.

Кроме того, в процессе адаптации новый сотрудник должен иметь доступ к основной информации, связанной с данной должностью и компанией:

- стратегия организации, ее миссия, видение и поставленные перед ней цели;
- организационная структура;

-  
процедуры компании, касающиеся, например, связи, документооборота, отчетность и отпусках, расчетов за сверхурочную работу;

-  
детальный круг обязанностей на данной должности, возможности развития или «карьерная лестница».

Вновь принятому сотруднику в первые дни работы в компании придется вспомнить многих важных вопросов. Поэтому стоит убедиться, что онбординг-сотрудник содержит всю актуальную информацию и носит интересной и увлекательной формы для нового человека.

Это можно сделать с помощью мультимедийных обучающих материалов. Стоит подготовить презентацию, в которой в интересной форме будут представлены цели организации и весь контент компании, структура, ценности и т. д. Затем, когда новый человек прочитает презентацию, вы сможете проверить его знание выполняемых обязанностей, например, при прохождении проверки знаний. Процесс адаптации можно автоматизировать. В HR-системе есть модуль адаптации. Он позволяет создать процесс адаптации (общий и рабочий) и назначить его новым сотрудникам. Это позволяет значительно сэкономить время сотрудников.

Адаптацию и все связанные с ней процессы можно легко улучшить в специальной системе адаптации. В программном обеспечении для оптимизации процесса адаптации персонала можно создавать пути реализации и записывать отдельные шаги, которые должен выполнить сотрудник. Платформа облегчает работодателю процесс и понимание адаптации сотрудника, а сотрудник знает, какие действия он должен предпринять.

Кроме того, процесс внедрения может сопровождаться различными материалами и внедрению, как система обучения (информационные страницы, презентации, видеоролики), которые предназначены для предоставления всей необходимой информации новому человеку. Такие материалы можно создать в системе и затем сделать доступными для адаптационных сотрудников —

это, безусловно, облегчит закрепление самой важной информации при адаптации и повлияет на развитие сотрудника. Вы можете проверить знания сотрудника после просмотра видео или презентации, отправив ему специально созданные опросы. Это может привести ко многим преимуществам. Люди, ответственные за внедрение, смогут следить за ходом процесса адаптации [47 с. 110-113].

Хорошо организованная система адаптации персонала в компании дает:

1. максимально быстрое достижение новым работником рабочих показателей;
2. уменьшение количества возможных ошибок, связанных с освоением функциональных обязанностей;
3. привыкание к коллективу, организации, ее неофициальной структуре;
4. освоение основных требований корпоративной культуры и правил поведения;
5. сокращение стартовых издержек (благодаря продуманному, организованному процессу адаптации сокращается период вратываемости сотрудников. Они раньше выходят на заданный уровень продуктивности деятельности, и начинают приносить прибыль организации);
6. сокращение текучести кадров и издержек на их восполнение. (снижение количества сотрудников, не прошедших испытательный срок. Уменьшение количества сотрудников, покинувших компанию в течение первого года работы);
7. экономию времени непосредственного руководителя и сослуживцев;
8. развитие у нового сотрудника позитивного отношения к обязанностям, чувства удовлетворенности работой, снижение тревожности и неуверенности;
9. формирование чувства лояльности и приверженности сотрудника к организации.

Налаженная система адаптации персонала позволяет лучше узнать нового сотрудника, его способности, ожидания, подтянуть его профессиональный уровень, определить зоны ближайшего развития и перспективы работы в

организации. Это взаимовыгодный процесс, как для организации, так и для сотрудника.

Время адаптации новый сотрудник должен получить необходимые для работы инструменты и знания о стратегии и процедурах компании, а также обязанности, компетенции, возможности развития и т. д. Он также должен получить поддержку в процессе социализации в организации. Однако, как долго и как будет происходить адаптация нового сотрудника, зависит от специфики компании и ее возможностей.

Учитывая поставленные цели и возможности, стоит составить график выполнения и сообщить об этом новому сотруднику. Вновь принятые на работу люди обычно предпочитают порядок действий и четко поставленные цели так называемому «свободному американцу». Следует следовать плану, но в то же время гибко реагировать в зависимости от темпов приобретения знаний и привыкания к компании нового сотрудника.

### **1.3 Современная успешная практика адаптации**

Одним из ярких примеров эффективной адаптации сотрудников является «Лаборатория Касперского». Когда в компанию приходит новый сотрудник, ему дарят подарки. Придя на работу в первый день, новичок видит на своем столе сюрприз в виде ежедневника с фирменным логотипом компании, кружку, ручку и сувенир.

В компании «Лаборатория Касперского» важным элементом адаптации является постоянный контроль за работой нового человека. Непосредственный руководитель оощряет адаптанта делиться впечатлениями и прояснять сомнения, а затем поддерживает его в решении проблем. Здесь хорошо организована обратная связь, чтобы понять тот, как работает адаптация: после выполнения поставленных задач в конце каждого этапа. Эффективным решением является опрос в первый месяц адаптации, благодаря которому новый сотрудник может оценить отдельные элементы адаптации. Постоянная оценка процесса предоставляет необходимую информацию для его улучшения [24, с. 46].

Компания «PricewaterhouseCoopers». Здесь неотъемлемым компонентом адаптации сотрудников является изучение философии компании. Руководство компании считает, что

лучший способ преуспеть в постоянно меняющемся корпоративном мире — привести цели и ценности компании в соответствие с целями и ценностями ее сотрудников. Принимая во внимание различные методы и подходы, используемые сотрудниками, владелец может принимать более эффективные решения для общего блага компании. Организованный здесь процесс адаптации также помогает сотруднику изучить структуру организации и отношения рабочей силы.

Каждый новый сотрудник, независимо от ранга в компании, проходит ознакомительную программу. Основные аспекты процесса адаптации в компании «PricewaterhouseCoopers» [24, с. 48-49]:

1. Для новых сотрудников крайне важно чувствовать себя комфортно и быть знакомыми со своими коллегами. Представления облегчают общение с теми, с кем они будут работать.

2. Во избежание информационной перегрузки программу адаптации растягивают на несколько дней. Это позволяет новым сотрудникам лучше обрабатывать и сохранять информацию.

3. Новые сотрудники более внимательны в первый день, поэтому это лучшее время для решения важных вопросов, таких как корпоративные процедуры. Также здесь есть традиция, что начальник приглашает новичка на обед за счет компании в первый день его работы.

В компании «Philips Electronics» персоналу уведомляют по e-mail о приходе нового специалиста. Такое же объявление появляется на информационных стендах. Основные принципы адаптации персонала в данной компании:

Тренинги. Специалист может работать продуктивно только тогда, когда он понимает все правила и особенности своих задач. Для ускорения процесса используется обучающая сессия. Сотрудник получает четкое объяснение того, что он должен делать, как выполнять свои задачи и что делать, если что-то пойдет не так. При этом рекомендуется, чтобы обучение было не только теоретическим, но и практическим.



Контакт линейного руководителя и новичка. Контакт между новым сотрудником и его непосредственным руководителем должен быть установлен немедленно. Служба по персоналу контролирует, насколько хорошо руководитель и сотрудник взаимодействуют друг с другом. Если руководитель не передает правильную информацию подчиненному, то должна быть проведена соответствующая работа. Также здесь следят за тем, чтобы новый специалист не стеснялся задавать вопросы и ответственно относился к задачам и замечаниям руководства.

Постепенное усложнение задач. Новичкам рекомендуется усложнять задачу постепенно. Начинать необходимо с простых вещей и примеров и контролировать, как сотрудник справляется с поставленными задачами. Далее можно ставить более сложные задачи. Таким образом, сотрудник органично впишется в рабочий процесс.

Социальные задания. Новым специалистам можно доверить любые социальные задания, что позволит им быстро освоиться в коллективе. Если адаптации в персонале не происходит, сотрудник может оказаться в стороне от своих коллег, что может привести к серьезным проблемам.

Сеть  
отелей «Рэдиссон». По корпоративной традиции новички всегда приступают к работе по четвергам. Получается, что в четверг и пятницу новый специалист сваяется в знакомой обстановке, погружается в рабочий процесс, а в понедельник приступает к выполнению своих обязанностей.

Также в данной сети используются следующие методы адаптации:

Тимбилдинг. Это способ ускорить введение новичка в команду. Например, это может быть коллективная поездка на природу или прохождение какого-либо квеста всем отделом. Тимбилдинг — отличный способ совместного времяпрепровождения, который позволит сотруднику быстрее адаптироваться в коллективе, а также поднимет настроение всем сотрудникам отдела.

Корпоративный PR. Как правило, компании обращают внимание только на внешний PR. Однако крайне важно, чтобы все сотрудники понимали и разделяли ценности компании. В этом может помочь корпоративная PR-программа. Это особенно важно для новичков, ведь в глазах нового работника организация должна стать надежным работодателем, где важен каждый работник [42, с. 36-37].

Также есть особенности построения процесса адаптации в разных странах. Рассмотрим несколько из них.

Методы адаптации персонала, разработанные специалистами США, направлены больше на индивидуализм трудового персонала, а не на его коллективизм. Для актуального этапа развития САПР в зарубежных компаниях характерно увеличение содержания, форм и методов работы с трудовыми ресурсами предприятия. Кроме того, политика иностранных руководителей строится на углублении специализации различных функций управления персоналом и росте профессионализма в системе управления Чехии.

В Германии проблемы адаптации персонала решаются несколько иначе, так как в этой стране существует специальный закон, в котором прописаны нормы правового режима предприятия. Этот нормативный документ требует от работодателя полного ознакомления вновь прибывшего специалиста с условиями труда и спецификой его сферы деятельности, а также представления его будущим работникам. Для этих целей используйте личное общение и обучение. Новичок знакомится с нормативными документами, процедурами. Он получает действенные советы от старшего в категории работы.

В нашей стране, например, в ПАО «Газпром», применяется такой современный метод, как корпоративная и обучающая платформа[3, с. 51-52].

Такая платформа закрывает основные задачи по обучению. На ней можно разместить все необходимые материалы для нового сотрудника:

1. Информацию о компании: её структуру, историю, ценности,

2. Список сотрудников с фотографиями и должностями, который поможет новичку освоиться в коллективе,
3. Материалы по профессиональным задачам сотрудника,
4. Интерактивное онлайн-тестирование,
5. Отслеживание прогресса изучения информации.

Таким образом, можно сделать вывод, что успешный процесс адаптации очень важен для любой организации. Коммерческий успех компании напрямую связан с тем, как персонал справляется со своими задачами. Вкладывая ресурсы в адаптацию, создается среда, в которой новым сотрудникам будет легче раскрыться и начать применять свои таланты.

С учетом вышеизложенного, можно сделать выводы, что практика адаптации новых сотрудников на рабочем месте является важным процессом. Без этого есть риск столкнуться с увеличением текучести кадров и увольнениями сотрудников в течение первого года работы. Если все мероприятия проводить правильно, профессионалы быстрее включатся в работу и будут работать с большей эффективностью. Сотрудники будут получать моральное и материальное удовлетворение от работы в компании, работать на ее благо и развиваться вместе с предприятием. Если адаптации на предприятии не будет уделено должного внимания, добиться уважения от сотрудников компании будет намного сложнее.

## 2. Анализ практики адаптации персонала в организации «JB»

### 2.1 Организационно-управленческая характеристика компании «JB»

Организация «JB» – сеть ювелирных магазинов. JerusalemBazar (JB) – бренд израильских lifestyle-украшений из фактурного серебра с натуральными минералами.

В магазине «JB» реализуется широкий ассортимент продуктов ювелирного искусства, рассчитанных на любой уровень доходов, вкус и возраст. Предлагаемые ювелирные изделия отвечают самым требовательным вкусам и соответствуют мировой моде в мире драгоценностей.

Исследование проводилось в магазине «JB» по адресу: г. Москва, пр. Мира, д. 7, стр. 1.

Организационная структура всех магазинов сети «JB» типовая и представлена на рисунке 2.1.

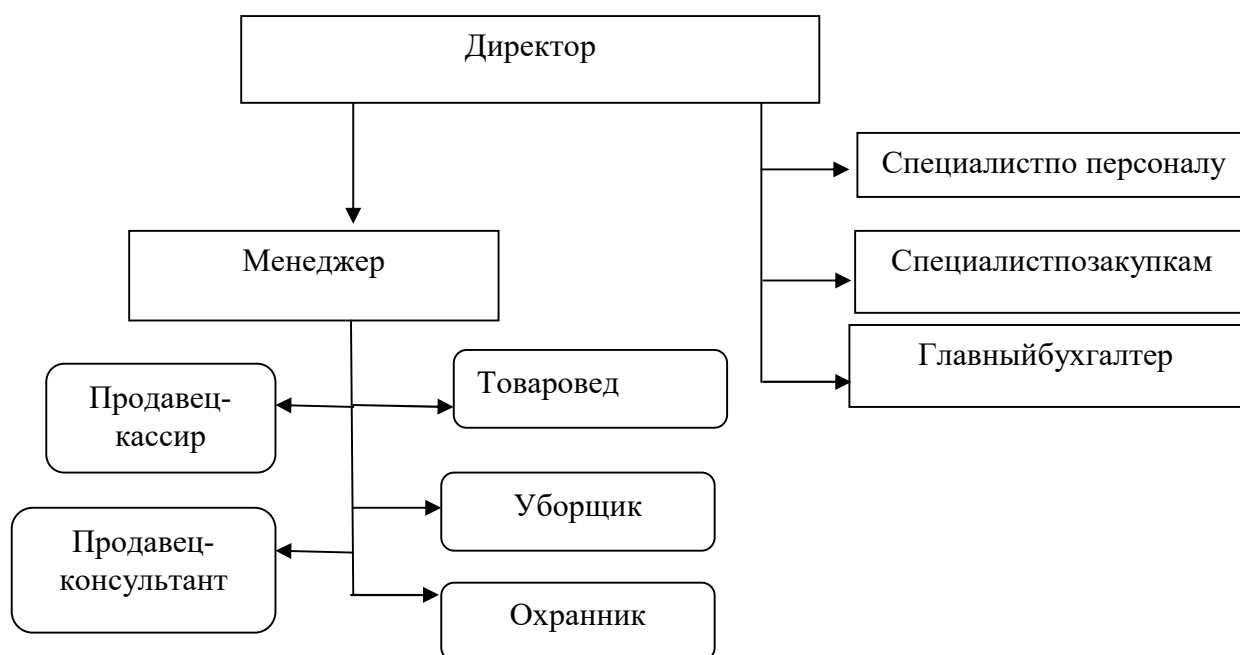


Рисунок 2.1 – Организационная структура управления исследуемым магазином сети «JB»

Из рисунка 2.1 видно, в исследуемом магазине сети «JB» существует линейная структура управления. Данная организационная структура управления в магазине «JB» представляет собой иерархичность управления, четкое разделение труда, использование на каждой должности квалифицированных специалистов. В данной торговой организации четко распределены полномочия и меры ответственности по каждой должности, имеются должностные инструкции. Должностная инструкция дает подробное описание функций, полномочий, сфер ответственности и отношений работника с другими. Она служит для направления деятельности новых работников, уменьшает случаи недопонимания и противоречий по вопросам ответственности и полномочий.

