

Министерство науки и высшего образования
Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт общественных наук
Кафедра акмеологии и психологии среды

**Совершенствование системы адаптации персонала
фитнес клуба «Extreme»**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная работа
допущена к защите
зав. кафедрой

_____ О.В. Кружкова

Исполнитель:
Корякина Мария Михайловна,
обучающийся группы
СПИК-1403z

Научный руководитель:
Блинова Олеся Александровна,
канд. филос. наук, доцент,
доцент кафедры АиПС

Екатеринбург 2019

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИТНЕС-КЛУБА «Extreme».....	6
1.1 Характеристика деятельности фитнес-клуба «Extreme».....	6
1.2 Анализ системы управления персоналом в фитнес-клубе «Extreme»....	14
1.3 Анализ процесса адаптации персонала в фитнес-клубе «Extreme».....	27
Выводы по главе 1.....	45
ГЛАВА 2. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА АДАПТАЦИИ.....	47
2.1 Мероприятия по совершенствованию системы адаптации в фитнес-клубе «Extreme».....	47
2.2 Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по системе адаптации в фитнес клубе «Extreme».....	55
2.3 Социально-экономическая эффективность мероприятий в фитнес-клубе «Extreme».....	60
Выводы по главе 2.....	64
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	65
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....	67
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	71
ГЛОССАРИЙ.....	77

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность: Адаптация персонала в организации является необходимым звеном кадрового менеджмента. Проблема, связанная с совершенствованием системы адаптации персонала, актуальна при любых экономических, социальных и политических условиях, формах собственности и уровнях развития предприятий потому что от нее зависит решение таких важных задач для предприятия как: уменьшение стартовых издержек, уменьшение текучести кадров, вхождение работника в рабочий коллектив, в его неформальную структуру и ощущение себя членом команды.

Официальное введение нового работника в должность является весьма важной частью теории мотивации в управлении персоналом. А первые дни в компании очень важны для новых работников. Поэтому, во избежание стресса и существенных ошибок, а также для сокращения рисков несчастных случаев компаниям необходима хорошая и понятная программа адаптации.

Тема «Совершенствование системы адаптации персонала» актуальна для организации Фитнес-клуб «Extreme», так как совершенствование системы адаптации находится на не разработанном уровне, отсутствует точная система адаптации, что влечет за собой возникновение текучести, сказывающейся на функционировании всей организации.

В связи с этим является актуальным определение сущности адаптации, описание ее как системы, определение направлений, этапов, изучение показателей оценки состояния работы по адаптации, разработка программ адаптации.

Проблема исследования: отсутствие эффективной системы адаптации вновь принятых сотрудников, что негативно влияет на работу фитнес-клуба.

Целью Выпускной квалификационной работы является анализ системы адаптации персонала и разработка мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в Фитнес-клубе премиум класса «Extreme».

Для реализации данной цели были поставлены следующие **задачи**:

1. Проанализировать научную литературу, научные источники по проблеме адаптации персонала
2. Рассмотреть характеристику предприятия Фитнес-клуб «Extreme»
3. Проанализировать систему адаптации персонала в Фитнес-клуб «Extreme»
4. Разработать мероприятия по совершенствованию адаптации персонала Фитнес-клуб «Extreme»
5. Проанализировать нормативно-правовое обеспечение предлагаемых мероприятий по совершенствованию адаптации персонала в Фитнес-клуб «Extreme»
6. Рассчитать социально-экономическую эффективность мероприятий по совершенствованию адаптации персонала в «Экстрим».

Объектом исследования в данной работе является адаптация персонала в Фитнес-клубе «Extreme»

Предметом исследования Выпускной квалификационной работы является система адаптации сотрудников в организации Фитнес-клуб «Extreme».

Методы исследования:

1. Теоретические методы - изучение теоретических источников и нормативных документов.
2. Эмпирические методы – анализ результатов деятельности организации, анализ деятельности менеджера по персоналу, анкетирование, опрос, описательная статистика.

Исследовательская база – Фитнесс-клуб «Extreme»

Выпускная квалификационная работа содержит: введение, 2 главы, заключение, список литературы из 49 источников, глоссарий и приложение. Работа проиллюстрирована 11 таблицами и 16 рисунками.

Во введении обоснована актуальность данной работы, выделена проблема, определена цель и задачи, с помощью которых можно достичь поставленную цель, выделены объект и предмет работы.

Первая глава посвящена характеристике деятельности фитнес-клуба «Extreme», проанализирована системы управления персоналом в ООО «Городской центр информации».

Во второй главе представлены мероприятия по совершенствованию системы адаптации в фитнес – клубе «Extreme». Так же в ней определено нормативно-правовое обеспечение мероприятий, и сделан расчет социально-экономической эффективности этих мероприятий.

В заключении сделаны выводы.

ГЛАВА 1.АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИТНЕС-КЛУБА

1.1 Характеристика деятельности фитнес- клуба «Extreme»

На сегодняшний день, отличный внешний вид и здоровье важно для успешного человека. Бурный рост фитнес индустрии неизбежен, поскольку каждый человек, может повысить качество своей жизни, занимаясь фитнесом, следовательно, спрос на фитнес индустрии растет.

Фитнес-клуб- это спортивный объект, деятельность которого направлена на улучшение здоровья, коррекцию фигуры. Это место, в котором сочетаются спортивный зал, бассейн, кардио-зона, залы аэробики, танцевальные программы.

Таким образом, целью всех программ в фитнес-клубах, является помочь людям вести здоровый образ жизни. В данной работе мы рассмотрим деятельность фитнес-клуба премиум класса «Extreme».

Сеть фитнес-клубов премиум класса Extreme Fitness Athletics начала свою работу в 2000 году. Хронологию событий развития клуба можно проследить ниже в таблице 1.

