

УДК 796.062

ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ АДАПТАЦИИ РАБОТНИКОВ В ОРГАНИЗАЦИИ**Н. С. Олейник**

ФГБОУ ВО Российский университет спорта «ГЦОЛИФК», Москва, email: Ukhanovstv@gmail.com

Аннотация. Система профессиональной адаптации — это специфические правила и установки, которые необходимо усвоить каждому новому сотруднику коллектива организации. Профессиональная адаптация сотрудника находится в зависимости от коллектива, который понимает специфику работы внутри организации. Система профессиональной адаптации зависит от стратегических целей фирмы её роли на рынке, управленческого персонала и сотрудников. Для того, чтобы понять внутреннюю систему адаптации, необходимо использовать различные методы: опрос, анкетирование, наблюдения. Правильно выстроенная система профессиональной адаптации дает возможность выявить возможности новых сотрудников и улучшить показатели деятельности организации.

Ключевые слова: адаптация, наставничество, текучесть кадров, оценка эффективности, анализ рисков, команда проекта, вакансии.

SUGGESTIONS FOR IMPROVING EMPLOYEE ADAPTATION IN THE ORGANIZATION**N. S. Oleinik**

FSBEI of HE Russian University Sport (SCOLIPE), Moscow, email: Ukhanovstv@gmail.com.

Abstract. The professional adaptation system is a specific set of rules and guidelines that every new employee of an organization must follow. The professional adaptation of an employee depends on the team, which understands the specific nature of work within the organization. The professional adaptation system is influenced by the strategic goals of the company, its role in the market, management personnel, and employees. To understand the internal adaptation system, various methods can be used, such as surveys, questionnaires, and observations. A well-structured professional adaptation system allows for the identification of new employees' potential and the improvement of the organization's performance.

Keywords: adaptation, mentoring, staff turnover, performance evaluation, risk analysis, project team, vacancies.

Дата поступления статьи в редакцию: 01.11.2025

Дата принятия статьи в печать: 11.12.2025

Введение

Одной из ключевых тенденций развития системы адаптации на современных предприятиях является использование инструмента наставничества. С его помощью достигается повышение эффективности адаптации работников к особенностям корпоративной культуры и бизнес-процессам организации. Приведенными аспектами обусловлена актуальность изучения темы внедрения наставничества, как инструмента совершенствования внутрифирменной системы адаптации работников предприятия.

Цель исследования

Цель исследования — выявление резервов организации в области совершенствования профессиональной адаптации новых сотрудников ООО «Спортмастер».

Материал и методы исследования

Основные методы исследования — анализ, моделирование, сравнение. Предложен проектный подход к совершенствованию системы адаптации в организации.

Результаты исследования

С целью внедрения предложений по совершенствованию адаптации работников организации нами предлагается использовать проектный подход. Система внедрения проекта представлена на рисунке 1.

В таблице 1 рассмотрена последовательность работ по введению элементов наставничества в систему профессиональной адаптации новых сотрудников организации ООО «Спортмастер».