Кадровую службу представляет специалист по персоналу. Специалист по персоналу выполняет следующие функции:

- оформление приема, перевода и увольнения работников;
- учет личного состава;
- хранение и заполнение трудовых книжек, ведение документации по делопроизводству;
- контроль за исполнением руководителями подразделений приказов и распоряжений по работе с личным составом;
- изучение движения кадров, анализ текучести кадров, разработка мероприятий по ее устранению;
- организация контроля за состоянием трудовой дисциплины и правил внутреннего трудового распорядка;
- ведение всей отчетности по кадровым вопросам.

В организации «JB» управление осуществляется посредством следующих методов:

- организационно-распорядительные - директивное воздействие на управляемую систему;
- экономические - система материальной мотивации;

- социально-психологические – создание условий для самореализации работников, комфортные условия труда, моральное поощрение и т.д.

Необходимым элементом структуры управления является также информация. Основными составляющими информационного обеспечения данной торговой организации являются компьютеры, видеоинформационные системы связи и передачи связи, базы данных, программные средства, информационные технологии и, непосредственно, сами сотрудники компании.

Внутренними локальными документами, регулирующими трудовые взаимоотношения в исследуемой компании, являются:

1. Правилавнутреннеготрудового распорядка,
2. Положениеобоплатетруда,
3. Положениеоподбореперсонала,
4. Положениеобаттестации, должностныеинструкции.

В ходе исследование проведен анализ движения персонала в исследуемом магазине.

Численность персонала организации на момент исследования составляет 38 человек.

Динамика структуры персонала по категориям представлена в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Динамика численности персонала по категориям в «JB»

Категория персонала	2020 г.	2021 г.	2022г.	Уд. вес в 2022 г., %	Абсолют. отклонение, чел.	Относит. откл., %
Управленческий персонал	3	3	3	7,9	0	0,0
Специалисты	4	3	3	7,9	-1	-25,0
Торгово-операционный персонал	36	32	30	78,9	-6	-16,7
Вспомогательный персонал)	3	2	2	5,3	-1	-33,3
Итого:	46	40	38	100	-8	-17,4

Из представленных данных в таблице 2.1 видно, что численность персонала магазина снизилась за счет снижения объемов продаж и оптимизации торгового пространства. Были уволены 6 торговых работников, 1 специалист и 1 вспомогательный рабочий.

Торговый персонал занимают большую долю в общей численности персонала компании - 78,9%. Это соответствует специфики деятельности данной организации: розничная торговля ювелирными изделиями.

Анализ образовательного уровня «JB» представлен далее в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Анализ персонала в организации «JB» по состоянию на 01.01.2023 года по уровню образования

<b>Образование</b>	<b>Процент сотрудников</b>
Высшее	18,9
Незаконченное высшее	2,2
Средне специальное	20,5
Среднее	58,4

Данные показывают, что большинство сотрудников предприятия не имеют высшего образования, что говорит о большом количестве работников со средним специальным образованием в компании или низкой заработной плате специалистов без категории и по работе с клиентами, не привлекающей людей с высшим образованием (берут на работу со средним специальным образованием).

Данные по возрастному составу сотрудников «JB» представлены в таблице 2.3. В исследуемой компании достаточно большую долю занимают сотрудники до 40 лет: до 30 лет - 24,3%; 30-40 лет - 43,2%.

Таблица 2.3 - Возрастной состав сотрудников организации «JB» по состоянию на 01.01.2023 г.

<b>Возрастная категория</b>	<b>Процент, %</b>
-----------------------------	-------------------

до 30 лет	24,3
30-40 лет	43,2
40-55 лет	29,2
старше 55 лет	3,3

Данные по стажу в «JB» представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 - Классификация сотрудников «JB» по состоянию на 01.01.2023 г. по стажу работы в компании

Стаж работы в компании	Процент, %
До 1 года	8,6
1-5 лет	71,9
5 -10 лет	19,5
10 -15 лет	0

Средний стаж в компании составляет 1-5 лет: 71,9%. Стаж до 1 года имеет 8,6% сотрудников.

Динамика движения персонала представлена в таблице 2.5.

Таблица 2.5 - Динамика движения персонала «JB»

Наименование показателя	Ед. изм.	2020	2021	2022	Абс. откл. +/-, чел.	Темп прироста, %
Среднесписочная численность персонала	чел.	46	40	38	-8	-17,4
Численность работников, состоящих в штате в течение исследуемого периода	чел.	40	32	30	-10	-25,0
Численность принятых работников	чел.	11	6	7	-4	-36,4
Численность уволенных работников, в том числе	чел.	6	8	8	2	33,3
- по собственному желанию	чел.	6	8	8	2	33,3
- за нарушение трудовой дисциплины	чел.	0	0	0	0	0
- на пенсию и по другим причинам, предусмотренным	чел.	0	0	0	0	0



законом						
Коэффициент текучести персонала	-	0,13	0,20	0,21	0,08	-

Коэффициент текучести кадров рассчитан по формуле:

$$K_T = \frac{Ч \text{ текучести кадров}}{Ч \text{ ср.спис}}, \quad (1)$$

где Ч текучести кадров – численность работников, уволенных по причинам текучести.

По рассчитанным показателям текучести кадров можно сделать вывод, что самый низкий процент текучести был в 2020 году (13%), а в 2022 году текучесть кадров увеличилась до 21%. Руководству данного торгового предприятия необходимо обратить внимание на стабильно высокую текучесть кадров.

Исследуемое предприятие является торговым по розничным продажам товаров первой необходимости и им сопутствующим. Ключевой персонал – торгово-операционный, а именно – продавцы-консультанты. Более того, по информации специалиста по персоналу, именно среди продавцов-консультантов присутствует высокая текучесть кадров.

При увольнении, в отделе кадров, работник заполняет специальный бланк, в котором указывает причину увольнения. Автором работы была запрошена статистика увольнений у специалиста по кадрам «JB» за 2020-2022 гг.

В таблице 2.6 проводится анализ причин текучести, и выявляются наиболее серьезные из них.

Таблица 2.6 - Анализ причин текучести кадров исследуемого магазина сети «JB» в 2020-2022 гг.

Причины увольнений	2020 год, %	2021 год, %	2022 год, %
--------------------	----------------	----------------	----------------

Плохие условия труда	1	2	1
Неинтересная работа	6	7	5
Отсутствие перспектив роста	18	21	26
Отсутствие своевременной помощи в сложных ситуациях	29	31	28
Неприятный психологический климат в коллективе (частые конфликты, равнодушие старших коллег)	22	20	22
Сложность в решении нестандартных ситуаций с покупателями	24	19	18
Итого:	100	100	100

Исходя из проведенного анализа видно, что большинство увольнений происходит из-за отсутствия своевременной помощи в сложных ситуациях, сложностей в решении нестандартных ситуаций с покупателями и неблагоприятного психологического климата, и процент увольнений в 2022 году повысился. Это объясняется тем, что руководство исследуемого магазина не считает нужным понимать потребность новых работников в своевременной помощи, не интересуясь психологическим климатом в коллективе.

Процент уволившихся из-за плохих условий труда сравнительно невелик и в отчетном году он также снизился (2% и 1% соответственно). То же самое можно сказать относительно причины увольнения, заключающейся в неинтересной работе: доля уволившихся мала – 5% и 7% соответственно.

Ежегодно уходит и приходит до 8 человек, при наличии 30 единиц продавцов-консультантов в штатном расписании. Это значит, что 27% торгового персонала постоянно меняется.

Далее проведем анализ эффективности процессов подбора и отбора в данной организации.

Положение о подборе и отборе персонала подписано и утверждено директором исследуемой компании. Положение содержит визы согласования руководителей структурных подразделений, принимавших участие в обсуждении документа на стадии его разработки и обсуждения. Контролирует надлежащее исполнение процедур, зафиксированных Положением, специалист по персоналу.

Анализ отбора персонала в «JB» за 2021-2022 гг. представлен в таблице  
2.7.

Таблица 2.7 - Анализ отбора персонала «JB» за 2021-2022 гг.

Показатель отбора	2021 год	2022 год	Абсолютное отклонение, +/-	Относительное откл., %
Прошли собеседование, чел. (персонала)	28	31	3	10,7
Затраты времени на 1 человека специалиста по персоналу, ч (в среднем)	4,5	4,9	0,4	8,9
Принято, чел.	11	6	-5	-45,5
Не прошли испытательный срок, чел.	4	3	-1	-25,0
Доля персонала, не прошедшего испытательный срок, %	36,4	50,0	13,6	
Потери рабочего времени специалиста по персоналу, ч*	13,22	15,03	1,80	13,6

\* Потери рабочего времени = (Кол-во чел., прошедших собеседование\*Затраты на 1 чел.-Кол-во принятых чел.)+Затраты на 1 чел.\*Кол-во чел., не прошедших испытательный срок

Из данных, представленных в таблице 2.7 видно, что в 2022 году кандидатов, прошедших собеседование больше на 10,7%, а принято человек меньше на 45,5%. О неэффективном отборе свидетельствуют потери рабочего времени специалиста по персоналу, увеличившиеся на 13,6%, в связи с дальнейшим неправильно принятым решением о приеме, так как в 2021 году не прошло испытательный срок 36,4% принятых сотрудников, а в 2022 году - уже 50%.

Также сделать вывод о присутствии большого числе «неподходящих» компании кандидатов, причем соотношение кандидатов проявившихся и прошедших отбор, за три года выросло. Данный недостаток обусловлен отсутствием четкой модели компетенций персонала «JB», с помощью которой можно более рационально осуществлять кадровое обеспечение компании.

Рассмотрим систему развития персонала в исследуемой организации.

В организации разработана система развития персонала, цель которой - дать сотрудникам знания, необходимые для повышения эффективности выполняемой работы.

В ходе исследования выявлено, что основными задачами корпоративного обучения в данной организации являются восполнение недостающих знаний и навыков и повышение производительности труда и улучшение качества выполнения сотрудниками своих непосредственных обязанностей.

Планы учебных мероприятий содержат три раздела:

1) Корпоративные учебные мероприятия. В данный раздел включаются мероприятия, направленные на формирование согласованных компетенций руководителей и специалистов организации для эффективной реализации стратегии развития организации по основным направлениям деятельности. По данному виду корпоративного обучения применяются видеоконференции (по внутренним каналам связи (ВКС)).

2) Учебные мероприятия по обучению, повышению квалификации и переподготовке персонала по работе с заказчиками: данный раздел включает учебные мероприятия, направленные на совершенствование процесса реализации услуг перевозок, убеждения потенциального клиента, повышения лояльности клиента к организации.

Однако в план обучения на 2022 год не были включены 12 сотрудников: 1 специалист и 11 торговых работников, что является определенным недостатком на фоне необходимости повышения эффективности объемов продаж.

В ходе исследования проведен анализ компетенций работающих продавцов-консультантов (8 человек).

Под компетентностью в данном исследовании понимается умение активно использовать полученные личные и профессиональные знания и навыки в работе продавца-консультанта магазина.

Исследуемые компетенции продавцов-консультантов были разбиты на четыре блока следующим образом:

1. Общекорпоративные компетенции продавцов-консультантов:
  - 1) Ориентация на качество в работе,
  - 2) Забота об имидже компании/лояльность компании,
  - 3) Умение работать в команде, ориентация на коллективный результат,
  - 4) Ориентация на обслуживание клиента/клиентоориентированность.
2. Технологические компетенции продавцов-консультантов:
  - 1) Знание продукта (товаров),
  - 2) Способность продавать товары.

Анализ компетенций проводился по 5-тибалльной шкале, где:

- 5 – отлично,
- 4 – хорошо, но есть незначительные замечания,
- 3 – удовлетворительно, есть много замечаний в работе,
- 2 – плохо, требуется строгий контроль, стоит вопрос увольнения,
- 1 – человек отказывается выполнять данную функцию.

Характеристика общекорпоративных компетенций продавцов-консультантов исследуемого магазина «JB» представлена в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Анализ общекорпоративных компетенций продавцов-консультантов исследуемого магазина «JB»

Компетенции	Поведенческие индикаторы
1. Ориентация на качество	Соответствует общекорпоративным критериям, правилам и процедурам в работе. Обеспечивает высокий уровень продуктивности
2. Забота об имидже компании/лояльность компании	Соотносит собственные цели и цели компании. Способствует достижению целей организации и развитию ее позитивного имиджа через собственную деятельность. Сохраняет высокую мотивацию к работе в компании

## Окончание таблицы 2.8

3. Умение работать в команде, ориентация на коллективный результат	Понимает цели командной работы. Адекватно воспринимает свои задачи, место и роль в процессе командной работы. Учитывает мнение коллег. Создает позитивную атмосферу сотрудничества, доверия и взаимного развития. Стремится работать на общий коллективный результат. Своевременно информирует руководство и коллег о возникающих проблемах для их обсуждения и выработки согласованных решений
4. Ориентация на обслуживание клиента/клиентоориентированность	Нацелен в работе на удовлетворение потребностей клиента, его нужд. Развивает и сохраняет продуктивные, взаимовыгодные отношения с клиентами. Отслеживает и оценивает степень удовлетворенности клиента. Предвосхищает нужды клиента. Эффективно работает с претензиями и жалобами клиентов. В процессе обслуживания подстраивается под клиента. Способствует решению

Результаты исследования общекорпоративных компетенций продавцов-консультантов исследуемого магазина «JB» представлены в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Результаты исследования общекорпоративных компетенций продавцов-консультантов исследуемого магазина «JB»

Компетенции	Оценка/Кол-во чел.				
	Оценка «1», чел.	Оценка «2», чел.	Оценка «3», чел.	Оценка «4», чел.	Оценка «5», чел.
1. Ориентация на качество	-	-	3	2	3
2. Забота об имидже компании/лояльность компании	-	-	5	2	1
3. Умение работать в команде, ориентация на коллективный результат	-	-	3	3	2
4. Ориентация на обслуживание клиента/клиентоориентированность	-	-	2	3	3

Анализ общекорпоративных компетенций продавцов-консультантов исследуемого магазина «JB» показал, что в исследуемом магазине только 3

человека из 8 полностью грамотны в вопросе ориентированности на клиента, только 1 человек полноценно заботится об имидже компании, полноценно умеют работать в команде 2 человека из 8 и только 3 человека ориентируются на качественном исполнении своих обязанностей, что говорит о существующих проблемах в профессионализме торговых работников и недоработках в обслуживании покупателей.

Наглядно оценка общекорпоративных компетенций продавцов-консультантов представлена на рисунке 2.2.



Рисунок 2.2– Оценка общекорпоративных компетенций продавцов-консультантов

Характеристика технологических компетенций продавцов-консультантов исследуемого магазина «JB» представлена в таблице 2.10.