Таблица 1. Хронология развития клуба Extreme Fitness Athletics

Дата	Событие
Март, 2000 год	Открытие первого в Екатеринбурге фитнес-клуба «Экстрим» на улице Куйбышева, 98
Апрель, 2005 год	Открытие клуба на базе СК «Энергетик» по адресу ул. Уктусская 42
Апрель, 2010 год	Открытие фитнес-клуба Extreme Fitness Athletics на улице Малышева, 5

Данный клуб является первым профессиональным центром предоставления фитнес-услуг в Екатеринбурге. В настоящее время сеть

представлена 2-мя фитнес-клубами - Extreme Fitness Athletics Малышева, 5 и Extreme Fitness Athletics Уктусская. Членами сети являются около 4 000 человек.

Задача фирмы звучит последующим образом: «Применяя передовые технологии, инновационные программы и неповторимые исследования, базирующиеся на идеологии здорового вида жизни, мы предоставляем любому покупателю высокую степень обслуживания и свежее свойство жизни. Мы помогаем нашим покупателям достигать их целей в жизни и коммерциале». Место расположения клуба удобно для клиентов, имеет хороший подъезд и место для парковки автомобилей. В непосредственной близости от клуба расположены социальные объекты города и сосредоточена относительно большая плотность населения. Время работы клуба с понедельника по пятницу с 06:30 до 00:00, а в выходные с 06:30 до 23:00.

Видами деятельности клуба согласно уставу, является:

- разработка спортивно - оздоровительных программ и их практическая реализация;
- пропаганда здорового образа жизни, привлечение к занятиям физической культурой и спортом;
- организация и проведение спортивных мероприятий
- проведение лекций и семинаров по актуальным вопросам спорта, организацию встреч с деятелями спорта;
- проведение занятий по различным направлениям фитнеса

Площадь клуба составляет 4 000 кв.м. Центр предлагает широкий спектр услуг, в который входит:

- тренажерный зал;
- групповые программы;
- водные программы;
- студия йоги;

- зал боевых искусств;
- детско-юношеский клуб.

Помимо этого, клуб предоставляет персональный тренинг, медицинский департамент, фитнес-бар, студию красоты и магазин спортивной одежды.

В клубе находится следующее оборудование:

- различные тренажеры, включая кардио-тренажеры: степперы, вело-тренажеры, беговые дорожки, эллипсоиды, широкий гантельный ряд, а так же гири и штанги, имеющие различный вес;
- оборудование для групповых занятий - бодибары, коврики для йоги, мячи и т.д.;
- ринг и оборудование для занятий боксом и единоборствами.

Целевыми клиентами фитнес-клуба являются активные люди, с твердой жизненной позицией, любящие спорт и придерживающиеся здорового образа жизни. Они энергичны, динамичны и нацелены на непрерывное самосовершенствование.

Рассмотрим более подробно каждый вид предоставляемых услуг.

1). Тренажерный зал 605 кв. м. оснащенный парком ультрасовременных тренажеров от лидеров фитнес-индустрии: Life Fitness, TechnoGym, Star Trac, Hammer Strength. В тренажерном зале Extreme Fitness Athletics Малышева, 5, площадью 605 кв. м., впервые в России использована уникальная концепция Life Fitness Journey.

Ее главная мысль - необычный подъезд к расстановке оснащения в тренажерном зале и различение отдельных тренировочных зон для членов клуба с разным уровнем подготовки и различными физиологическими способностями. Это разделение готовит занятия удобными для хоть какого гостя – от новенького до специалиста. Перемещаясь сообразно залу, члены клуба преднамеренно и поэтапно исполняют процедуры в разных зонах как в

движение одной разовой тренировки, так и в долгосрочной возможности, увеличивая степень своей подготовки.

2). Групповые программы в Extreme Fitness Athletics включают в себя: танцевальные и силовые классы, интервальная и степ-аэробика, занятия на беговых дорожках и велотренажерах, программы Mind Body («Разумное тело»), боевые искусства.

3). Аквазона включает в себя:

- бассейн 25 метров, 5 дорожек с атриумом от единственного поставщика Олимпийских объектов Myrtha Pools;

- детский бассейн;

- джакузи;

- финская сауна;

- хамам.

4). Студия йоги «Бодхичитта» предлагает более 20 направлений классической и современной йоги, включая такие деликатные, как детская йога, йога для беременных и йогатерапия. Включает в себя 2 зала.

5). Зал боевых искусств предполагает - татами, разнообразие боксерских мешков и специализированных снарядов, вся необходимая экипировка. Занятия боевыми искусствами проходят в виде: персональных тренировок, групповых тренировок, секций для детей.

6). Специально для детей работает Детско-юношеский клуб сети Extreme Fitness Athletics. Членами детского клуба могут быть дети в возрасте от 14 месяцев до 15 лет при условии, что один из родителей является членом клуба. Все программы разделены на уровни, которые соответствуют возрасту ребенка, его физическому и эмоциональному состоянию.

7). В медицинском департаменте клуба предоставляются следующие услуги:

- консультации терапевта;

- консультации врача диетолога, нутрициолога, гастроэнтеролога, инфекциониста;
- консультации специалиста по остеопорозу, заболеваниям костно-мышечной системы;
- консультация кардиохирурга по нарушениям сердечного ритма.

8). В фитнес-баре клуба представлен весь спектр продукции ведущих мировых фирм-производителей в области спортивного и оздоровительного питания. Также, в меню фитнес-бара клуба входят разнообразные напитки и десерты.

9). Студия красоты предполагает услуги по следующим направлениям:

- уход за телом;
- эстетика лица
- парикмахерские услуги
- лечение и восстанавливающие комплексы для волос.

Таким образом, фитнес-клуб «Extreme» дает разный диапазон услуг для собственных покупателей. Крупная площадь здания позволяет создавать события как для зрелых, так и для деток. Стоит заявить, что предоставленная организации работы клуба считается довольно квалифицированной. Так как, широкий диапазон услуг позволяет значительно увеличить клиентское основание. Основными клиентами клуба, являются частные лица разного статуса и разного возраста.