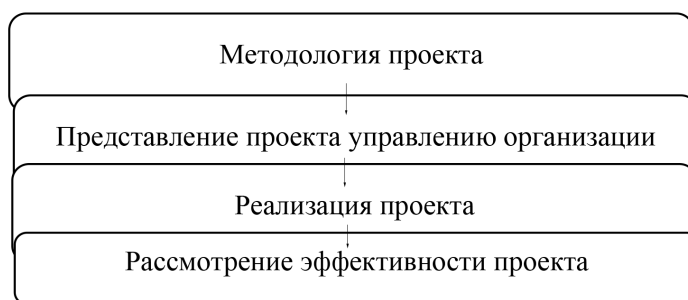


Рис. 1. Система внедрения проекта

Таблица 1

Содержание работы по проекту

Шифр	Предшествующая работа	Содержание работы	Срок, нед.
А	-	Выработка алгоритма и разработка кейсов для внедряемого инструмента наставничества. Определение целевых показателей адаптации сотрудников.	4
Б	А	Выработка целевых показателей адаптации при внедрении показателя наставничества.	1
В	Б, А	Разработка текста нового положения в «О адаптации персонала ООО «Спортмастер»».	2
Г	В	Ввод в действие нового положения «О адаптации персонала» ООО «Спортмастер».	1
Д	Г	Внесение изменений в нормативно-правовые акты, регулирующие процесс адаптации персонала в организации ООО «Спортмастер».	1
Е	Д	Ознакомление сотрудников с новым положением «Об адаптации персонала».	1
Ж	Е	Внедрение в процесс адаптации персонала организации ООО «Спортмастер» инструмента наставничества.	1
З	Ж	Оценка эффективности внедренного инструмента наставничества в процессе адаптации сотрудников.	1

Срок внедрения проекта рассчитан на 12 недель. В этот период необходимо изучить методологию реализации проекта, а также доработать положение «Об адаптации сотрудников» в ООО «Спортмастер».

Далее предлагается рассмотреть систему взаимодействия между новыми сотрудниками коллектива и управленческим персоналом ООО «Спортмастер».

Необходимо учесть риски, которые всегда существуют в результате осуществления проекта, внедрения инструмента наставничества, в процесс адаптации персонала в организации ООО «Спортмастер». Существует необходимость в уменьшении рисков, так как они являются препятствием на пути к осуществлению целей проекта. Учет рисков дает возможность реализовать проект без потерь. Рассмотрим виды рисков, которые могут возникнуть в процессе осуществления данного проекта (табл. 2).

Таблица 2

Виды рисков проекта наставничества в процесс адаптации сотрудников организации ООО «Спортмастер»

Вид риска	Причина риска	Влияние риска	Пути минимизации рисков
Финансовые риски	1. Увеличение стоимости обучения сотрудников.	Увеличение бюджета проекта.	Оптимизация затрат по другим направлениям обучения персонала в ООО «Спортмастер».
Правовые риски	1. Нарушение трудового законодательства.	Запрет на внедрение разработанного инструмента.	Правовая оценка разработанного положения юристами.
Кадровые	1. Отдельные сотрудники могут не разобраться в механизме адаптации.	1. Возможность потерять перспективных сотрудников при внедрении данного инструмента.	Составление инструкций для работников, по механизму участия в процессе профессиональной адаптации.

Важным этапом в осуществлении проекта является формирование группы, которая будет осуществлять и контролировать ход процесса. Необходимо привлекать к этой работе сотрудников, владеющих определенными компетенциями. Также необходимо привлечь к работе грамотного юриста, который может представить юридическую оценку проводимым мероприятиям. Участники проекта рассмотрены в таблице 3.

Таблица 3

Участники проекта адаптации новых сотрудников в организации ООО «Спортмастер»

Члены команды	Функции
Специалист по управлению персоналом	Проводит оценку действующей системы адаптации в организации ООО «Спортмастер». Отвечает за разработку мероприятий, в рамках внедряемой системы адаптации персонала. Также формирует положение «Об адаптации персонала»
Юрист	Занимается юридической оценкой разработанной системы адаптации персонала организации ООО «Спортмастер», с использованием инструмента наставничества
Руководитель проекта	Проводит скрининг действующей системы адаптации в организации ООО «Спортмастер». По результатам вырабатывает направления развития системы адаптации персонала. Проводит оценку эффективности реализации проекта

Также организации ООО «Спортмастер» целесообразно использовать в своей работе опыт взаимодействия ФГБОУ ВПО РУС «ГЦОЛИФК», а также собственный опыт профессиональной адаптации для молодых сотрудников, которые не имеют профессионального опыта работы. Разработанная система представлена на рисунке 2.