Таблица 2.10 - Характеристика технологических компетенций продавцов-консультантов исследуемого магазина «JB»

Компетенции	Поведенческие индикаторы
Знание продукта	Необходимо быть «гидом» для покупателей – знать, какой товар и где расположен, ассортимент, производителей
Способность продавать товары	Осуществляет подготовку товаров к продаже: распаковку, сборку, комплектование, проверку качества, эксплуатационных свойств (в случае необходимости). В своей работе применяет технику продаж

Результаты исследования технологических компетенций продавцов-консультантов исследуемого магазина «JB» представлена в таблице 2.11.

Таблица 2.11 - Результаты исследования технологических компетенций продавцов-консультантов исследуемого магазина «JB»

Компетенции	Оценка/Кол-во чел.				
	Оценка «1», чел.	Оценка «2», чел.	Оценка «3», чел.	Оценка «4», чел.	Оценка «5», чел.
Знание продукта			4	2	2
Способность продавать товары			4	2	2

Наглядно оценка технологических компетенций продавцов-консультантов представлена на рисунке 2.3.

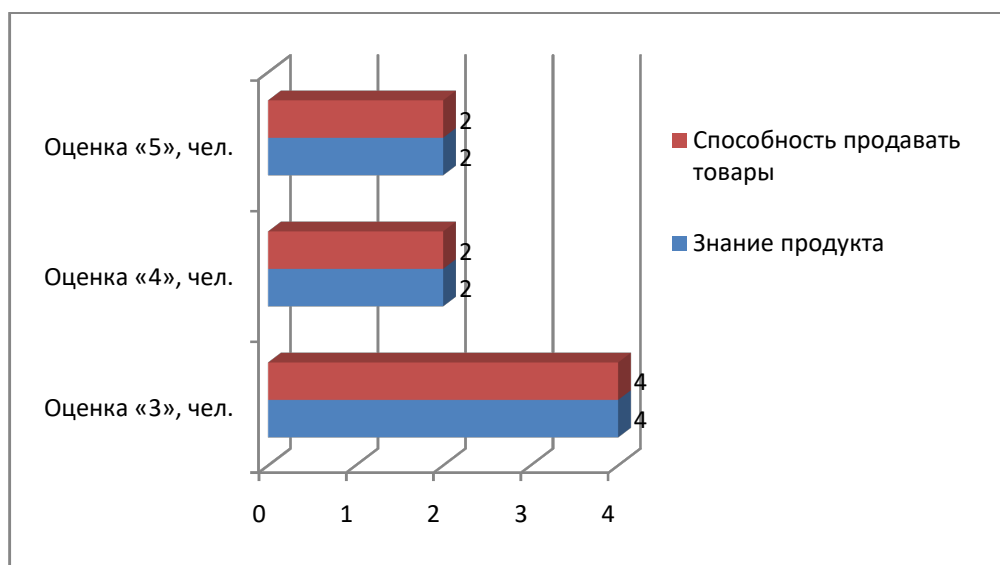


Рисунок 2.3 - Оценка технологических компетенций продавцов-консультантов

Из данных в таблице 2.11 и рисунке 2.3 видно, что 2 человека из 8 на «отлично» знают ассортимент товаров и его характеристики, только 2 из 8 имеют отличные навыки в продаже товаров. Результаты оценки технологических компетенций продавцов-консультантов исследуемого магазина «JB» показывают невысокий уровень знаний в технике продаж и характеристик товаров.

По результатам анализа компетенций продавцов-консультантов недостатками признаны:

1. Низкая компетентность в ассортименте товаров;
2. Невысокая квалификация в умении эффективного взаимодействия с покупателями;
3. Недостаточные знания о продаваемом продукте;
4. Нежелание беспокоиться за имидж компании, что говорит о низкой лояльности торгового персонала к организации в целом.

С учетом проведенного исследования, можно сделать вывод, что ситуация требует совершенствования взаимодействия более опытных сотрудников с менее опытными коллегами с целью передачи опыта, развития профессионализм и повышения качества работы данного торгового предприятия. При наличии высокой текучести кадров именно среди торгового персонала и высокого процента сотрудников из данной категории персонала, не прошедших испытательный срок, можно сделать выводы о не эффективно организованного периода адаптации персонала.

## **2.2 Анализ эффективности практики адаптации**

Практика адаптации сотрудников организации «JB» регламентирована внутренним Положением организации об адаптации новых сотрудников.

Для проведения анализа эффективности практики адаптации в исследуемой компании, выделены критерии эффективной адаптации (таблица 2.12).

Таблица 2.12 - Критерии эффективной адаптации в организации «JB»

Метод исследования	Категория персонала	Исследуемые параметры/ результат
Опрос	Все категории	Результаты оценки социально-психологической адаптации/Выявление проблемных мест Доля успешно прошедших испытательный срок Доля непрошедших испытательный срок
Анкетирование	10 работников, принятых на работу в организацию в течение 2020-2021 гг. и до 01.09.2022 г.	Эффективность психосоциальной адаптации. Доля успешно пройденной адаптации
Анализ документов	Положение об адаптации	Регламентация всех этапов адаптации персонала, в том числе социальной и психологической адаптации новых сотрудников.
Наблюдение	Все категории	Отсутствие ситуационного наставничества, индивидуальной программы адаптации

Согласно данному Положению, основными задачами практики адаптации сотрудников в организации «JB» являются:

- экономия времени непосредственного руководителя и коллег;
- развитие позитивного отношения к работе среди новых сотрудников, чувство удовлетворения на работе;
- уменьшить дискомфорт, беспокойство и неуверенность среди новых сотрудников;
- сокращение затрат, связанных с выполнением новым персоналом необходимых показателей эффективности.

Таким образом, адаптация новых сотрудников в «JB» - представляет собой важный элемент системы работы с персоналом организации. Процесс адаптации в организации «JB» практически не определен и не спланирован как по времени, так и по содержанию.

При приеме на работу нового сотрудника, директором устно назначается инструктор. Согласно действующему Положению, инструктор, благодаря своим знаниям и опыту обеспечивает вновь принятому сотруднику чувство безопасности, предлагает свои знания, советы и помощь, а также способствует установлению контактов с другими сотрудниками компании.

Новый работник получает общее представление об организации «JB»; знакомится с Коллективным договором предприятия, с основной политикой и стратегией, с порядком и сроком выплаты заработной платы, с дополнительными льготами, с правилами охраны труда и техникой безопасности, с правилами внутреннего трудового распорядка.

Для этих целей, специалистом по персоналу «JB» была разработана брошюра, содержащая описание организации, ее истории, стандартов, бренда, миссии и целей.

Продолжительность адаптационного периода сотрудников составляет до 1 месяца, а фактически 1 неделю. Больше адаптантом никто не занимается. Следовательно, практика адаптации в данной организации не имеет необходимых периодов, рассмотренных в п. 1.2. Вновь принятый сотрудник, не успевая разобраться в особенностях функционирования организации и своих обязанностях, сразу начинает выполнять свою работу. Так как работа ключевого персонала, торгового, связана непосредственно с покупателями, мнение которых зачастую формирует имидж торговой организации и выполнение плана продаж.

Отсюда можно сделать вывод о том, что для повышения эффективности практики адаптации персонала исследуемой организации следует разработать вспомогательные аспекты для более успешной и объективной практики адаптации персонала.

Для изучения проблем адаптации организаций нами был проведен анализ кадровых документов организации, опрос сотрудников об их удовлетворенности системой адаптации, а также анализ кадрового потенциала организаций на основе информации, предоставленной главным специалистом по персоналу.

При оценке эффективности существующей практики адаптации в организации «JB», методики авторов данной статьи социально-психологическая адаптация в целом (комплексная оценка), использовался средний профиль. Опрошенных сотрудников организации попросили оценить следующие параметры по 10-балльной шкале, где 10 — очень хорошо, а 1 — очень плохо.

- отношения с организациями;
- трудовые отношения;
- удовлетворенность своим положением в команде;
- оценка коллективизма;
- удовлетворение от работы;
- удовлетворенность условиями труда;
- удовлетворение от работы;
- отношения с линейным руководителем.

В ходе исследования определялась эффективность адаптации на основе таких ключевых показателей, как укомплектованность персоналом.

- успешность прохождения адаптационного периода;
- уволившихся по собственному желанию (по инициативе одной из сторон) до окончания испытательного срока;
- те, кто ушел в первый год работы.

Для анализа влияния психосоциальной адаптации использовали метод диагностики психосоциальной адаптации К. Роджерса и Р. Даймонда. Эти описания содержат утверждения об опыте, мыслях, привычках и поведении адаптера. По результатам ответов формируются данные о психологическом состоянии адаптанта, и на основе полученных оценок можно скорректировать программу наладки и понять, какие инструменты следует применить к системе

наладки для достижения психологического равновесия. Повышение эффективности координатора и его профессиональной подготовки.

Также диагностирована эффективность психосоциальной адаптации. Р.Х. Исмаилова с 59 вопросами. Здесь подчеркивается критерий социально-психологической адаптации, отражающий взаимосвязь личности и социальной составляющей рабочей среды. Респонденты должны выбрать из трех возможных ответов тот, который лучше всего отражает их точку зрения. Различают следующие шкалы:

- отношение к коллективу (большим группам);
- отношения между работниками;
- удовлетворенность своим положением в команде;
- оценка коллективизма;
- отношение к работе (удовлетворенность работой);
- удовлетворенность условиями труда;
- отношение к малым группам;
- удовлетворение от работы;
- отношение к руководителю;
- шкала лжи.

Последний показатель можно оценить, учитывая степень адаптации. Баллы от 0 до 27 - выраженная дезадаптация, от 28 до 54 - плохая адаптация, от 55 до 82 - выраженная адаптация, от 83 до 108 - отличная адаптивность. Значения по отдельным шкалам указывают на источники расхождений.

Кроме того, был проведен авторский опрос среди сотрудников с небольшим стажем работы подразделения. Основными элементами этой анкеты являются следующие вопросы:

- ожидания новых сотрудников;
- характеристика норм общения и поведения в рабочих коллективах
- удовлетворенность (неудовлетворенность) различными факторами производства (например, помощь и поддержка руководителей, оплата труда, организация графика работы, содержание работы, занимаемые должности,

соответствие специальностям, возможности продвижения по службе, возможности дополнительного образования и т. д.);

- другой.

К особенностям обследования относятся: респондентом является вновь принятый сотрудник «JB», проработавший в организации менее года. Каждому новому сотруднику рассылалась анкета с пометкой «Индивидуальный». Перед началом опроса в беседе с каждым респондентом уточните некоторые моменты, касающиеся удобства проведения опроса и уровня понимания вопросов анкеты. Были проведены интервью по результатам анонимного опроса через три месяца после найма новых сотрудников.

Далее проведена практическая оценка эффективности существующей практики адаптации в организации «JB» в целом (комплексная оценка организационных и психологических особенностей действующей практики адаптации персонала). Как показало исследование, в организации существует Положение о наставничестве, но оно имеет формальный характер, так как нет четкого регламентирования процессов выбора, назначения инструктора, а также оценки эффективности наставничества, вследствие чего процесс обучения и вливания в общую деятельность новичка происходит непредсказуемо, в случайном порядке.

Для оценки социально-психологической адаптации применена методика диагностики социально-психологической адаптации К. Роджерса и Р. Даймонда (Приложение 1). Анкетирование проведено среди 10 работников, принятых на работу в организацию в течение 2020-2021 гг. и до 01.09.2022 г.

В опроснике содержатся высказывания о переживаниях, мыслях, привычках, стиле поведения адаптанта.

Адаптант должен был примерить к своим привычкам и ощущениям в коллективе очередное высказывание опросника и оценить, в какой мере это высказывание может быть отнесено к нему. Для того чтобы обозначить свой ответ в бланке, адаптант выбирал, подходящий, по его мнению, один из семи вариантов оценок, пронумерованных цифрами от «0» до «6»:

- «0» – это ко мне совершенно не относится;
- «1» – мне это не свойственно в большинстве случаев;
- «2» – сомневаюсь, что это можно отнести ко мне;
- «3» – не решаюсь отнести это к себе;
- «4» – это похоже на меня, но нет уверенности;
- «5» – это на меня похоже;
- «6» – это точно про меня.

Выбранный адаптантом вариант ответа, он отмечал в бланке для ответов в ячейке, соответствующей порядковому номеру высказывания (таблица 2.13).

Таблица 2.13 – Результаты ответов согласно ключу методики

Показатель / Количество согласий с высказываниями, соответствующих данному показателю	№ адаптанта										среднее значение
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Адаптивность	9	10	8	8	6	8	5	8	8	8	7,8
Деадаптивность	28	29	27	27	27	24	27	26	27	25	26,7
Лживость	5	4	6	6	6	5	6	7	4	6	5,5
Приятие себя	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3,1
Неприятие себя	5	6	6	6	6	6	6	6	6	4	5,7
Принятие других	8	7	8	8	8	9	10	8	10	9	8,5
Неприятие других	5	6	5	5	5	5	5	5	5	6	5,2
Эмоциональный комфорт	2	3	2	2	4	4	3	2	4	3	2,9
Эмоциональный дискомфорт	7	5	6	7	7	6	7	7	7	6	6,5
Внутренний контроль	15	14	13	13	13	14	12	13	11	13	13,1
Внешний контроль	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	5,9
Доминирование	2	1	2	2	3	2	3	3	4	3	2,5
Ведомость	3	2	4	4	4	4	5	3	4	4	3,7
Эскапизм (уход от проблем)	3	5	5	4	3	5	3	4	2	5	3,9

Согласно данным, полученным в результате исследования видно, что большинство утверждений, выбранных адаптантами, указывают на их деадаптивность (27,1), то есть они не могут прижиться в коллективе, им не комфортна работа, они не заинтересованы в успешности ее выполнения. В то же время прослеживаются такие положительные черты адаптантов, как принятие других, внутренний контроль и возможность к адаптивности, что



говорит об их готовности к работе, к положительным контактам в коллективе. Немного адаптантов испытывают эмоциональный дискомфорт, что является также положительным признаком. Это значит, что при эффективно организованной программе адаптации в сочетании с благоприятным психологическим климатом в коллективе, можно добиться необходимой подготовки адаптантов и исключить их профессиональное выгорание и текучесть среди персонала со стажем до 1 года.

Причем замечены следующие психологические особенности: специалистам по работе с населением свойственны показатели адаптивности, принятия других, ведомость, психологический комфорт. Вновь принятые специалисты – дезадаптивность, принятие других, внутренний контроль, эскапизм.

Результаты исследования социально-психологической адаптации согласно методике К. Роджерса и Р. Даймонда представлены на рисунке 2.4.