Также фитнес-клуб предоставляет для своих клиентов различные клубные карты, которые можно проанализировать в таблице 2.

Таблица 2. Клубные карты клуба «Extreme»

Название карты	Срок действия	Предоставляемые услуги по карте
1. Индивидуальная клубная карта	Оформляется на одного члена клуба.	- Неограниченное посещение

	Действительна в период с 6:30 до 24:00 в будние дни, с 8:00 до 23:00 в выходные дни. Заморозка (приостановление клубного членства) от 10 до 90 дней на клубную карту. В продаже карты на: 1 год, 6мес., 1 мес.	тренажерного зала, зала групповых программ, зала боевых искусств, зала персонального тренинга, студии сайкла, студии йоги «Бодхичитта», бассейна, сауны, хамама в часы работы клуба; -Первичное медицинское фитнес-тестирование; -Персональные инструктажи в каждой фитнес-зоне; - Посещение солярия; - Индивидуальные шкафчики и сейфовые ячейки; - Набор полотенец и средств личной гигиены; - 2-х уровневый подземный паркинг;
2. Семейная клубная карта	Оформляется на 2-х и более членов семьи. Действительна с 6:30 до	- Неограниченное посещение тренажерного зала, зала

	24:00 в будние дни, с 8:00 до 23:00 в выходные дни. Заморозка от 10 до 90 дней на клубную карту. В продаже карты на: 1 год и 6 месяцев.	групповых программ, зала боевых искусств, зала персонального тренинга, студии сайкла, студии йоги «Бодхичитта», бассейна, сауны, хамама в часы работы клуба; - Первичное медицинское фитнес-тестирование; - Персональные инструктажи в каждой фитнес-зоне; - Посещение солярия; - Индивидуальные шкафчики и сейфовые ячейки; - Набор полотенец и средств личной гигиены; - 2-х уровневый подземный паркинг;
3. Детская клубная карта	Право на посещение предоставляется при условии, что один из родителей является	- Посещение занятий каждый день, неограниченное количество раз, в любое

	членом клуба; Предназначена для детей в возрасте от 1 года до 5 лет, а также с 6 до 15 лет. Действительна с 09:00 до 21:00 в будние дни, с 10:00 до 20:00 в выходные дни. Заморозка от 10 до 90 дней на каждую клубную карту. В продаже карты на: 1 год, 6мес., 1 мес.	время работы Детского клуба. - Персональные инструктажи в детском клубе и бассейне; - Индивидуальные шкафчики; - Набор полотенец для занятий и средств личной гигиены.
--	---	---

Таким образом, фитнес-клуб «Extreme» предоставляет клубные карты, которые позволяют пользоваться спектром услуг. Это дает возможность повысить прибыль клуба и тем самым создать программу лояльности для своих клиентов. Ведь для постоянных членов клуба действует Бонусная программа. Это в свою очередь, дает понять клиенту, что в нем заинтересованы. А клубу это дает возможность сохранить своих платежеспособных клиентов.

Основными поставщиками фитнес-клуба «Extreme» являются следующие компании:

1. «Gymmaster» - поставка спортивного питания
2. «Synergyfitness» - поставки тренажеров, спортивного оборудования.

Из этого следует, что каждый поставщик проходит тщательный анализ перед подписанием контракта.

Предоставляю данные дохода и прибыли клуба с 16-18 гг. Данные представлены в таблице 3.

Таблица 3. Прибыль клуба «Extreme» с 16-18 гг.

	2016	2017	2018
Доход	39 000 000	43 000 000	45 000 000
Прибыль	35 000 000	38 000 000	41 000 000

Исходя из предоставленной информации про клуб, следует сказать, что много внимания уделяется имиджу, профессионализму, предоставлению качественных услуг и удержанию клиентов.

Далее рассмотрим непосредственно организационную структуру фитнес-клуба и систему управления персоналом.

1.2 Анализ системы управления в фитнес-клубе «Extreme»

Общество с ограниченной ответственностью наиболее распространенная форма ведения предпринимательской деятельности. Данный вид создается с целью получения прибыли и может заниматься любой деятельностью, за исключением запрещенной законом. Срок деятельности общества не ограничен, если оно не установлено Уставом. [2,с.26]

Организационная форма фитнес-центра «Extreme» - Общество с Ограниченной Ответственностью (ООО). Данная форма образуется физическими лицами на основе объединения заранее определённых вкладов в общую долевую собственность.

Данная организация зарегистрирована как самостоятельный субъект права. Из этого следует, что имущественная ответственность по каким-либо

обязательствам распространяется только на капитал этого предприятия. Это означает ограниченную имущественную ответственность.

Фитнес клуб имеет круглую печать, которая содержит его полное наименование и указание на его место нахождения. Печать клуба может также содержать фирменное наименование на иностранном языке, а также товарный знак, знак обслуживания, символ, логотип или иное обозначение клуба.

Основным документом фитнес-клуба «Extreme» является учредительный договор, в котором указывается следующая информация:

- наименование;
- местоположение;
- характер деятельности предприятия;
- определяется первоначальный размер уставного капитала;
- определяется долевое участие в нём членов общества.

Высшим органом ООО является общее собрание его участников.

Клуб в реализации маркетинговой политики исходит из следующих целей и задач:

- формирование группы постоянных клиентов;
- укрепление рыночной позиции;
- достижение стабильно высоких темпов роста продаж;
- стабилизация цен;
- безубыточное существование в условиях конкуренции;
- получение максимальной прибыли;
- достижение максимальной рентабельности.

На сегодняшний день в фитнес-клубе «Extreme» работают высококвалифицированные, титулованные инструкторы, призеры Чемпионатов России, Европы и Мира.