Рис. 2. Внедрение адаптации новых работников ООО «Спортмастер», впервые появившихся на рынке труда

В предложенной схеме нами выделено два важных этапа.

На первом этапе обучение будет проходить на 4 курсе учебного заведения. Этот этап включает практику, а также возможность участвовать в мастер-классах, деловых играх, анкетировании и опросе, которые преследуют цель — адаптация. Нами предложено разработать данные мероприятия совместно с администрацией ООО «Спортмастер».

На следующем этапе следует совмещение обучения в ВУЗе и осуществление трудовой деятельности в ООО «Спортмастер» в формате неполного рабочего дня.

Предлагаемый механизм профессиональной адаптации сотрудников в организации ООО «Спортмастер», представлен на рисунке 3.

На представленном рисунке видно, что предлагаемый алгоритм трудовой адаптации специалистов в организации ООО «Спортмастер» в процессе осуществления трудовой деятельности состоит из 5 этапов.

До начала трудовой деятельности необходимо назначить наставника по адаптации. Необходимо знакомство, введение в курс дела, также необходимо найти контакт между наставником и новым членом коллектива.

На начальном этапе планируется встреча с представителями администрации организации. Далее необходимо провести ознакомительную беседу по истории организации, рассказать об успехах и общей деятельности ООО «Спортмастер». Желательно в неформальной обстановке познакомить нового сотрудника с трудовым коллективом.



Рис. 3. Предложенная система адаптации в ООО «Спортмастер»

В первую рабочую неделю в организации ООО «Спортмастер» новый сотрудник изучает специфику работы организации, наставник проводит беседы с новым сотрудником. По результатам этого этапа необходимо оценить результаты адаптации.

На этапе вхождения в должность происходит контроль над выполнением плана работы новым сотрудником. Также раз в месяц осуществляется адаптационная беседа с куратором процесса профессиональной адаптации. В этот период времени отдел по управлению персоналом проводит мониторинг действий куратора и в случае необходимости проводит их корректировку.

На этапе итоговой оценки трудовой адаптации нового специалиста в организации ООО «Спортмастер» оформляется лист итогов, в котором отражаются результаты. Также происходит оценка выполнения плана работы в прошедший период времени. На основе представленных данных, вырабатывается дальнейший план работы нового сотрудника.

В рамках пилотного тестирования представленной разработки обозначенный механизм профессиональной адаптации с использованием инструмента наставничества был применен для четырех вновь принятых сотрудников. Работники приняты в отдел продаж и административно-кадровый отдел. Проект предполагает прохождение сотрудниками профессиональной адаптации и дальнейший их опрос относительно качества использования инструмента наставничества в процессе их профессиональной адаптации. При положительном результате ставится цель внедрения инструмента наставничества на постоянной основе в организации ООО «Спортмастер».

Реализации проекта позволит повысить эффективность функционирования системы адаптации рассматриваемой организации. Данный факт положительным образом отразится на качестве управления персоналом в компании ООО «Спортмастер». В настоящий момент времени отечественная экономика находится под санкционным давлением зарубежных стран. Данная ситуация находит свое отражение в снижении эффективности работы отечественных хозяйствующих субъектов. Поэтому внедрение актуальных инструментов управления персоналом в виде использования инструмента наставничества в процесс адаптации позволит нивелировать риски деятельности организации во внутренней среде.

С целью анализа эффективности предложенной рекомендации был проведен опрос сотрудников, которые прошли адаптации в организации ООО «Спортмастер» с использованием инструмента наставничества. На рисунке 4 представлена оценка качества процесса адаптации.