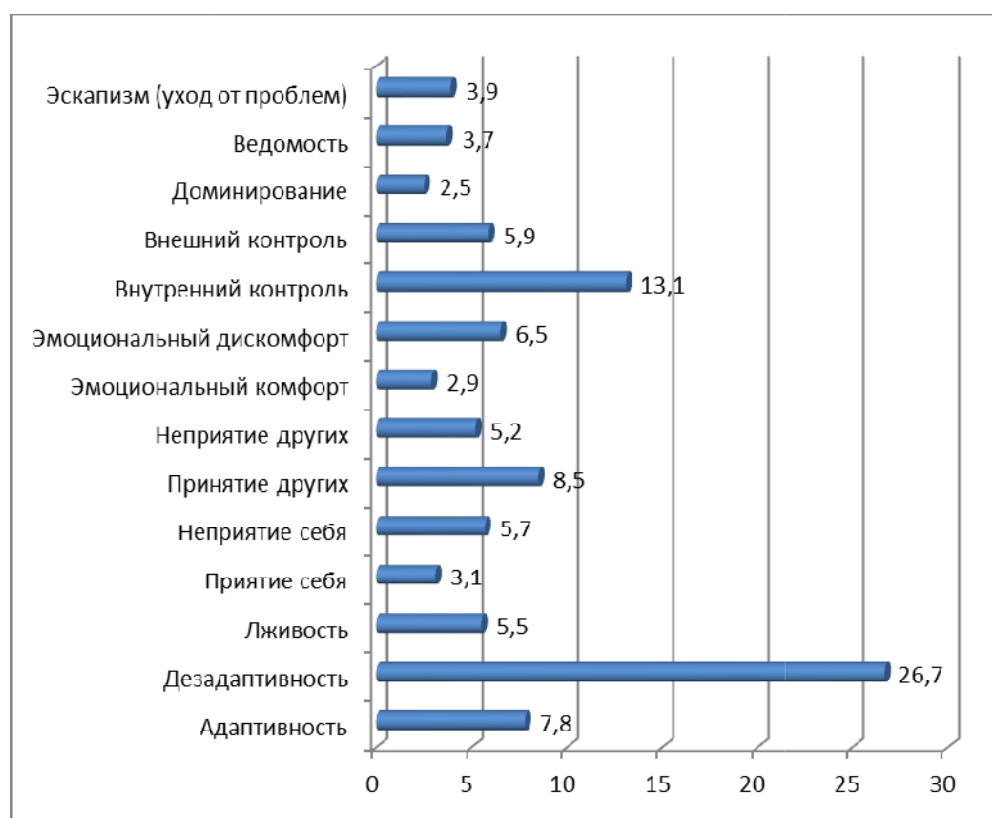


Рисунок 2.4 - Результаты исследования социально-психологической адаптации согласно методике диагностики социально-психологической адаптации К.

Роджерса и Р. Даймонда

Самые большие психологические проблемы выявлены у специалистов, работающих непосредственно с пожилыми людьми. Они в большей степени испытывают эмоциональный дискомфорт, дезадаптивность, неприятие себя, внешний контроль. Тот факт, что эти специалисты наименее комфортно чувствуют себя в адаптационный период, говорит о необходимости оптимизации процесса адаптации именно в отношении персонала - основных исполнителей, так как работа с пожилыми людьми предполагает большую отдачу, ответственность, наличие внутреннего психологического баланса.

В той же группе респондентов проведена диагностика результативности социально-психологической адаптации с использованием опросника Р.Х. Исмаилова. В опроснике приводятся следующие уровни отношений: отношение к организации (большая группа); отношение к малой группе; отношение к руководителю. Анкета представлена в Приложении 2. Средние значения по опроснику Исмаилова Р.Х. по группе респондентов представлены в таблице 2.14.

Таблица 2.14 - Средние значения по опроснику Исмаилова Р.Х. по группе респондентов

Оценочная шкала	Средняя оценка
Отношение к объединению (большая группа)	6
Отношение между работниками	5
Удовлетворенность своим положением в коллективе	4
Оценка коллективизма	4
Отношение к труда (удовлетворенность работой)	4
Удовлетворенность условиями труда	8
Отношение к малой группе	7
Удовлетворенность собой на работе	6
Отношение к руководителю	5
Шкала лжи	4
Итого:	53

Итоговая оценка 53 балла говорит о низком уровне адаптации.

Наглядно результаты оценки социально-психологической адаптации по опроснику Р.Х. Исмаилова представлены на рисунке 2.5.



Рисунок 2.5 - Результаты оценки социально-психологической адаптации по опроснику Р.Х. Исмаилова

Результаты оценки социально-психологической адаптации по опроснику Р.Х. Исмаилова показали проблемные места в отношении адаптантов к руководству, отношению их к труду. Адаптанты дали низкую оценку коллективизму в организации, удовлетворенности своим положением. Эти результаты говорят о низкой поддержке адаптантов в коллективе, отсутствии системы наставничества. Однако адаптантами отмечены и положительные моменты в работе в данной организации: хорошие отношения в своей малой группе и хорошие условия труда.

Далее нами было проведено авторское анкетирование сотрудников, принятых в организацию за 2020-2022 гг. На момент исследования в «ЖВ» работало 12 таких сотрудников. Каждый ответ оценивался по 10-балльной шкале. На рисунке 2.6 представлено среднее значение социально-психологической адаптации по оценке вновь принятых сотрудников.

Данные, представленные на рисунке 2.6 показывают, что меньшая удовлетворенность вновь принятых работников имеет место по следующим параметрам: коллективизм, удовлетворенность собой на работе, отношение к руководителю. По нашему мнению, имеет место слабая помощь новичкам в коллективе.

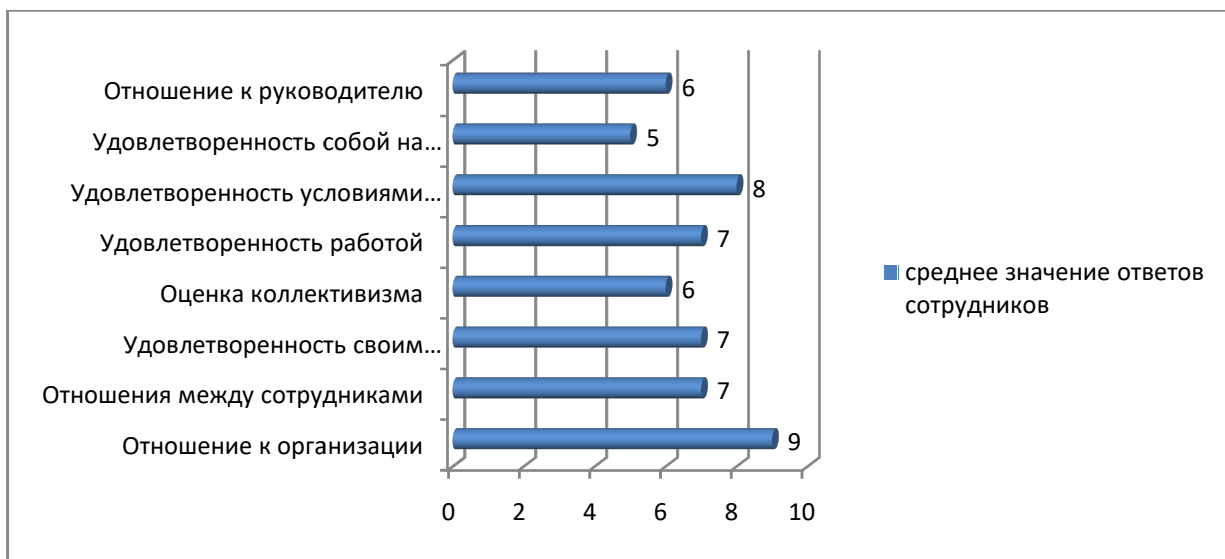


Рисунок 2.6 - Усреднённый профиль социально-психологической адаптации

Показатели эффективности адаптации по результатам опроса наглядно показаны на рисунке 2.7.

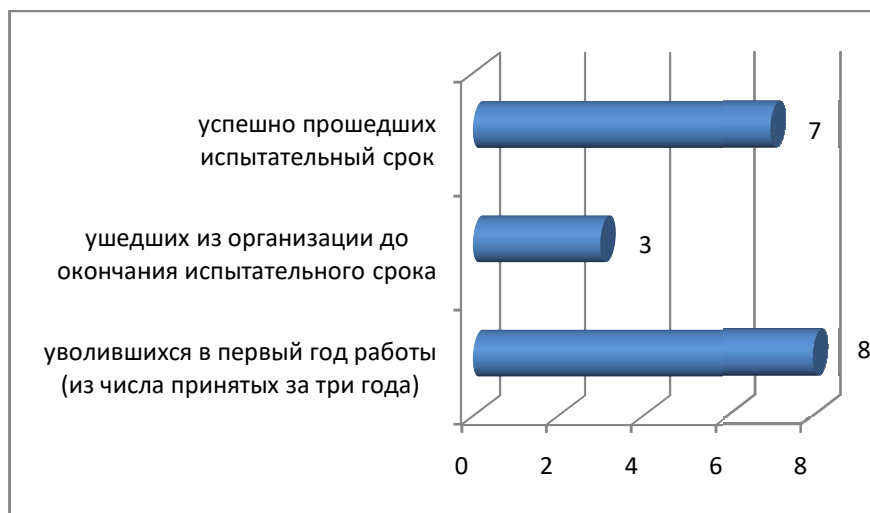


Рисунок 2.7 – Показатели эффективности адаптации за период 2020-2022 гг.

Данные рисунка 2.7 показывают, что за три года успешно прошли адаптационный период и испытательный срок 7 сотрудников, что составляет 20% от числа всех принятых за исследуемый период. 3 человека ушли из организации до окончания испытательного срока (8,6%). За три года уволились по собственному желанию 8 сотрудников с небольшим стажем работы в данной

организации (до 1 года), что составляет 22,9% от среднесписочной численности исследуемого организации.

По итогам проведенного анализа можно выделить ряд положительных и отрицательных сторон в существующей адаптации персонала в «JB».

Сильными сторонами действующей практики адаптации являются:

- наличие минимальных организованных адаптационных мероприятий.

Слабыми сторонами выступают:

- недостаточная комплексность практики адаптации: процесс адаптации нового сотрудника в организации «JB» не включает мероприятия, направленных на социальную и психологическую адаптацию новых сотрудников.

- отсутствует индивидуальная программа адаптации для новых сотрудников: новые сотрудники после испытательного срока продолжают длительное время чувствовать себя не комфортно в новой среде и покидают организацию.

- программа адаптации носит только общий характер, в результате последовательность мероприятий составляет ситуативное, то есть отсутствует индивидуализированные программы адаптации.

- не разработаны нормативные документы (индивидуальная программа, индивидуальный план, бланк оценки эффективности программы и т.п.).

Втаблице 2.15, в качестве выводов по проведенному исследованию, представлены причины неудач и высокой текучести кадров при адаптации в «JB».

Таблица 2.15 - Проблемы и причины высокой текучести кадров при адаптации в «JB»

<b>Проблема</b>	<b>Причина, характеристика</b>
Ожидания отличаются от реальности	Доверие к организации снижено из-за несоответствия ожиданиям (несоответствие информации, полученной при собеседовании), новый сотрудник начинает сомневаться в правильности своего выбора
Сотрудник не понимает требований руководителя	Отсутствие постоянной обратной связи приводит к непониманию сотрудником ожиданий. Однако без четкого знания процессов компании он или она чувствует себя бесполезным.
Отсутствие видения целей компании	Работник не может быть продуктивным, если он не понимает целей бизнеса, своей роли в компании, не разделяет ее ценности и не видит перспектив развития
Адаптацией занимаются непрофильные специалисты	Адаптация новых сотрудников не должна быть обязанностью руководителей – это не входит в их компетенцию. Кроме того, руководитель может потребовать от работника максимальной вовлеченности уже на этапе адаптации

По результатам исследования, сделан вывод о необходимости совершенствования практики адаптации персонала с целью снижения текучести кадров среди ключевого персонала и повышения качества его работы.

### **3 Совершенствование методов адаптации персонала в компании «JB»**

#### **3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию методов адаптации персонала в компании «JB»**

В результате проведенного исследования разработаны мероприятия по совершенствованию методов адаптации персонала «JB» подробнее.

##### **1. Внедрение вводного инструктажа для адаптанта.**

Необходимо разработать пособие для вновь принятых сотрудников, в котором будет предоставлена исчерпывающая информация о политиках и льготах для сотрудников в организации. Данные материалы должны включать в себя все: от соблюдения требований охраны труда до страхования, налоговых

обязательств и политики компании в отношении отпусков, различных понятий и инклюзивности.

На этом этапе сотрудник также должен подписать ознакомление со всеми внутренними локальными актами под роспись.

Введение в организационную культуру — непрерывный процесс. Тем не менее, менеджеры по персоналу и менеджеры команд должны дать сотруднику общее представление о культуре, когда он приходит в компанию.

Существенной проблемой адаптации является то, что большинство задач менеджера по персоналу выполняются вручную. Очень сложно персонализировать подход к специалистам разного уровня и выделить необходимое время для их эффективной адаптации.

2. Внедрение программного обеспечения для управления процессом адаптации: SMART HCM и LMS.

Так как исследуемая компания - небольшая по численности и специалист по персоналу один, актуально установить программное обеспечение, помогающее управлять процессом адаптации новых сотрудников. Важно установить связь с человеком еще до первого рабочего дня. После того, как предложение принято кандидатом, ему отправляется приветственное письмо. В нем указываем вступительную информацию, информацию необходимую для 1 - го рабочего дня и поздравляем с вступлением в команду.

На данном этапе рекомендовано внедрение чат-бота для помощи адаптантам.

Приоритет в первый день — провести сотрудника через все необходимые документы и проинформировать его о правилах, политике и истории компании в целом.

Но новый сотрудник обычно перегружен работой на новом месте, и маловероятно, что он сможет сохранить всю информацию, которой вы с ним поделились.

Чат-бот, к которому сотрудники могут обращаться и задавать вопросы, не чувствуя смущения из-за того, что забыли или не смогли уделить внимание во время инструктажа.

Примеры вопросов:

1. Сколько больничных я имею право?
2. Можно ли перенести отпуск на следующий год?
3. Можно ли брать часы за свой счет?

Кадровый чат-бот можно запрограммировать так, чтобы он отвечал на все вопросы, которые могут возникнуть у сотрудников, как и когда они у них возникнут. А на вопросы, на которые он не может ответить, его можно запрограммировать, чтобы направить сотрудника к вам, персоналу отдела кадров, для ответа на эти вопросы.

Дружелюбный чат-бот будет способствовать повышению лояльности нового сотрудника и созданию положительного опыта работы в данной компании.

Чат-бот должен быть настроен так, чтобы помогать сотрудникам чувствовать заботу и участие в организации. Это также может помочь им быстрее освоиться на рабочем месте, что сделает их эффективными за более короткий промежуток времени.

Данная рекомендация актуальна, так как тенденции адаптации сотрудников сейчас меняются, так что автоматизация и повышение квалификации становятся основой процесса адаптации, и больше внимания уделяется опыту адаптации.

Необходимо рассмотреть возможность установки бортового программного обеспечения, которое будет содержать основную информацию, которую необходимо заполнить, а остальную информацию получать из других источников данных. Рекомендовано настроить необходимые процессы утверждения в рабочем процессе адаптации, чтобы новый сотрудник был проинформирован о выполнении формальностей.