Все инструкторы имеют специальное физкультурное образование, опыт работы в спортивных клубах и организациях. При этом, большинство имеет сертификаты и дипломы о прохождении специальных программ подготовки и повышения квалификации.

Штат сотрудников составляет 63 человека, из них:

- тренажерный зал – 21 специалист;
- групповые программы – 9 специалистов;
- водные программы – 11 специалистов;
- студия йоги – 8 специалистов;
- зал боевых искусств – 8 специалистов;
- детский клуб – 6 специалистов.

Необходимо рассмотреть структуру персонала на основе пола, возраста и статуса.

Так, если анализировать по возрасту и по половому различию, то наблюдаются такие данные, представленные в виде диаграммы.

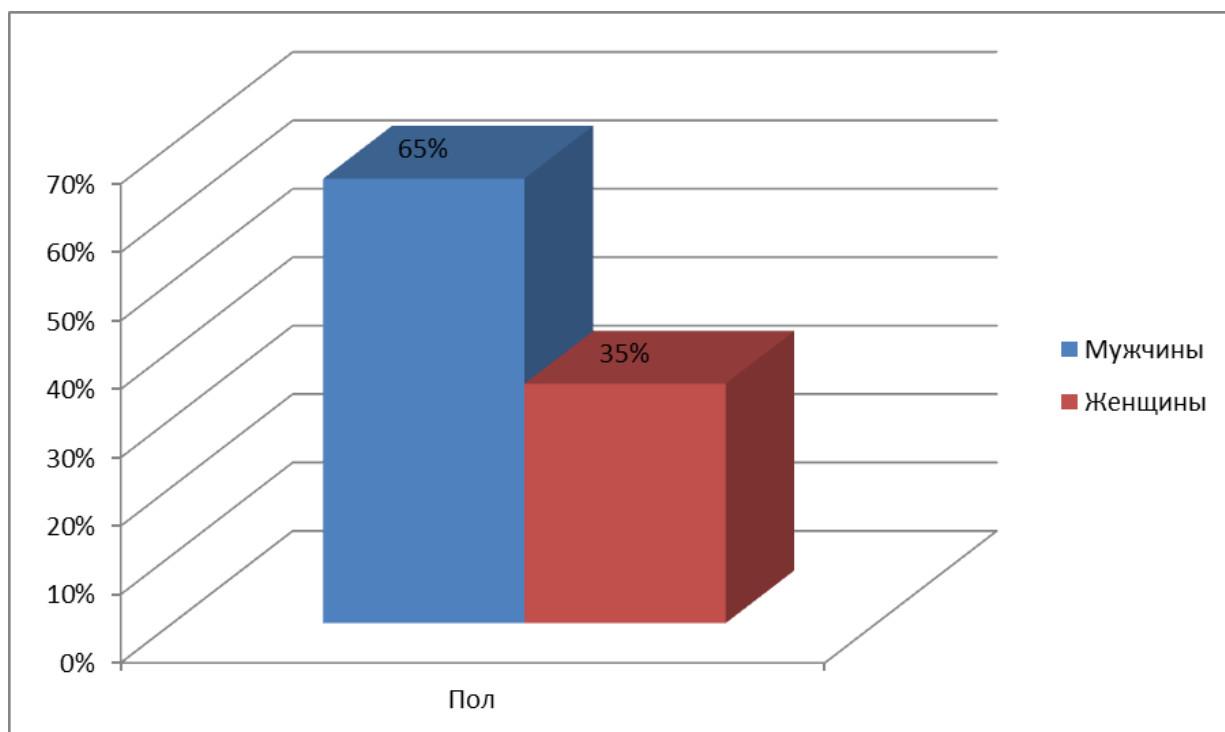


Рис. 1. Гендерный состав персонала

Что касается возраста, то были получены следующие данные (рисунок 2)