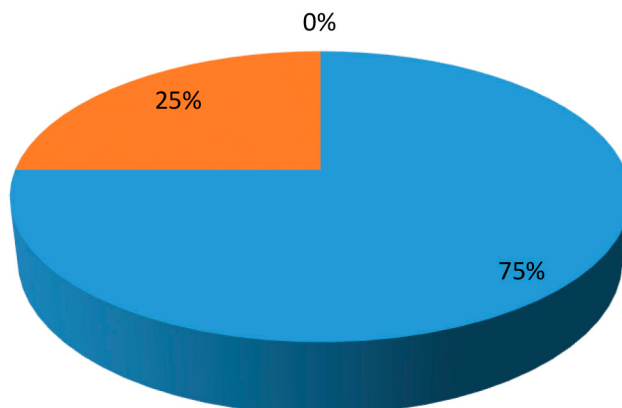


Рис. 4. Оценка качества адаптации с использованием инструмента наставничества

Из представленного рисунка следует сделать вывод, что 75% сотрудников организации ООО «Спортмастер», прошедшие процесс адаптации с использованием инструмента наставничества, положительно охарактеризовали данный процесс. В свою очередь 25% сотрудников дали положительную оценку. Отрицательных оценок зафиксировано не было.

Соответственно можно сделать вывод относительно положительных перспектив использования инструмента наставничества в процессе профессиональной адаптации сотрудников ООО «Спортмастер». Положительные результаты пилотного проекта позволяют совершенствовать механизм использования инструмента наставничества в процессе адаптации, в том числе для сотрудников, которые не имеют профессионального опыта работы.

Далее сотрудникам предложили по 5-балльной шкале оценить качество коммуникации с наставником. Где 5 – отличная коммуникация, а 1 – отсутствие коммуникации. Данные представлены на рисунке 5.

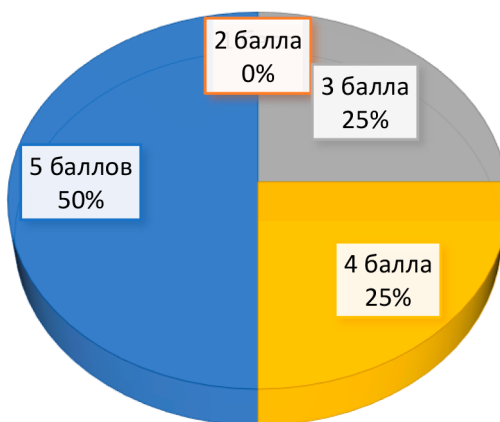


Рис. 5. Оценка качества коммуникации с наставником

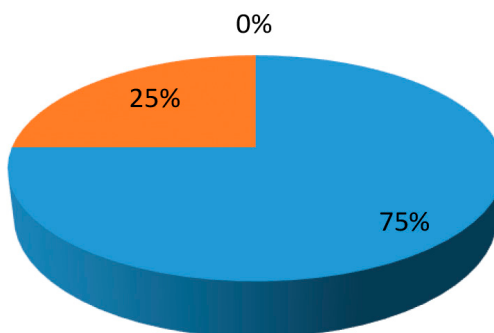


Рис. 6. Оценка уровня компетенций наставников, участвующих в процессе адаптации новых сотрудников

Из представленного рисунка следует сделать вывод, что только 50% сотрудников на 5 баллов оценили коммуникации с наставником. В свою очередь 25% опрошенных сотрудников оценили инструмент на 4 балла и 25% опрошенных сотрудников дали оценку 3 балла. Данный факт обуславливает необходимость развития коммуникации в процессе профессиональной адаптации сотрудников с использованием инструмента наставничества. Следующий вопрос касался уровня компетенций наставников. Данные представлены на рисунке 6.

Из представленного рисунка следует сделать вывод, что 75% сотрудников на высоком уровне оценили уровень компетенций наставников, 25% опрошенных дали среднюю оценку уровню компетенций наставников. Отрицательных оценок зарегистрировано не было.

Приведенные данные положительным образом характеризуют уровень компетенций наставников в организации ООО «Спортмастер», что является положительным моментом для процесса адаптации новых сотрудников.