Автоматизация адаптации сотрудников может сократить часы административной работы сотрудников в течение первой недели. Это не только позволит вновь принятым сотрудникам сразу же приступить к работе, но также может дать им чувство принадлежности и возможность узнать больше о компании, отделе и членах команды до первого дня.

Программное обеспечение для адаптации также можно использовать, чтобы помочь существующим сотрудникам узнать больше о своих новых членах команды. Представьте себе, что новый сотрудник находит кофе по своему выбору в своем любимом кафе на своем рабочем месте, когда они впервые приходят. Такая персонализация, состоящая из небольших, но значимых жестов, может изменить отношение сотрудников к компании в долгосрочной перспективе.

Проведенное исследование выявило необходимость оптимизации организации дополнительного обучения сотрудников в период адаптации (вновь принятых).

Автоматизация обучения в период адаптации необходима с целью оптимизации процесса вхождения в должность вновь принятых сотрудников с целью снижения текучести персонала в первый год работы в данной организации, что, как выяснилось в ходе исследования, присутствует в данном магазине.

### 3. Совершенствование организации процесса адаптации персонала.

В Приложении 3 представлена новая модель адаптации персонала, состоящая из этапов: начальный, основной и заключительный. При правильно организованном переходе от одного этапа к другому будет повышаться уверенность сотрудников, инициативу и общение, одновременно уменьшая разочарование, беспокойство и стресс.

Рассмотрим подробнее данные этапы.

Начальный этап адаптации представляет собой знакомство вновь принятого сотрудника с организацией и состоит из трех видов адаптации: организационной, социально-психологической, физической и физиологической.

Для социально-психологической адаптации на начальном этапе рекомендованы следующие мероприятия:

- представление коллегам;
- ознакомление с традициями, нормами, правилами.

Для физической и физиологической адаптации на начальном этапе рекомендованы ознакомить с правилами внутреннего трудового распорядка требованиями к организации рабочего пространства, приему пищи, перекурам.

Основной этап адаптации представляет собой знакомство нового сотрудника с компанией, привыкание к рабочему месту. Курируют данный этап специалист по персоналу и непосредственный руководитель.

Организационная адаптация основного периода складывается из приспособления сотрудника к тому порядку и правилам, а также к его новому месту работы, организации процесса трудовой деятельности, месту и роли компании в обществе. Рекомендуется подробное ознакомление с особенностями организациями рабочего процесса по профессии.

Физическая и физиологическая адаптация основного этапа, как правило, имеет своей целью вызвать привыкание человеческого организма.

Заключительный этап адаптации (прохождение испытательного срока) заключается в окончательном подведении результатов деятельности нового работника. Основным показателем является тот факт, что адаптант на этом этапе должен стать более самостоятельным, инициативным и восприниматься, как член команды. Профессиональная адаптация заключительного периода может представлять собой процесс, который имеет форму тренинга, а также с использованием обучения во внешней среде: семинары, курсы. Профессиональная адаптация направлена на то, чтобы вновь принятый в организацию сотрудник, ни в коем случае не смог снизить уровень своей успешности, посредством применения разного рода навыков в своей профессиональной сфере, используя объекты и язык выполняемой им деятельности.

Важным видом заключительного этапа адаптации является оценка

эффективности. Система адаптации персонала должна быть, прежде всего, эффективной со стороны нового сотрудника, организации, коллектива, так и с позиции затраченных ресурсов.

Несмотря на грамотную организацию системы адаптации персонала «JB», после завершения периода адаптации сроком 1 месяц, вновь принятые работники продолжают длительное время чувствовать себя не комфортно в новой среде и, зачастую, в течение первого года работы, покидают компанию. Следовательно, текучесть кадров до окончания адаптационного периода и испытательного срока показывает на необходимость корректировки системы адаптации. Существующий период адаптации 1 месяц не позволяет полностью адаптироваться в новой рабочей среде и получить навыки, необходимые для самостоятельной работы по профессии (должности).

Для более успешной адаптации предлагается использовать план адаптации нового сотрудника (оперограмма представлена в таблице Приложения 4).

Одним из преимуществ наличия эффективного наставника на новой работе является то, что он может помочь быстрее адаптироваться к офисной культуре. Сотрудники, участвующие в программе наставничества, лучше осведомлены о рабочем распорядке, политике и стратегии управления персоналом.

Важным аспектом наставничества является проведение практических занятий и учебных занятий с новыми сотрудниками и подопечными. Эти учебные занятия должны быть организованы и подготовлены заранее. Сильные наставники должны потратить время на подготовку документов и других учебных материалов, которые затем могут быть предоставлены стажерам для прохождения в удобном для них темпе. Наличие плана и структуры обучения сделает процессы более упорядоченными и эффективными, если будут учитываться различные стили обучения подопечных.

Рекомендовано выбирать наставника из опытных сотрудников фиксированием закрепления его к новому сотруднику распоряжением по

компании.

Также необходима организация обратной связи наставника и адаптанта, потому что это единственный способ узнать, действительно ли рекомендации точны и полезны. Создание культуры обратной связи на рабочем месте создает профессиональные отношения, основанные на доверии и честности.

#### 4. Внедрение ситуационного наставничества.

Проведенное исследование показало, что после завершения периода адаптации у торгово-операционного персонала все равно остаются вопросы, неуверенность в себе во многих вопросах. Отсутствие своевременной поддержки от более опытных коллег приводит к увольнениям в первый год работы и высокой текучести торгово-операционного персонала.

Ниже представлены этапы формирования системы ситуационного наставничества:

1. Определение руководителя процесса - руководит моделью ситуационного наставничества специалист по персоналу.

2. Выбор наставников согласно профилю компетенций. Наставники должны быть высококвалифицированными специалистами в своей области, работать в магазине не менее шести месяцев, пользоваться уважением в коллективе и демонстрировать высокий уровень обслуживания покупателей. Помимо профессиональных характеристик, им необходимы следующие личностные качества:

- отличные коммуникативные навыки;
- умение работать в команде;
- понимание и поддержка кадровой идеи компании;
- способность и желание обучать.

3. Отчет наставника за контрольный период (1 год) по осуществленным консультациям.

4. Контроль за процессом ситуационного наставничества за отчетный период (1 год).

Концептуальная модель ситуационного наставничества в исследуемом магазине «JB» представлена в Приложении 5.

Компетенции и личностные качества, которыми должен обладать наставник торгово-операционного персонала «JB», чтобы стать наставником, представлены в Приложении 6. Процесс ситуационного наставничества показан в Приложении 7.

Методика осуществления ситуационного наставничества - сопровождение - предоставление своевременной консультации более опытным торговым работником менее опытному. Риски внедрения корректировки модели адаптации и средства их преодоления представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - Риски внедрения модели адаптации и средства их преодоления

Наименование риска	Метод преодоления риска
Отсутствие информации у опытных работников по поводу необходимости своевременной помощи менее опытным коллегам	Предоставить под роспись Распоряжение директора компании
Нежелание опытных работников консультировать менее опытных коллег	Беседа специалиста по кадрам с сотрудником, нежелающим помогать менее опытным коллегам в смене, на тему повышения качества обслуживания покупателей, качества работы торгового персонала, улучшения имиджа торговой организации. При отрицательном результате – снижение KPI, бонусов и других материальных стимулов

Таким образом, внедрение разработанных мероприятий по совершенствованию практики адаптации в исследуемой компании «JB» должно совершенствовать качество работы и квалифицированность торгового персонала, улучшить сплоченность и психологический климат в коллективе и снизить текучесть персонала.

Далее представлена оценка эффективности от внедрения разработанных мероприятий.

### 3.2 Оценка эффективности разработанных мероприятий

Эффективность разработанных мероприятий будет заключаться в повышении производительности труда, снижению текучести персонала, снижению затрат на обучение вновь принятых сотрудников, принятых на место уволенных, повышении мотивации сотрудников при привлечении новых покупателей, что приведет к улучшению экономических показателей деятельности компании. Экономический эффект обусловлен тем фактом, что за счет внедрения оптимизированного процесса адаптации персонала, коэффициент текучести кадров снизится с 21% до 15%, то есть на 5% (по мнению руководителя «JB»).

При расчете учитывались расходы время отсутствие работника, т.е. доплату за выполнение дополнительного объема работы другим сотрудником, доплата за обучение вновь принятого персонала. По данным специалиста по персоналу данные расходы составляют примерно 30000 руб. на одного человека. Таким образом, снижение текучести на 5% приведет к тому, что удастся сократить расходы на  $2 \cdot 30 = 60$  тыс.руб. в год (если 8 человек уволенных – 21% текучесть кадров, то, согласно пропорции, 15,0% текучесть кадров – 6 человек; то есть ожидаем, что количество уволенных сократится на 2 человека).

По итогам предложенных мероприятий необходимо рассчитать экономическую эффективность. Но для начала необходимо рассчитать потери рабочего времени от текучести кадров, до внедрения разработанных положений. В результате анализа движения персонала, было выявлено, что в течение 2022 года было уволено 8 сотрудников. На закрытие открывшейся вакансии в среднем уходит 30 дней.

Определим прямые потери рабочего времени.

$$T_{\Pi} = \text{Чув.} \times \text{Д зам.вакансии} \quad (2)$$

где

$T_{\Pi}$  - потери рабочего времени,

Чув - численность уволенных,

Д зам.вакансии - количество дней замены вакансии.

$T_{\Pi} = 8 \text{ чел.} \times 30 \text{ дней} = 240 \text{ человеко-дней.}$

Определим скрытые потери рабочего времени, за счет снижения производительности труда увольняющихся на 15% в последние 10 дней работы; у новичков на 10% - первые 30 дней.

$$T_C = \text{Чув} \times 10 \text{ дней} \times 0,15 + \text{Чув} \times 30 \text{ дней} \times 0,1 \quad (3)$$

$T_C = 8 \text{ чел.} \times 10 \text{ дней} \times 0,15 + 8 \text{ чел.} \times 30 \text{ дней} \times 0,1 = 8 \text{ чел.} \times (10 \text{ дней} \times 0,15 + 30 \text{ дней} \times 0,1) = 36 \text{ чел-дней.}$

Потери рабочего времени составят:

$T_{\Pi} = 240 \text{ чел-дней} + 36 \text{ чел-дней} = 276 \text{ чел-дней.}$

В 2022 году в «JB» было уволено 8 человек, это в основном торговый персонал. Рассчитаем их среднедневную ставку.

$56000 \text{ руб./} 20 \text{ дней} = 2800 \text{ руб./день.}$

Так же из-за того, что менеджер торгового зала занимается поиском, проведением собеседований, набором и отбором кандидатов, оформлением новых сотрудников, на это все он тратит половину своего рабочего времени в месяц. Оклад менеджера торгового зала с учетом выплат 130000 руб.

$130000 \text{ руб./} 2 = 65000 \text{ руб.}$

$65000 \text{ руб./} 20 \text{ дней} = 3250 \text{ руб./день}$

Потери до внедрения мероприятий:

$240 \text{ чел-дней} \times 3250 \text{ руб./день} = 780,0 \text{ тыс. рублей.}$

Вследствие введения мероприятий текучесть кадров снизится на 5%, что составит 2 человек.

Определим прямые потери рабочего времени:

$T_{\Pi} = 2 \text{ чел.} \times 20 \text{ дней} = 40 \text{ чел-дней.}$

Определим скрытые потери рабочего времени, за счет снижения производительности труда увольняющихся на 15% в последние 10 дней работы; у новичков на 10% - первые 30 дней.

$T_{\Pi} = 2 \text{ чел.} \times 10 \text{ дней} \times 0,15 + 2 \text{ чел.} \times 30 \text{ дней} \times 0,1 = 2 \text{ чел.} \times (10 \text{ дней} \times 0,15 + 30 \text{ дней} \times 0,1) = 9 \text{ чел-дней.}$

Рассчитаем годовую экономическую эффективность.

Экономическая эффективность годовая = Экономический эффект –

Затраты (4)

$780 - 2 \times 30,0 = 720 \text{ тыс. руб.}$

Ожидаемая экономическая эффективность может составить 720,0 тыс. руб. в год, а значит, мероприятия по повышению эффективности системы мотивации персонала экономически выгодны для исследуемой компании «JB».

Ниже представлен вариант расчета эффективности внедрения разработанных мероприятий за счет повышения производительности труда персонала.

Сведем в таблицу расчетные показатели (таблица 3.2).

Таблица 3.2. - Затраты на внедрение мероприятий по совершенствованию методов адаптации персонала компании «JB»

Вид затрат	Всего, руб.
Корректировка Положения об адаптации, единовременная премия специалисту по персоналу	54200
Оценка компетентностей каждого работника, чтобы определить кандидатов в наставники	5575
Внедрение ПО для обучения сотрудников, техническая поддержка	175000
Обучение работы в новом ПО специалиста по персоналу	13229
Итого:	253579

Все предложенные мероприятия, в итоге должны снизить текучесть кадров, повысить компетенции вновь принятого персонала, его производительность, что повлечет за собой повышение эффективности коммерческой деятельности компании «JB». Чтобы оценить, насколько эффективными будут предлагаемые мероприятия был проведен опрос директора компании, его заместителей и главного бухгалтера. Результаты опроса представлены в таблице 3.3.



Таблица 3.3 - Эффект от внедрения мероприятий по улучшению организации труда в виде увеличения объемов реализации (средние показатели)

Мероприятие	Эффект от внедрения в виде увеличения объемов услуг
Вводный инструктаж и ПО	6%
Ситуационное наставничество	8%
ИТОГО/Среднее значение (по эффекту)	7%

Прогноз финансовых результатов «JB» после реализации предлагаемых мероприятий представлен в таблице 3.4.

Таблица 3.4 - Прогноз финансовых результатов «JB» после реализации предлагаемых мероприятий

Наименование показателей	2022, тыс. руб.	После внедрения мероприятий	Изменение, +/-, тыс. руб.	Относит. отклонение, %
Выручка от реализации товаров	41974,38	44912,59	2938,21	7,00
Себестоимость товаров	35294,84	35548,42	253,58	0,72
Прибыль от реализации товаров	6679,54	9364,17	2684,63	40,19
Чистая прибыль	796,563	1139,47	342,91	43,05

Из полученных результатов оценки финансовых результатов следует, что компания получит дополнительную прибыль в размере 342,91 тыс. руб. Эта сумма покрывает затраты на внедрение мероприятий в сумме 253,58 тыс. руб. Рассчитаем эффективность предлагаемых мероприятий, используя формулу расчета эффективности проекта:

$$K_{\text{э}} = \Delta \text{ЧП} / \Sigma Z, \text{ где} \quad (2)$$

$K_{\text{э}}$  – коэффициент эффективности мероприятий;

$\Delta \text{ЧП}$  – изменение чистой прибыли;

$\Sigma Z$  – сумма затрат на проект.