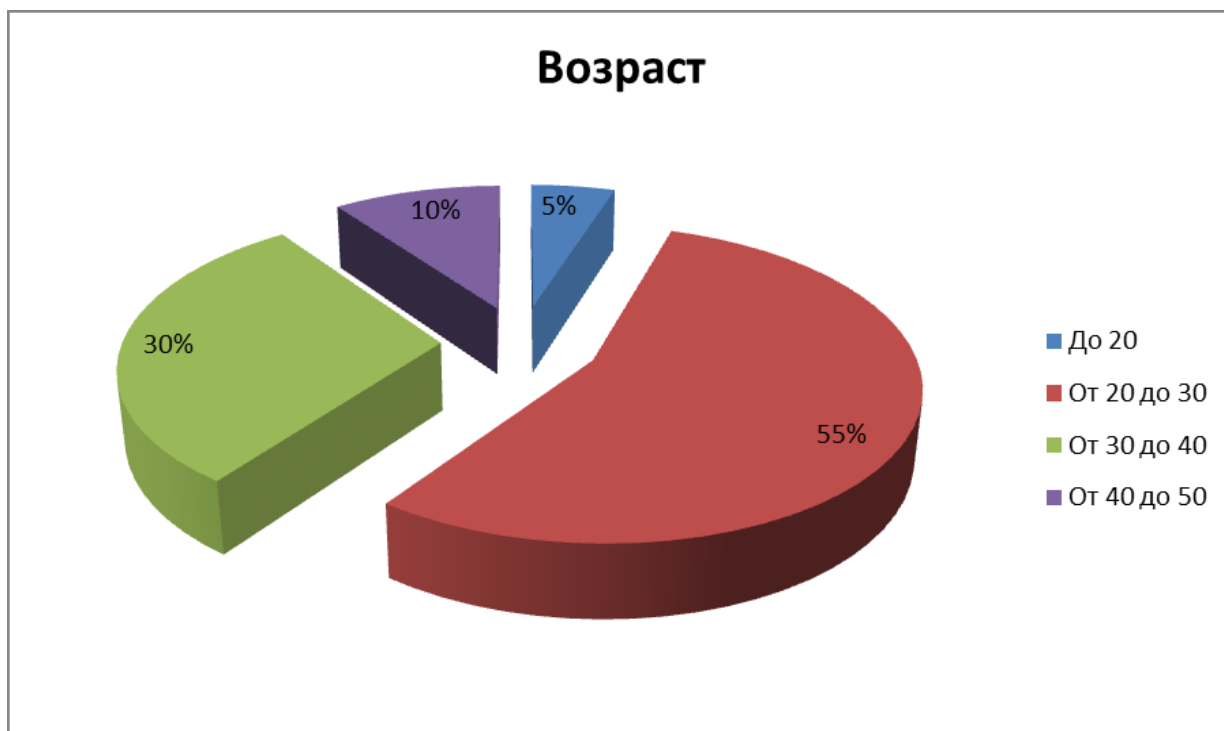


Рис. 2. Состав персонала по возрасту

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

Как правило, мужчины работают в силовых видах, а женщины в аква зоне и йоге. То есть получается, что основной костяк составляют мужчины от 20 до 30 лет. Это означает, что именно данный состав приносит больше всего прибыли данному фитнес- клубу.

Для того, чтобы иметь полную картину по адаптации, был проведен анализ уволившихся работников за 2016-2018 гг. и анализ уволившихся в период адаптации работников за 2016-2018 гг. Данные представлены в виде рисунков 3,4.

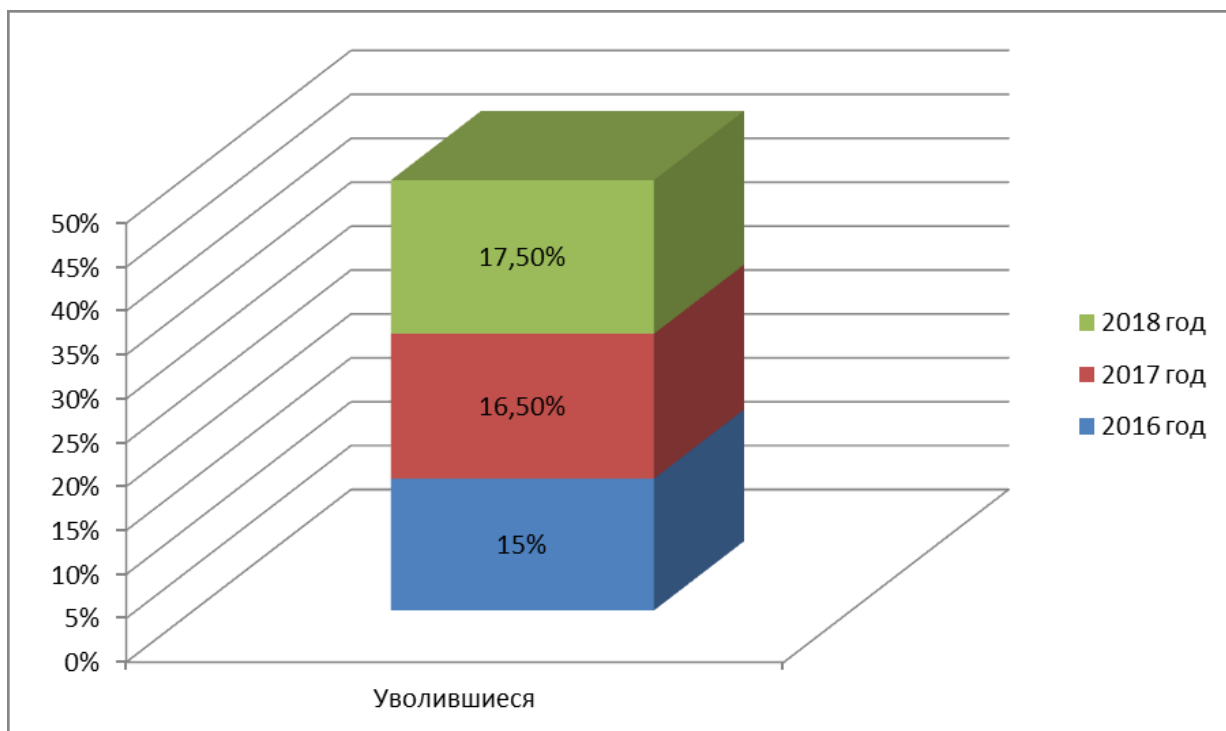


Рис. 3. Число уволившихся в фитнес- клубе.