По результатам проведенной оценки можно сделать вывод, что пилотный проект по внедрению инструмента наставничества в организации ООО «Спортмастер» показал положительный результат. Соответственно его целесообразно внедрять на постоянной основе. Недостатком является недостаточный уровень коммуникации наставников и сотрудников, проходящих адаптацию. Целесообразно провести тренинги, направленные на развитие коммуникационных способностей наставников.

Необходимо отметить, что ключевым отрицательным эффектом, который возникает по причине низкого качества функционирования системы адаптации персонала, является текучесть кадров. В период 2022-2024 гг. в организации ООО «Спортмастер» было уволено 20 человек. Одной из главных причин является низкое качество системы адаптации персонала в компании. При этом компания несет затраты на поиск новых сотрудников и их обучение. Также необходимо учитывать, что отсутствие полного штата сотрудников может приводить к сбоям в работе. Данный факт может отрицательно сказаться на продажах и выполнении производственных функций.

В таблице 4 представлена характеристика затрат компании ООО «Спортмастер» на поиск новых работников.

Таблица 4

Анализ показателей закрытия вакансий в организации ООО «Спортмастер»

Показатель	2022	2023	2024
Средний срок закрытия вакансий рабочих специальностей	15	19	33
Стоимость закрытия вакансий рабочих специальностей	51 000	53 000	57 000
Средний срок закрытия вакансий административно-управленческого персонала	19	21	28
Стоимость закрытия вакансий административно-управленческого персонала	85 000	89 000	200 000

Рассмотрим затраты организации на поиск новых работников, которые должны заменить тех, кто не прошел адаптацию в организации ООО «Спортмастер». Данные представлены в таблице 5.

Таблица 5

Затраты на поиск нового персонала

Показатель	2022	2023	2024
Количество найденных и принятых рабочих	5	4	7
Стоимость закрытия вакансий рабочих специальностей	51 000	53 000	57 000
Количество найденных и принятых работников административно-управленческого персонала	10	10	20
Стоимость закрытия вакансий административно-управленческого персонала	85 000	89 000	200 000
Итого:	136 000	144 000	257 000

Из представленной таблицы следует, что за период 2022-2024 гг. компания ООО «Спортмастер» потратила на поиск новых сотрудников 537 000 руб. Ключевой причиной данных затрат является низкая эффективность действующей системы адаптации. При этом для внедрения новой системы адаптации требуется 110 000 руб.

Выводы

По результатам проведенной оценки можно сделать вывод, что пилотный проект по внедрению инструмента наставничества в организации ООО «Спортмастер» показал положительный результат.

Соответственно, его целесообразно внедрять на постоянной основе. Недостатком является недостаточный уровень коммуникации наставников и сотрудников, проходящих адаптацию. Целесообразно провести тренинги, направленные на развитие коммуникационных способностей наставников.

Литература

1. Глик Д.И. Эффективная работа с персоналом: практическое пособие. 2-е изд. Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2019. 144 с.
2. Гонина О.О., Ильченко С.В. Актуальные аспекты эффективной системы адаптации персонала // Бизнес и дизайн ревю. 2018. № 3 (11). EDN: XWHGHZ.
3. Кантеева А.Р. Комплексный процесс адаптации молодых специалистов в профессиональную среду организации // XXI век: итоги прошлого и настоящего плюс. 2020. Т. 2. № 2 (18). С. 58-61.
4. Карасева С.З. Повышение эффективности внутрикорпоративного обучения молодых специалистов в крупных российских компаниях // Интернет-журнал Науковедение. 2019. № 1. С. 8. EDN: FPNQKB.
5. Романова Е.О. Психологические аспекты адаптации персонала // Сборник статей по материалам Третьей межрегиональной научно-практической конференции «Актуальные проблемы гуманитарных, социальных и экономических наук: вопросы теории и практики». 2018.
6. Реймаров Г.А. Комплексная оценка персонала: инженерный подход к управлению качеством труда. М.: Издательство ЛКИ, 2019. 422 с.