Затем, рассчитаем эффективность проекта:

$$K_{\text{э}} = \Delta \text{ЧП} / \Sigma Z = 342,91 / 253,58 = 1,35$$

Экономический эффект от внедрения мероприятий в первый год их реализации составит:

$$342,91 - 253,58 = 89,33 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, можно сделать выводы, что разработанные мероприятия можно принять к реализации, вследствие их доказанной эффективности в виде окупаемости затрат и увеличения показателей деятельности исследуемой компании.

Социальный эффект разработанных мероприятий заключается в снижении текучести персонала, повышении ответственности персонала за свою работу, повышении лояльности персонала к организации.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Практика адаптации новых сотрудников на рабочем месте является важным процессом. Без этого есть риск столкнуться с увеличением текучести кадров и увольнениями сотрудников в течение первого года работы. Если все мероприятия проводить правильно, профессионалы быстрее включатся в работу и будут работать с большей эффективностью. Сотрудники будут получать моральное и материальное удовлетворение от работы в компании, работать на ее благо и развиваться вместе с предприятием. Если адаптации на предприятии не будет уделено должного внимания, добиться уважения от сотрудников компании будет намного сложнее.

Исследование проводилось в магазине «JB» по адресу: г. Москва, пр. Мира, д. 7, стр. 1.

Организация «JB» – сеть ювелирных магазинов. JerusalemBazar (JB) – бренд израильских lifestyle-украшений из фактурного серебра с натуральными минералами.

По рассчитанным показателям текучести кадров выявлено, что самый низкий процент текучести был в 2020 году (13%), а в 2022 году текучесть кадров увеличилась до 21%. Руководству данного торгового предприятия необходимо обратить внимание на стабильно высокую текучесть кадров.

Исследуемое предприятие является торговым предприятием по розничным продажам товаров первой необходимости и им сопутствующим. Ключевой персонал – торгово-операционный, а именно – продавцы-консультанты. Более того, по информации специалиста по персоналу, именно среди продавцов-консультантов присутствует высокая текучесть кадров.

Большинство увольнений происходит из-за отсутствия своевременной помощи в сложных ситуациях, сложностей в решении нестандартных ситуаций с покупателями и неблагоприятного психологического климата, и процент увольнений в 2022 году повысился. Это объясняется тем, что руководство

исследуемого магазина не считает нужным понимать потребность новых работников в своевременной помощи, не интересуясь психологическим климатом в коллективе.

Процент уволившихся из-за плохих условий труда сравнительно невелик и в отчетном году он также снизился (2% и 1% соответственно). То же самое можно сказать относительно причины увольнения, заключающейся в неинтересной работе: доля уволившихся мала – 5% и 7% соответственно. Ежегодно уходит и приходит до 8 человек, при наличии 30 единиц продавцов-консультантов в штатном расписании. Это значит, что 27% торгового персонала постоянно меняется.

В ходе исследования также выявлено, что ситуация требует совершенствования взаимодействия более опытных сотрудников с менее опытными коллегами с целью передачи опыта, развития профессионализм и повышения качества работы данного торгового предприятия. При наличии высокой текучести кадров именно среди торгового персонала и высокого процента сотрудников из данной категории персонала, не прошедших испытательный срок, можно сделать выводы о не эффективно организованного периода адаптации персонала.

Практика адаптации сотрудников организации «JB» регламентирована внутренним Положением организации об адаптации новых сотрудников.

Для оценки социально-психологической адаптации применена методика диагностики социально-психологической адаптации К. Роджерса и Р. Даймонда. Согласно данным, полученным в результате исследования видно, что большинство утверждений, выбранных адаптантами, указывают на их дезадаптивность, то есть они не могут прижиться в коллективе, им не комфортна работа, они не заинтересованы в успешности ее выполнения. В то же время прослеживаются такие положительные черты адаптантов, как принятие других, внутренний контроль и возможность к адаптивности, что говорит об их готовности к работе, к положительным контактам в коллективе. Немного адаптантов испытывают эмоциональный дискомфорт, что является

также положительным признаком.

Результаты оценки социально-психологической адаптации по опроснику Р.Х. Исмаилова показали проблемные места в отношении адаптантов к руководству, отношению их к труду. Адаптанты дана низкая оценка коллективизму в организации, удовлетворенности своим положением. Эти результаты говорят о низкой поддержке адаптантов в коллективе.

За три года успешно прошли адаптационный период и испытательный срок 7 сотрудников, что составляет 20% от числа всех принятых за исследуемый период. 3 человека ушли из организации до окончания испытательного срока (8,6%). За три года уволились по собственному желанию 8 сотрудников с небольшим стажем работы в данной организации (до 1 года), что составляет 22,9% от среднесписочной численности исследуемого организации.

По итогам проведенного анализа можно выделить ряд положительных и отрицательных сторон в существующей адаптации персонала в «JB».

Сильными сторонами действующей практики адаптации являются:

- наличие минимальных организованных адаптационных мероприятий.

Слабыми сторонами выступают:

- недостаточная комплексность практики адаптации: процесс адаптации нового сотрудника в организации «JB» не включает мероприятия, направленных на социальную и психологическую адаптацию новых сотрудников.

- отсутствует индивидуальная программа адаптации для новых сотрудников: новые сотрудники после испытательного срока продолжают длительное время чувствовать себя не комфортно в новой среде и покидают организацию.

- программа адаптации носит только общий характер, в результате последовательность мероприятий составляет ситуативное, то есть отсутствует индивидуализированные программы адаптации.

- не разработаны нормативные документы (индивидуальная программа, индивидуальный план, бланк оценки эффективности программы и т.п.).

В результате проведенного исследования разработаны мероприятия по совершенствованию методов адаптации персонала «JB».

#### 1. Внедрение вводного инструктажа для адаптанта.

Рекомендовано разработать пособие для вновь принятых сотрудников, в котором будет предоставлена исчерпывающая информация о политиках и льготах для сотрудников в организации.

#### 2. Внедрение программного обеспечения для управления процессом адаптации: SMART HCM и LMS.

Так как исследуемая компания - небольшая по численности и специалист по персоналу один, актуально установить программное обеспечение, помогающее управлять процессом адаптации новых сотрудников.

#### 3. Совершенствование организации процесса адаптации персонала.

В Приложении 1 представлена новая модель адаптации персонала, состоящая из этапов: начальный, основной и заключительный. При правильно организованном переходе от одного этапа к другому будет повышаться уверенность сотрудников, инициативу и общение, одновременно уменьшая разочарование, беспокойство и стресс.

#### 4. Внедрение ситуационного наставничества.

Проведенное исследование показало, что после завершения периода адаптации у торгово-операционного персонала все равно остаются вопросы, неуверенность в себе во многих вопросах. Отсутствие своевременной поддержки от более опытных коллег приводит к увольнениям в первый год работы и высокой текучести торгово-операционного персонала.

Внедрение разработанных мероприятий по совершенствованию практики адаптации в исследуемой компании «JB» должно совершенствовать качество работы и квалифицированность торгового персонала, улучшить сплоченность и психологический климат в коллективе и снизить текучесть персонала.

Эффективность разработанных мероприятий будет заключаться в повышении производительности труда, снижению текучести персонала, снижению затрат на обучение вновь принятых сотрудников, принятых на место уволенных, повышении мотивации сотрудников при привлечении новых клиентов, выполнении заказов, что приведет к улучшению экономических показателей деятельности компании.

Расчеты показали, что разработанные мероприятия можно принять к реализации, вследствие их доказанной эффективности в виде окупаемости затрат и увеличения показателей деятельности исследуемой компании.

Социальный эффект разработанных мероприятий заключается в снижении текучести персонала, повышении ответственности персонала за свою работу, повышении лояльности персонала к организации.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 05.04.2021) // Информационно-справочная система Консультант Плюс [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/).
- 2 Агарков А.П. Теория организации. Организация производства: Интегрированное: Учебное пособие для бакалавров / А.П. Агарков, Р.С. Голов. - М.: Дашков и К, 2018. - 272 с.
- 3 Айператова О. 5 новейших тенденций в сфере адаптации персонала // Социально-экономические явления и процессы. – 2020. – № 1. – С. 21–24.
- 4 Аксенова Е. А. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ЮНИТИ, 2017. - 560 с.
- 5 Акулич В.А. Исследуем трудовые ресурсы / В.А. Акулич // Финансовый директор. - 2019. - №5. - С.33-45.
- 6 Белоусова М.Е. Проблемы управления персоналом в организации Экономика и бизнес: теория и практика. - 2021. - № 1-1 (71). - С. 43-45.
- 7 Бурко, Р.А., Соколкова, В.Д. Выбор и обоснование организационной структуры предприятия // Молодой ученый. - 2019. - №7. - С. 313-315.
- 8 Бычков В.П. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров. - М.: Инфра-М, 2019. - 352 с.
- 9 Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2019. - 688 с.
- 10 Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2019. - 688 с.
- 11 Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник / О.С. Виханский. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарики, 2015. - 386 с.
- 12 Виханский, О.С., Наумов, А. И. Менеджмент: Учебник. - 7-е изд. - М.: Гардарики, 2018. - 528 с.



- 13 Воловская Н.М. Социально-трудовые отношения: учебное пособие / Н.М. Воловская. – М.: Инфра-М, 2020. – 186 с.
- 14 Вяткина Г.Я. Некоторые аспекты теории поколений в управлении персоналом / Г. Я. Вяткина // Актуальные психолого-педагогические, философские, экономические и юридические проблемы современного российского общества. – Ульяновск: Зебра, 2021. – С. 38-61.
- 15 Галенко В.П. Управление персоналом и эффективность предприятий / В.П. Галенко, О.А. Страхова, С.И. Файбушевич. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 213 с.
- 16 Герасимова, А. В. Система адаптации персонала организации: проблемы и пути решения / А. В. Герасимова, И. А. Коноплева, М. Ж. Киракосян // Заметки ученого. – 2021. – № 10. – С. 309-317.
- 17 Головкина А.И. Проблема адаптации персонала в современной организации // Эпомен. - 2018. - №. 10. - С. 20-26.
- 18 Горленко О.А., Ерохин Д.В., Можяева Т.П. Управление персоналом. Учебник для академического бакалавриата. - М.: Юрайт. 2020. - 250 с.
- 19 Грибов В.Д. Основы экономики, менеджмента и маркетинга. Учебное пособие. - М.: КноРус. 2020. - 224 с.
- 20 Грихно В.В. Влияние системы наставничества на текучесть кадров в организации// Междисциплинарный научный форум: сборник работ IV Международной Студенческой Научной Конференции, 2020. - Т. 5 (Экономика). С.22-25.
- 21 Грунистая О.С. Наставничество, как способ адаптации и обучения персонала / О.С. Грунистая // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2018. – № 10. – С. 89-94.
- 22 Данько Т.П., Голубев М.П. Менеджмент и маркетинг, ориентированный на стоимость: Учебник / Т.П. Данько, М.П. Голубев. - М.: ИНФРА-М, 2019. - 416 с.

- 23 Джонсон Д., Шоулз К., Уиттингтон Р. Корпоративная стратегия. Теория и практика: Руководство для профессионалов / Д. Джонсон, К. Шоулз, Р. Уиттингтон. - М.: Альфа, 2017. - 503 с.
- 24 Джумиго Н.А., Петрова, Л.И. Организационная структура как объект стратегических изменений // Управление современной организацией: опыт, проблемы и перспективы. - 2017. - № 2 (8). - С. 111-118.
- 25 Есикова Р.С., Выжимова Н.Г. Сравнительный анализ отечественного и зарубежного опыта адаптации персонала. Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2020;(2) – с. 46-52.
- 26 Живица О.В. Лидерство: учебное пособие. – М.: Издательство: Университет «Синергия», 2020. – 192 с.
- 27 Зайцева С.В. Адаптация персонала в современной организации // Редакционная коллегия. - 2018. - С. 127-130.
- 28 Зайцева Т.А. К вопросу об адаптации молодых специалистов // Содействие профессиональному становлению личности и трудоустройству молодых специалистов в современных условиях. - 2018. - С. 245-251.
- 29 Захарова Л.Н. Организационный психолог как помогающая профессия: специфика деятельности и подготовки // Помогаящие профессии: научное обоснование и инновационные технологии. - Н. Новгород: изд-во НИСОЦ, - 2018. - С. 729-735.
- 30 Зинов В.Г. Инновационное развитие компании. Управление интеллектуальными ресурсами. Учебное пособие / В.Г. Зинов, Т.Я. Лебедева, С.А. Цыганов. - М.: Издательский дом "Дело" РАНХиГС, 2020. - 248 с.
- 31 Иванова-Швец Л.Н. Управление персоналом: Учебно-методический комплекс / Л.Н. Иванова-Швец. – М.: Изд. Центр ЕАОИ. 2019. – 200 с.
- 32 Исаева О.М., Припорова Е.А. Управление персоналом. Учебник и практикум для СПО. – М.: Юрайт. 2020. - 168 с.
- 33 Кален Р. Комплексное управление проектным циклом: учебное пособие / Р. Кален, С. В. Панова // Менеджмент в России и за рубежом. - 2015. - № 3. - С. 18-28.

- 34 Каплюк П.В. Подходы к стимулированию персонала / П.В. Каплюк, А.В. Мельничук // Новое поколение. - 2020. - № 11 (1). - С. 34-40.
- 35 Кибанов А. Я. Управление персоналом. Теория и практика. Управление организационной культурой. Учебно-практическое пособие / А. Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2018. - 72 с.
- 36 Кибанов А.Я. Управление персоналом в России: история и современность: монография / А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2020. – 240с.
- 37 Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Кадровая политика и стратегия управления персоналом. Учебно-практическое пособие. - М.: Проспект. 2020. - 64 с.
- 38 Килина Н.А. Наставничество как процесс формирования личности молодого специалиста / Н.А. Килина // Образование. Карьера. Общество – 2019. - № 5-3. – С.8-12.
- 39 Кобызева У.В., Галина А.Э. Управление эффективностью труда персонала // Инновации. Наука. Образование. 2021. № 26. С. 159-165.
- 40 Компетентностный подход в управлении персоналом: схемы, таблицы, практика применения: учеб. пособие / О.Л. Чуланова. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2020. - 116 с.
- 41 Кузина И.Г., Панфилова А.О. Социология управления персоналом. Учебное пособие. - М.: Проспект. 2020. - 160 с.
- 42 Куршаков А.Ю. Адаптация новых сотрудников: понятие, цели, инструменты // Молодежь и наука. 2018. № 4. - С. 20-24.
- 43 Кучугурная А.С. Современные цифровые технологии адаптации персонала. Новизна. Эксперимент. Традиции (Н.Экс.Т). - 2020. - 6(1). - С. 35-38.
- 44 Кязимов К.Г. Управление персоналом. Профессиональное обучение и развитие. – М.: Юрайт. 2020. - 202 с.
- 45 Маслова В. М. Управление персоналом. Учебник и практикум для СПО. - М.: Юрайт. 2020. - 432 с.
- 46 Пичугин В. Г. Психология влияния в управлении персоналом. Учебное пособие. – М.: Прометей. 2020. - 144 с.