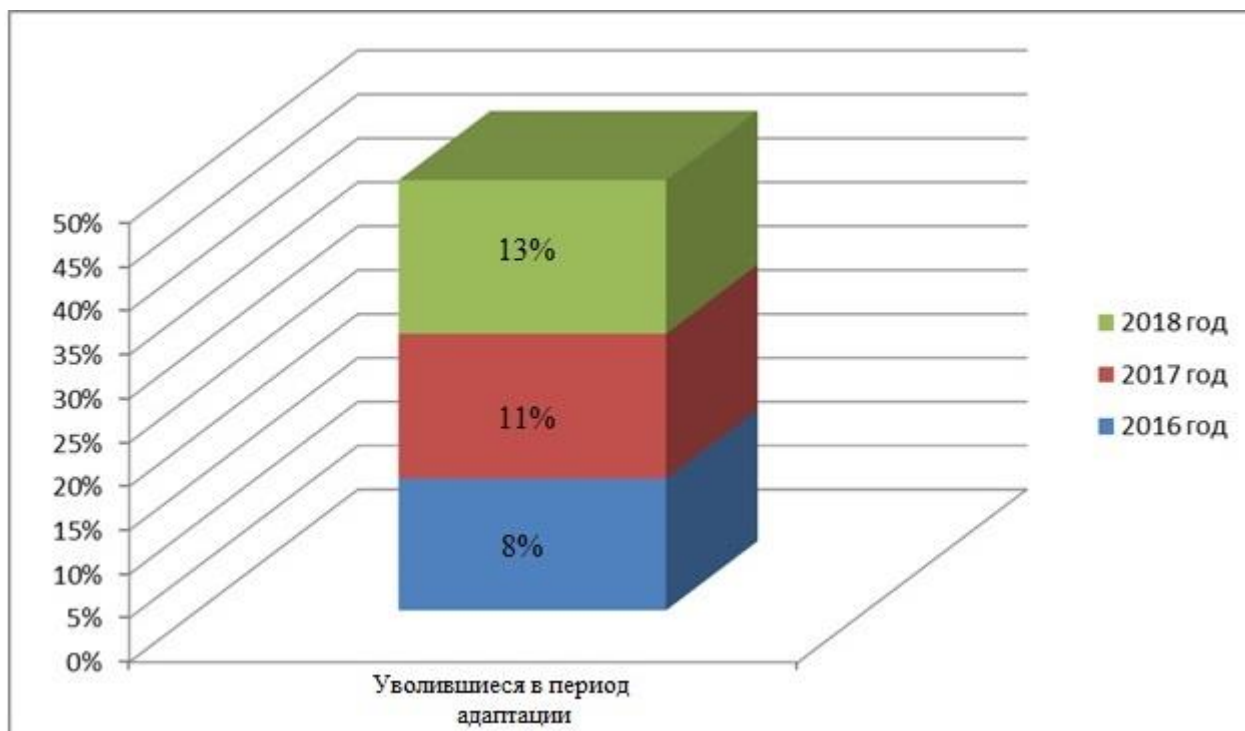


Рис. 4. Число уволившихся в фитнес- клубе в период адаптации.

Согласно проведенному анализу показателей за 3 года, с 2016 по 2018 гг., видно, что число уволившихся сотрудников с каждым годом увеличивается и именно в период адаптации, т. е. в первые три месяца. Это может быть связано с тем, что новый сотрудник сталкивается с большим количеством трудностей, которые вызваны отсутствием информации о работе и напряженной социально-психологической ситуацией. Сделанные выводы основаны на беседе с менеджером по персоналу. Анализ документов показал, что причины увольнения представлены как увольнение по собственному желанию.

Кадровая политика клуба направлена на оптимальное делегирование полномочий и создание ответственности за принятые решения. Предприятие поддерживает сбалансированную систему вознаграждений кадров.

Организационная структура представляет собой форму объединения работников для достижения поставленных производственных и управленческих целей. Она документально фиксируется в следующих документах:

- в графических схемах структуры;
- штатных расписаниях персонала;
- положениях о подразделениях аппарата управления предприятия;
- должностных инструкциях отдельных исполнителей.

Организационную структуру характеризуют количество звеньев, иерархичность, характер распределения полномочий и ответственности по вертикали и горизонтали структуры системы управления.

Для реализации функций управления создается организационная структура управления, благодаря которой организация выживает в конкурентной борьбе, обеспечивает эффективность, отдельные элементы связывает в единое целое.

Организационная конструкция создается в зависимости от целей деловитости компании и нужных для данных подразделений. Конкретно подразделения исполняют функции которые сочиняют бизнес-процессы компании.

В организационной структуре любого предприятия лежат три элемента:

1). Управление - конкретный человек или группа людей, которые принимают решения в организации.

2). Правила, по которым работает организация

3). Распределение труда, которое может быть формальным или неформальным, временным или постоянным, но в каждой организации непременно будет определенный тип распределения труда.[4,с.45]

Элементами структуры управления являются звенья управления. Отношения между ними поддерживаются благодаря связям, взаимоотношениям, коммуникациям. Между звеньями управления устанавливаются вертикальные и горизонтальные связи управления:

-вертикальные связи - связи руководителя и подчиненных (субординационные связи). Эти связи служат каналами передачи распорядительной и отчетной информации.

-горизонтальные связи - это связи равноправных звеньев управления. Они носят характер согласования. Их основное назначение – способствовать наиболее эффективному взаимодействию подразделений, находящихся на одном уровне при решении возникающих проблем. [43,с.88]

Организационная структура определяет распределение ответственности и полномочий внутри организации.

Выбор определенной структуры организации является ключевой задачей руководства. По существу, это предполагает выбор структуры, которая совместима с потребностями конкретного предприятия или

учреждения. Проанализировав организационную структуру фитнес-клуба, можно сказать, что в данном заведении выражена линейно-функциональная структура, которая представлена на рисунке 5.

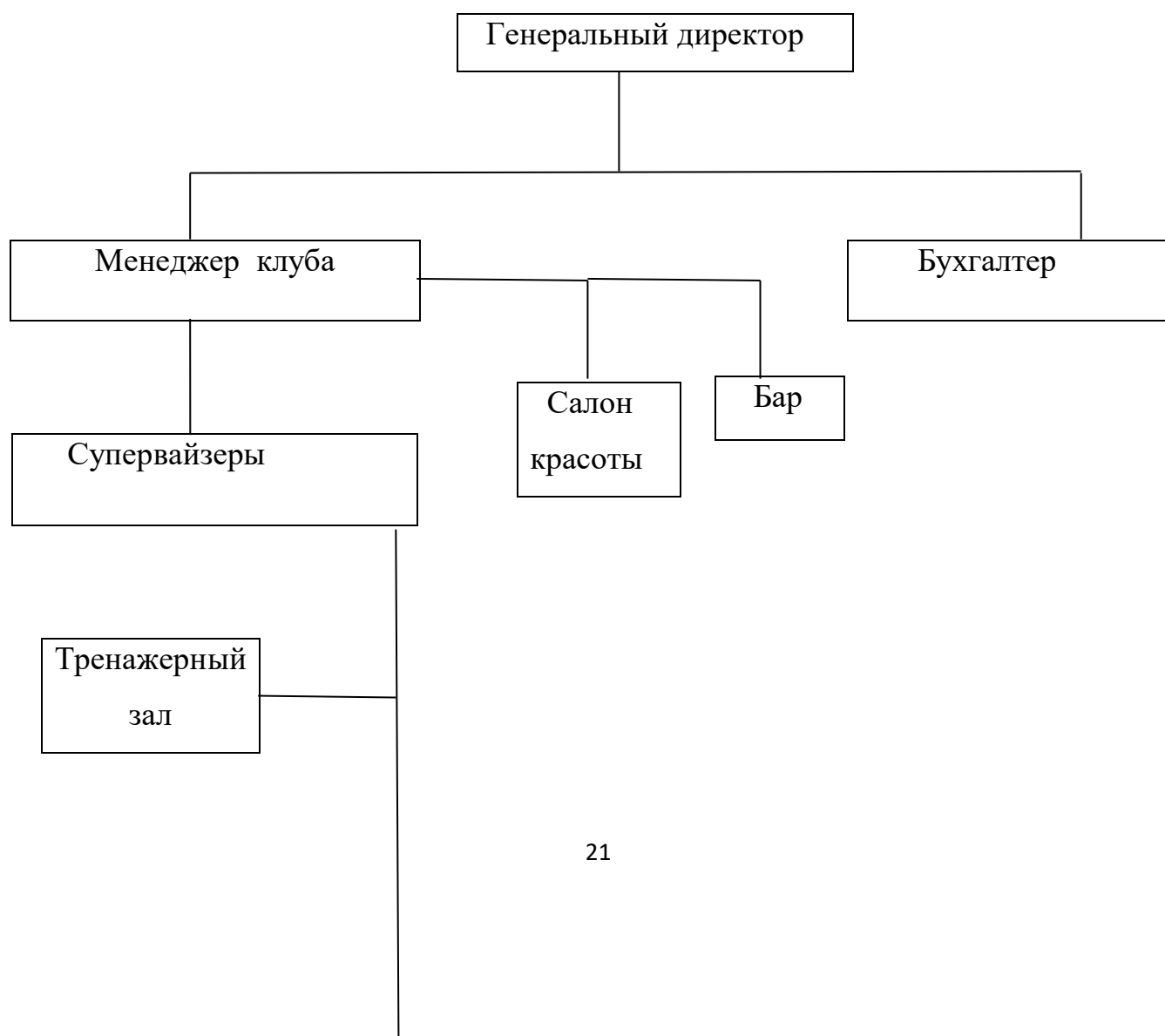




Рис. 5. Организационная структура фитнес-клуба

Суть такой организационной структуры состоит в том, что управляющие воздействия на объект могут передаваться только одним управляющим лицом, то есть руководителем. Он получает необходимую информацию только от своих подчиненных лиц. Только он принимает решения по всем вопросам, которые относятся к руководимой им части объекта и несет ответственность за работу перед вышестоящим лицом.

Организационная структура, которая есть в исследуемом фитнес-клубе, считается более хорошей для удачного функционирования организации. Она никак не охватывает в себе излишних значений управления. Не считая такого, простота организационной структуры позволяет работникам наиболее лучше выполнять работу. Также можно заметить, что в исследуемом фитнес-клубе присутствуют связи между структурными элементами, которые носят вертикальный и горизонтальный характер. Это

обусловлено выработанной практикой организационной структурой и характером выполняемых работ.

Горизонтальные связи носят характер согласования и являются одноуровневыми. Вертикальные выражают отношения подчинения, при помощи которых выстраивается вертикаль управления. При построении организационных структур эти связи нанизываются друг на друга. При этом создается вертикально горизонтальная структура управления, и уже эти связи формируют линейно-функциональную организационную структуру

Таким образом, исходя из схемы организационной структуры, следует, что во главе клуба стоит генеральный директор, который является владельцем и решает хозяйственные, то есть он обеспечивает материально-техническую базу.

Директор решает самостоятельно все вопросы деятельности фитнес – клуба. В его обязанности входит следующее:

- организация всей работы клуба, ответственность за его деятельность.
- заключение договора, в том числе по найму работников.
- издает приказы и распоряжения, обязательные для исполнения всеми сотрудниками.

Ему подчиняется менеджер, который организует работу всего персонала. Он набирает персонал, осуществляет общее руководство работой различных секций клуба (тренажерного зала, групповых занятий, водных программ и др.).

Собственно, в обязанности менеджера входит:

- беседа с потенциальными клиентами;
- оформление абонементов клиентам клуба;
- первичные собеседования с соискателями;
- наблюдение за работой сотрудников в зале;
- прием жалоб со стороны посетителей. [15,с.35]

В свою очередь, менеджеру подчиняются супервайзеры, за которым закрепляется определенный зал и он контролирует процесс. Непосредственно тренировки и занятия организуют и проводят фитнес - инструкторы, инструкторы по водным видам, инструкторы по йоге и иной спортивно-организационный персонал.

В обязанности фитнес - инструкторов входит:

- проведение групповых занятий
- персональные тренировки
- составление программы тренировок
- соблюдение безопасности на занятиях

Фитнес- инструкторы несут полную ответственность за упражнения, которые выполняют их клиенты.

Среди преимуществ данной структуры можно выделить следующие преимущества:

- самый простой вид организационной структуры.
- формируется жесткая дисциплина.
- быстрые решения приводят к быстрым и эффективным действиям.
- есть хорошие перспективы карьерного роста у людей, которые выполняют работу качественно. [34,с,100]

Главным элементом успеха фитнес - клуба являются люди: как постоянные и удовлетворенные клиенты, так и сотрудники. Поэтому при рассмотрении внутренней среды организации клуба, особое внимание необходимо уделить анализу трудовых ресурсов.

Сотрудники ресепшен встречают и напрямую взаимодействуют с клиентами фитнес-клуба, поэтому правильно подобранный персонал этого отдела имеет большое значение для его успешной работы. Эту задачу решает менеджер, основные обязанности которого включаются в подборе и обучении.