- 47 Сапунова Т.А., Тонгуш В.В. Система обучения персонала как управленческий ресурс организации // Символ науки, 2017. - № 4.
- 48 Слющенкова, М.С. Современные проблемы адаптации персонала на производственном предприятии / М.С. Слющенкова, М.Г. Побегайло // Современные проблемы отраслевой экономики и управления: VIII нац. научно-практ. конф. обучающихся в магистратуре и аспирантуре: материалы. – Калининград: Изд-во ФГБОУ ВО «КГТУ», 2019.– Ч. 1. – 213 с. – С. 171-178.
- 49 Старцева Н.Н. Аудит практики адаптации молодых сотрудников // Современные концепции развития науки. 2017. С. 219-221.
- 50 Тебекин А. В. Стратегическое управление персоналом. Учебник. — М.: КноРус. 2020. - 720 с.
- 51 Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. Кибанова А.Я.. - М.: Инфра-М, 2017. - 136 с.
- 52 Управление персоналом: учебное пособие / Т.П. Вернигорова, В.С. Нечипоренко. - М.: Реал Принт, 2018. - 209 с.
- 53 Фокс Джеффри Дж. Как стать первоклассным руководителем. Правила привлечения и удержания лучших специалистов. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2018. - 172 с.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение А

Опросник диагностики социально-психологической адаптации К. Роджерса и Р.

Даймонда

1. Испытывает неловкость, когда вступает с кем-нибудь в разговор.
2. Нет желания раскрываться перед другими.
3. Во всем любит состязание, соревнование, борьбу,
4. Предъявляет к себе высокие требования.
5. Часто ругает себя за сделанное.
6. Часто чувствует себя униженным.
7. Сомневается, что может нравиться кому-нибудь из лиц противоположного пола.
8. Свои обещания выполняет всегда.
9. Теплые, добрые отношения с окружающими.
10. Человек сдержанный, замкнутый; держится от всех чуть в стороне.
11. В своих неудачах винит себя.
12. Человек ответственный; на него можно положиться.
13. Чувствует, что не в силах хоть что-нибудь изменить, все усилия напрасны.
14. На многое смотрит глазами сверстников.
15. Принимает в целом те правила и требования, которым надлежит следовать.
16. Собственных убеждений и правил не хватает.
17. Любит мечтать – иногда прямо среди бела дня. С трудом возвращается от мечты к действительности.
18. Всегда готов к защите и даже нападению: «застревает» на переживаниях обид, мысленно перебирая способы мщения.
19. Умеет управлять собой и собственными поступками, заставлять себя, разрешать себе; самоконтроль для него не проблема.
20. Часто портится настроение: накатывает уныние, хандра.
21. Все, что касается других, не волнует: сосредоточен на себе; занят собой.
22. Люди, как правило, ему нравятся.
23. Не стесняется своих чувств, открыто их выражает.
24. Среди большого стечения народа бывает немножко одиноко.
25. Сейчас очень не по себе. Хочется все бросить, куда-нибудь спрятаться.
26. С окружающими обычно ладит.
27. Всего труднее бороться с самим собой.
28. Настораживает незаслуженное доброжелательное отношения окружающих.
29. В душе – оптимист, верит в лучшее.
30. Человек неподатливый, упрямый; таких называют трудными.

31. К людям критичен и судит их, если считает, что они этого заслуживают.
32. Обычно чувствует себя не ведущим, а ведомым: ему не всегда удается мыслить и действовать самостоятельно.
33. Большинство из тех, кто его знает, хорошо к нему относится, любит его.
34. Иногда бывают такие мысли, которыми не хотелось бы ни с кем делиться.
35. Человек с привлекательной внешностью.
36. Чувствует себя беспомощным, нуждается в ком-то, кто был бы рядом.
37. Приняв решение, следует ему.
38. Принимает, казалось бы, самостоятельные решения, не может освободиться от влияния других людей.
39. Испытывает чувство вины, даже когда винить себя как будто не в чем.
40. Чувствует неприязнь к тому, что его окружает.
41. Всем доволен.
42. Выбит из колеи: не может собраться, взять себя в руки, организовать себя.
43. Чувствует вялость; все, что раньше волновало, стало вдруг безразличным.
44. Уравновешен, спокоен.
45. Разозлившись, нередко выходит из себя.
46. Часто чувствует себя обиженным.
47. Человек порывистый, нетерпеливый, горячий: не хватает сдержанности.
48. Бывает, что сплетничает.
49. Не очень доверяет своим чувствам: они иногда подводят его.
50. Довольно трудно быть самим собой.
51. На первом месте рассудок, а не чувство: прежде чем что-либо сделать, подумает.
52. Происходящее с ним толкует на свой лад, способен напридумывать лишнего. Словом – не от мира сего.
53. Человек, терпимый к людям, и принимает каждого таким, каков он есть.
54. Старается не думать о своих проблемах.
55. Считает себя интересным человеком – привлекательным как личность, заметным.
56. Человек стеснительный, легко тушуетя.
57. Обязательно нужно напоминать, подталкивать, чтобы довел дело до конца.
58. В душе чувствует превосходство над другими.
59. Нет ничего, в чем бы выразил себя, проявил свою индивидуальность, свое Я.
60. Боится того, что подумают о нем другие.
61. Честолюбив, равнодушен к успеху, похвале: в том, что для него существенно, старается быть среди лучших.
62. Человек, у которого в настоящий момент многое достойно презрения.
63. Человек деятельный, энергичный, полон инициатив.
64. Пасует перед трудностями и ситуациями, которые грозят осложнениями.
65. Себя просто недостаточно ценит.

66. По натуре вожак и умеет влиять на других.
67. Относится к себе в целом хорошо.
68. Человек настойчивый, напористый; ему всегда важно настоять на своем.
69. Не любит, когда с кем-нибудь портятся отношения, особенно – если разногласия грозят стать явными.
70. Подолгу не может принять решение, а потом сомневается в его правильности.
71. Пребывает в растерянности; все спуталось, все смешалось у него.
72. Доволен собой.
73. Невезучий.
74. Человек приятный, располагающий к себе.
75. Лицом, может, и не очень пригож, но может нравиться как человек, как личность.
76. Презирает лиц противоположного пола и не связывается с ними.
77. Когда нужно что-то сделать, охватывает страх; а вдруг – не справлюсь, а вдруг – не получится.
78. Легко, спокойно на душе, нет ничего, что сильно бы тревожило.
79. Умеет упорно работать.
80. Чувствует, что растет, взрослеет: меняется сам и отношение к окружающему миру.
81. Случается, что говорит о том, в чем совсем не разбирается.
82. Всегда говорит только правду.
83. Встревожен, обеспокоен, напряжен.
84. Чтобы заставить хоть что-то сделать, нужно как следует настоять, и тогда он уступит.
85. Чувствует неуверенность в себе.
86. Обстоятельства часто вынуждают защищать себя, оправдываться и обосновывать свои поступки.
87. Человек уступчивый, податливый, мягкий в отношениях с другими.
88. Человек толковый, любит размышлять.
89. Иной раз любит прихвастнуть.
90. Принимает решения и тут же их меняет; презирает себя за безволие, а сделать с собой ничего не может.
91. Старается полагаться на свои силы, не рассчитывает на чью-то помощь.
92. Никогда не опаздывает.
93. Испытывает ощущение скованности, внутренней несвободы.
94. Выделяется среди других.
95. Не очень надежный товарищ, не во всем можно положиться.
96. В себе все ясно, себя хорошо понимает.
97. Общительный, открытый человек; легко сходится с людьми.
98. Силы и способности вполне соответствуют тем задачам, которые приходится решать; со всем может справиться.
99. Себя не ценит: никто его всерьез не воспринимает; в лучшем случае к нему снисходительны, просто терпят.

100. Беспокоится, что лица противоположного пола слишком занимают мысли.

101. Все свои привычки считает хорошими.

### БЛАНК ДЛЯ ОТВЕТОВ

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
61	62	63	64	65	66	67	68	69	70
71	72	73	74	75	76	77	78	79	80
81	82	83	84	85	86	87	88	89	90
91	92	93	94	95	96	97	98	99	100
101									

Таблица ПЗ.1 - Показатели и ключи интерпретации

№	Показатели	Номера высказываний
1	a Адаптивность	4,5,9,12,15,19,22,23,26,27, 29,33,35,37,41,44,47,51,53, 55,61,63,67,72,74,75,78,80, 88,91,94,96,97,98
	b Дезадаптивность	2,6,7,13,16,18,25,28,32,36,38,40,42,43,49,50,54,56,59, 60,62,64,69,71,73,76,77,83, 84, 86, 90, 95, 99, 100
2	a Лживость –	34,45,48,81,89
	b +	8,82,92,101
3	a Приятие себя	33, 35, 55, 67, 72, 74, 75, 80, 88, 94,96
	b Неприятие себя	7,59,62,65,90,95,99
4	a Приятие других	9,14,22,26,53,97
	b Неприятие других	2,10,21,28,40,60,76
5	a Эмоциональный	23,29,30,41,44,47,78



№	Показатели	Номера высказываний
	комфорт	
	b Эмоциональный дискомфорт	6,42,43,49,50,83,85
6	a Внутренний контроль	4,5,11,12,19,27,37,51,63,68, 79;91;98J3
	b Внешний контроль	25,36,52,57,70,71,73,77
7	a Доминирование	58,61,66
	b Ведомость	16, 32, 38, 69, 84, 87
8	Эскапизм (уход от проблем)	17,18,54,64,86

Зона неопределенности в интерпретации результатов по каждой шкале для подростков приводится в скобках, для взрослых – без скобок. Результаты «до» зоны неопределенности интерпретируются как чрезвычайно низкие, а «после» самого высокого показателя в зоне неопределенности – как высокие.

## Приложение Б

### Опросник для оценки уровня социально-психологической адаптации работника предприятия, сост. Р.Х. Исмаиловым

#### Инструкция.

Вам предлагается ряд утверждений, с которыми вы можете согласиться, не согласиться или согласиться частично. Вы должны выбрать один из трех предлагаемых вариантов ответа, отражающий ваше мнение (отметьте кружочком ваш выбор). Не тратьте много времени на обдумывание ответов. Дайте тот ответ, который первым приходит в голову. Старайтесь не прибегать слишком часто к промежуточным ответам типа «затрудняюсь ответить», «нечто среднее», «трудно сказать».

1. Решение моих жизненных планов (интересная работа, повышение квалификации и т.д.) связано с работой на данном предприятии:

1) да 2) затрудняюсь ответить 3) нет

2. Коллектив отдела, где я работаю, считается:

1) не дружным 2) трудно сказать 3) дружным

3. Я бы сказал, что всегда сдерживаю свои обещания, даже если мне это может быть невыгодным:

1) да 2) затрудняюсь ответить 3) нет

4. Нынешняя работа в коллективе меня:

1) удовлетворяет 2) не знаю 3) не удовлетворяет

5. Я обращаю внимание на недостатки, существующие в нашем коллективе:

1) да 2) затрудняюсь ответить 3) нет

6. Я удовлетворён условиями своего труда:

1) да 2) нечто среднее 3) нет

7. Я чувствую физическую напряжённость во время работы:

1) да 2) когда как 3) нет

8. Работать в своём коллективе мне:

1) нравится 2) трудно сказать 3) не нравится

9. В настоящее время работа по специальности не приносит мне того удовлетворения, которого я ожидал:

1) да 2) трудно сказать 3) нет

10. Взаимоотношения между сотрудниками и непосредственными руководителями сложились:

1) напряжённые 2) нормальные 3) хорошие

11. У меня есть стремление содействовать развитию своего предприятия:

1) да 2) затрудняюсь ответить 3) нет

12. Взаимоотношения между сотрудниками в коллективе, где я работаю:

1) натянутые 2) затрудняюсь ответить 3) хорошие

13. Бывает, что, разозлившись, я выхожу из себя:

1) да 2) иногда 3) нет

14. Я считаю, что в настоящее время мои отношения с коллегами:

1) натянутые 2) нечто среднее 3) хорошие

15. Когда дело касается моих личных интересов, я могу забыть о своей ответственности перед коллективом:

1) да 2) иногда 3) нет

16. Производственные условия (освещение, чистота, уровень шума и т. д. на моем рабочем месте можно оценить как:

1) плохие 2) удовлетворительные 3) хорошие

17. Во время работы у меня появляется усталость, и я жду окончания рабочего дня с нетерпением:

- 1) да 2) иногда 3) нет
18. Если бы мне предложили такую же или аналогичную работу в другом месте, я бы это место работы сменил:  
1) да 2) трудно сказать 3) нет
19. В настоящее время мне моя работа нравится:  
1) да 2) частично 3) нет
20. Мой непосредственный руководитель относится к новым сотрудникам:  
1) с безразличием 2) затрудняюсь ответить 3) с пониманием
21. Я считаю своё предприятие одним из лучших в городе:  
1) да 2) трудно сказать 3) нет
22. Большинство сотрудников в нашем коллективе ладят между собой:  
1) да 2) частично 3) нет
23. У меня иногда бывают такие мысли, которыми мне не хотелось бы делиться с другими людьми:  
1) да 2) трудно сказать 3) нет
24. Мои отношения с непосредственным руководителем можно определить как:  
1) напряжённые 2) неопределённые 3) хорошие
25. Я предпочитаю проявлять заботу:  
1) о себе 2) затрудняюсь ответить 3) о коллегах
26. Организация труда (состояние оборудования, эргономика рабочих мест, равномерность загрузки на моём рабочем месте):  
1) удовлетворительная 2) средняя 3) неудовлетворительная
27. Работаю я спокойно, сосредоточенно, так как работа меня увлекает:  
1) да 2) когда как 3) нет
28. Если ко мне обратятся за советом, какую выбрать работу, я посоветовал бы войти в наш коллектив:  
1) да 2) не знаю 3) нет
29. Во время трудовой деятельности я чувствую удовлетворённость собой:  
1) да 2) иногда 3) нет
30. Наш непосредственный руководитель принимает участие в проведении культурно-массовых мероприятий:  
1) никогда 2) иногда 3) всегда
31. Работа на данном предприятии помогает мне решать мои жизненные проблемы:  
1) нет 2) затрудняюсь ответить 3) да
32. Сотрудники нашего коллектива при решении производственных задач:  
1) помогают друг другу 2) когда как 3) каждый сам по себе
33. Я считаю все свои привычки хорошими:  
1) да 2) затрудняюсь ответить 3) нет
34. В настоящее время своё положение в коллективе я определяю как:  
1) приносящее удовлетворение 2) трудно сказать 3) неудовлетворительное
35. В свободное время на работе я предпочитаю интересоваться делами:  
1) личного характера 2) когда как 3) коллектива
36. В настоящее время условия труда на моём рабочем месте:  
1) хорошие 2) удовлетворительные 3) плохие
37. Во время работы мне приходится испытывать беспокойство и волнение из-за сложности используемого оборудования или программного обеспечения, ответственности за результаты работы:  
1) да 2) трудно сказать 3) нет
38. Если долгое время отсутствую на работе (командировка, отпуск, болезнь), я стремлюсь вернуться в свой коллектив:  
1) да 2) затрудняюсь ответить 3) нет
39. Свои отношения с коллегами по работе я оценил бы как:

- 1) неудовлетворительные 2) терпимые 3) хорошие
40. Непосредственный руководитель относится к мнению сотрудников:
- 1) равнодушно 2) затрудняюсь ответить 3) заинтересованно
41. Когда о нашем предприятии говорят в городе, у меня возникает чувство:
- 1) гордости 2) трудно сказать 3) неловкости
42. Взаимоотношения между сотрудниками старшего возраста и молодыми сотрудниками в нашем коллективе:
- 1) напряжённые 2) трудно сказать 3) дружеские
43. Бывает, что я передаю слухи:
- 1) да 2) трудно сказать 3) нет
44. Я считаю, что моя работа для коллектива имеет:
- 1) небольшое значение 2) трудно сказать 3) большое значение
45. Я проявляю внимание к заботам и делам коллег:
- 1) да 2) иногда 3) нет
46. Содержание труда (его разнообразие, возможность для творчества, использование полученных знаний) меня:
- 1) удовлетворяет 2) трудно сказать 3) не удовлетворяет
47. Я ощущаю монотонность во время работы:
- 1) да 2) трудно сказать 3) нет
48. Если бы мне сейчас представилась возможность сменить коллектив, я бы перешёл на другую работу:
- 1) да 2) не знаю 3) нет
49. Моим интересам, склонностям настоящая работа соответствует:
- 1) да 2) трудно сказать 3) нет
50. Непосредственный руководитель оказывает эмоциональную поддержку, помощь в личных делах, даёт советы:
- 1) да 2) затрудняюсь ответить 3) нет
51. Если бы мне предложили аналогичную работу на другом предприятии, я бы на это место перешёл:
- 1) да 2) трудно сказать 3) нет
52. Я думаю, что коллектив помогает проявить личную инициативу и развивать свои способности:
- 1) каждому 2) кому как 3) никому
53. Я всегда говорю только правду:
- 1) да 2) трудно сказать 3) нет
54. В настоящее время моё положение в коллективе я определил бы как:
- 1) неудовлетворительное 2) трудно сказать 3) удовлетворительное
55. В первую очередь я обычно ориентируюсь:
- 1) на свои интересы 2) когда как 3) на интересы коллектива
56. В целом я свою работу оцениваю как:
- 1) интересную 2) не хуже и не лучше других 3) неинтересную
57. Во время работы моё самочувствие, настроение:
- 1) хорошие 2) удовлетворительные 3) плохие
58. Взаимоотношениями в коллективе я:
- 1) доволен 2) затрудняюсь ответить 3) не доволен
59. Я испытываю удовлетворённость от своей работы:
- 1) да 2) затрудняюсь ответить 3) нет
60. Я высказываю непосредственному руководителю своё мнение по производственным и общественным вопросам:
- 1) да 2) иногда 3) нет

### Дешифратор

Оценочная шкала	Номера утверждений
1. Отношение к объединению (большая группа)	1, 11, 21, 31, 41
2. Отношение между работниками	2,12, 22, 32, 42, 52
3. Удовлетворенность своим положением в коллективе	4,14, 24, 34, 44,54
4. Оценка коллективизма	8, 18, 28, 38, 48,58
5. Отношение к труда (удовлетворенность работой)	6, 9, 19, 46, 49, 56
6. Удовлетворенность условиями труда	16, 26, 36, 46
7.Отношение к малой группе	5, 15, 25, 35, 45, 55
8.Удовлетворенность собой на работе	7, 17, 27, 37, 47, 57
9.Отношение к руководителю	10, 20, 30, 40, 50
10.Шкала лжи	3,13, 23, 33, 43, 53

Ответ «Б» - оценивается всегда в 1 балл.

В 2 балла оцениваются ответы «А»: 1,3,5, 6, 8, 11,19, 21, 22, 26, 27, 28, 32, 33, 34, 36, 38, 41, 45, 46, 49, 50, 52, 53, 56, 58, 59.

Ответы «В» оцениваются в 2 балла: 2,7,9, 10, 12, 13, 14, 15, 16,17, 18, 20, 23, 24, 25, 29, 30, 31, 35, 37, 39, 40, 42, 43, 44, 47, 48, 51, 54, 55.

## Приложение В

### Новая модель адаптации персонала



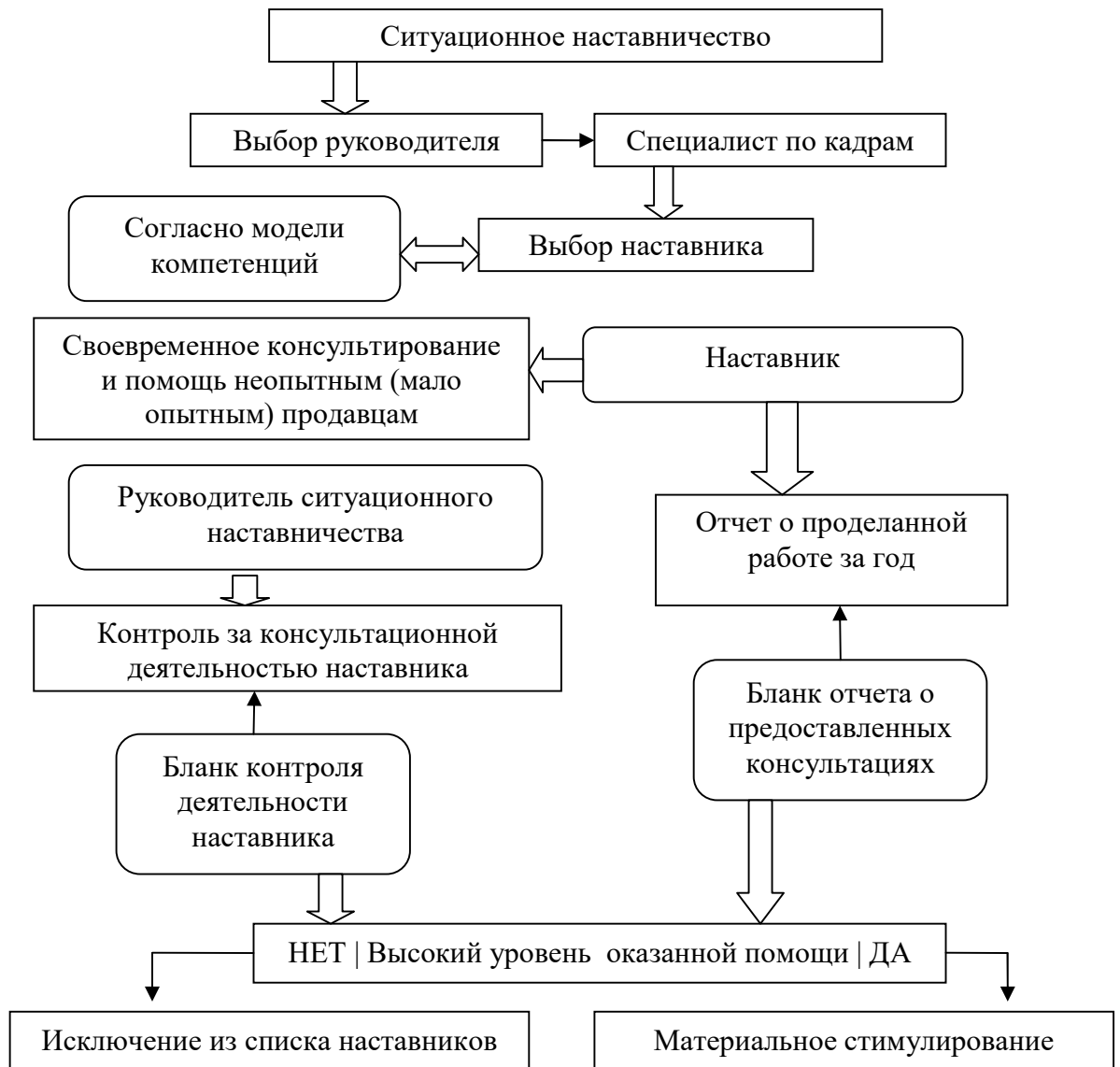
## Приложение Г

### Оперограмма процесса адаптации нового сотрудника в «JB»

Операции	Исполнители			
	Руководитель структурного подразделения	Ответственный за прием	Наставник	Работник
1. Оформление поступающего на работу (прием документов)		□	← □	□
2. Получение новичком информации об учреждении		□		
3. Назначение наставника	□	□		
4. Протекание процесса адаптации	□	□	□	□
5. Контроль хода адаптации	□	□		
6. Анализ работы в адаптационный период	□	□	□	□
7. Решение о приеме на работу	□		□	

## Приложение Д

Концептуальная модель ситуационного наставничества в исследуемом магазине «JB»





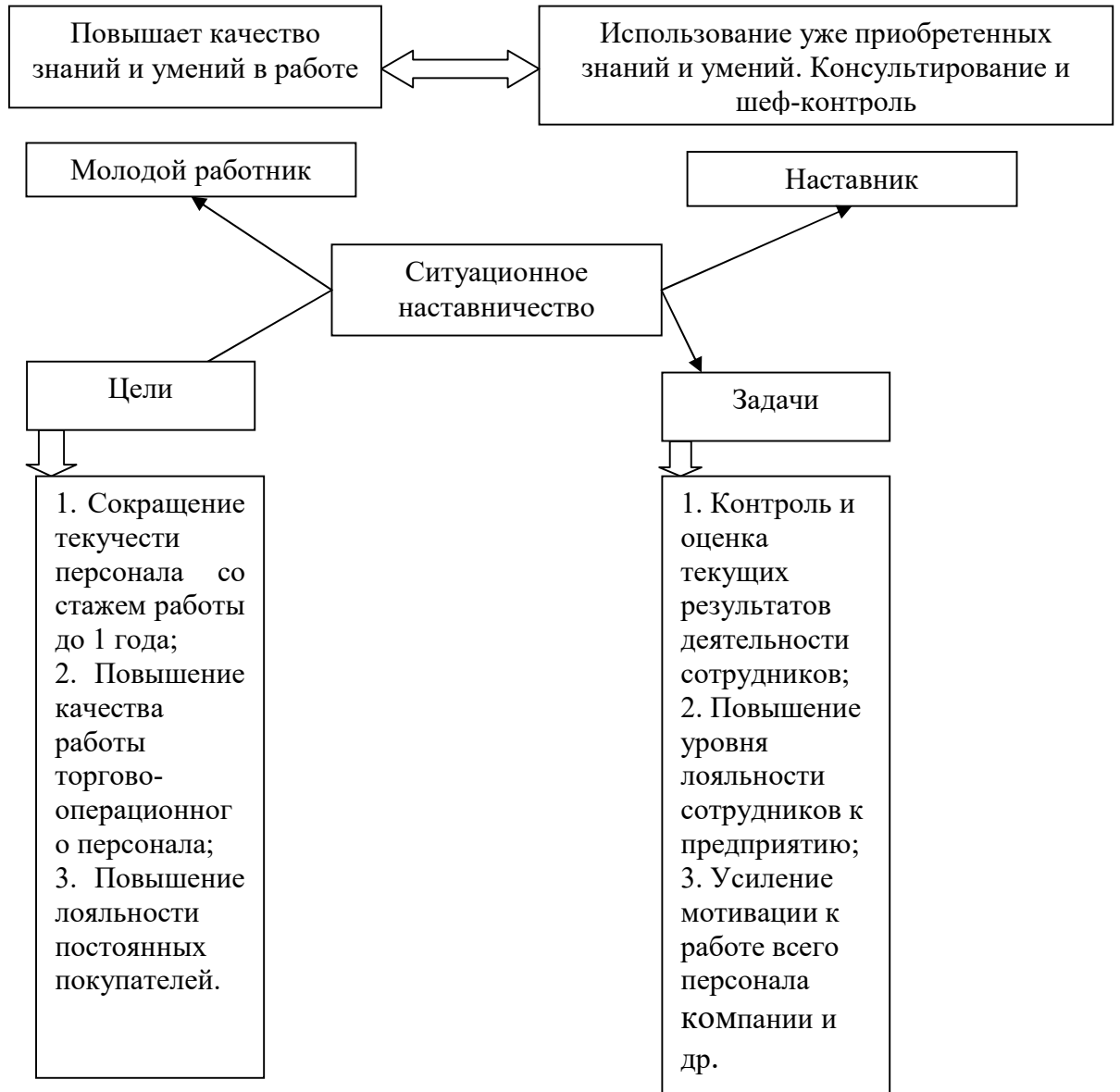
## Приложение Е

Компетенции и личностные качества, которыми должен обладать сотрудник  
«JB», чтобы стать наставником

№	Группа	Критерии	Комментарии
1	Результаты работы	выполнение плановых заданий высокая производительность труда соблюдение требований к качеству продукции отсутствие брака и нареканий со стороны руководства	Наставник сам должен демонстрировать стабильно высокие результаты работы. Особенно это важно для участков, где высока вероятность брака, а его устранение требует больших затрат
2	Квалификация	большой опыт работы разряд по специальности (не ниже пятого) диплом/свидетельство об образовании возраст - не менее 30 лет	Без опыта работы и необходимой квалификации научить кого-то правильно работать невозможно
3	Личные качества и положение в коллективе	уважение со стороны членов коллектива порядочность, добросовестность умение налаживать отношения с людьми	Работник должен выстраивать нормальные рабочие отношения с коллегами не только своего участка, но и других подразделений, помогать другим в решении текущих вопросов
4	Мотивация	желание помогать другим в профессиональном развитии потребность в приобретении нового опыта заинтересованность в получении дополнительного вознаграждения	Человек должен быть ориентирован на свое профессиональное и личностное развитие, а также развитие окружающих, заинтересован в обучении других, уметь передавать накопленные знания и опыт, а также оказывать тому, кого он обучает, моральную поддержку
5	Организаторские и педагогические способности	умение настроить ученика на необходимый результат умение обучать, говорить и слушать	Чем яснее наставник умеет излагать свои мысли (причем простыми и доступными словами), тем лучше для ученика. Кроме того, наставник должен уметь отстаивать свои убеждения в конфликтных ситуациях
6	Стаж работы в компании, знание продукции	стаж работы в компании - не менее трех лет знание технической документации, номенклатуры выпускаемых изделий	Наставник должен знать продукцию компании, особенности технологии, производственные регламенты, принципы взаимодействия подразделений

## Приложение Ж

### Процесс ситуационного наставничества в «JB»



Министерство науки и высшего образования РФ  
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  
« 16 » 06 2023 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.03 – Управление персоналом

**Совершенствование практики адаптации персонала**

Руководитель А.Н. Поздеев 07.06.2023 старший преподаватель А.Н. Поздеев  
кафедры УЧР

Выпускник О.Ю. Корепина 05.06.2023 О.Ю. Корепина

Красноярск 2023