Важными организационно распределительными документами в фитнес- клубе «Extreme» являются правила внутреннего трудового распорядка, которые включают следующие разделы:

- общие положения
- порядок приема и увольнения рабочих и служащих
- основные обязанности администрации
- рабочее время и его использование
- поощрения за успехи в работе
- ответственность за нарушение трудовой дисциплины.

Должностная инструкция - документ, который регулирует деятельность в рамках управленческой должности и содержит требования к работнику, занимающему эту должность. Должностная инструкция в клубе состоит из трех разделов: функции, права, ответственность работника. В должностной инструкции помимо основной работы, указана дополнительная, которая входит в круг его обязанностей.

Данный клуб держится благодаря традиции, обязательности и преданности сотрудников. Она делает акцент на долгосрочной выгоде совершенствования личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Успех определяется в ориентации на клиента и заботы о людях.

Нужно заявить о том, будто все работники фитнес - клуба считаются специалистами, чья проф. активность напрямую связана с неизменными контактами с людьми. Среди таковых профессионалов встречается огромное численность людей, которые могут ощущать психологическое состояние клиента.

Поиск и подбор персонала происходит через сеть Интернет. При этом, в фитнес-клубе присутствует система обучения и стажировки новых

сотрудников, в ходе которого они проходят обучение и аттестацию для дальнейшей работы.

Данный фитнес-клуб, как и любой фитнес-бизнес, сильно подвержен сезонному влиянию. Поэтому летом число посещающих зал, резко сокращается. Для стабилизации данной ситуации, клуб разрабатывает специальные программы для летнего периода, привлекает клиентов своими акциями. Рекламой и продвижением занимается менеджер по продвижению.

В данном подразделе мы сделали обзор внутренней структуры фитнес-клуба, проанализировали его организационную структуру, существующие залы и предоставляемые услуги. Далее необходимо проанализировать существующую систему адаптации в фитнес-клубе.

1.3 Анализ процесса адаптации персонала в фитнес-клубе «Extreme».

Методы привлечения кандидатов выбираются исходя из особенностей целевых групп, конкретной ситуации на рынке труда.

К методам поиска и подбора кандидатов относятся следующие:

1. Внешний подбор с использованием различных источников информации о кандидатах:

- специализированные сайты сети Интернет;
- СМИ;
- государственные центры занятости;
- ярмарки вакансий;
- кадровые агентства;
- учебные заведения.

План расходов на методы подбора, требующие финансовых затрат, утверждается в составе бюджета доходов и расходов Филиала на год.

Методы поиска кандидатов должны быть экономически целесообразны, соответствовать требованиям законодательства Российской Федерации. Затраты на поиск нового сотрудника представлены в таблице 4.

Таблица 4. Затраты на прием нового сотрудника

Мероприятия	Расходы
Информационные брошюры	3 тыс.
Размещение информации о вакансии	3 тыс.
Зарплата новому сотруднику	25 тыс.
Итого:	31 тыс.

Важной функцией управления человеческими ресурсами является адаптация персонала. Она способствует повышению производительности труда тех сотрудников, которых только приняли на работу. При правильной организации, адаптация персонала оказывает влияние на успешное внедрение сотрудника в организацию. Также адаптация позволяет стимулировать саморазвитие, ускорять процесс получения результатов от приложенных усилий работника.

В первую очередь, необходимо разграничить понятия адаптации и испытательного срока. Адаптацию персонала часто путают с испытательным сроком, который для сотрудника не должен превышать 3-х месяцев. Принципиальное отличие адаптации от испытательного срока в том, что испытательный срок направлен только на профессионализацию сотрудника, в то время, как адаптация и на социализацию. Проблемами адаптации персонала в организациях занимались такие ученые, как Базаров Т.Ю., Веснин В.Р., Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Маслов Е.В., Одегов Ю.Г. и другие.

Трудовая адаптация персонала –это взаимное приспособление сотрудника и организации, которые основаны на включении нового человека в процесс производства в новых для него профессиональных, психофизиологических, социально-психологических, организационно-административных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условиях труда и отдыха. [2,с.66]

То, насколько успешно будет протекать адаптация сотрудника на новом рабочем месте, зависит от многих условий. Среди таковых наиболее важными являются:

- качественная система обучения персонала в организации;
- социально-психологический климат в коллективе;
- психологические черты характера сотрудника, его возраст, семейное положение.

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

- качественный уровень работы по профессиональной ориентации потенциальных сотрудников;
- объективность деловой оценки персонала;
- отработка организационного механизма управления процессом адаптации;
- престиж и привлекательность профессии в конкретной организации;
- наличие отработанной системы внедрения нового;
- особенности социально-психологического климата коллектива;
- личные свойства адаптируемого, которые связаны с его психологическими чертами.

Адаптация новых сотрудников к работе в организации является прямым продолжением процесса отбора. Недостаточное внимание

организации к вопросам обучения новых сотрудников может негативно повлиять на результаты отбора. Адаптация работника предполагает:

- вхождение в рабочий коллектив;
- принятие основных требований и следование правилам поведения, которые приняты в организации.

Среди основных целей адаптации новых работников выделяют следующие:

- Уменьшение стартовых издержек. Новый работник не всегда знает работу и то, как работает организация. До тех пор, пока он работает менее эффективно, чем опытные сотрудники, его работа требует от организации более высоких затрат.
- Снижение тревожности и неуверенности, которые испытывает новый сотрудник;
- Сокращение текучести кадров. Если работники не смогли своевременно освоить в организации, то они могут отреагировать на это увольнением;
- Развитие у нового сотрудника удовлетворённости работой, позитивного отношения к работе и реализма в ожиданиях.

В период привыкания человек обязан ознакомиться с новейшей ситуацией, чтоб проще зайти в неё, а никак не обнаруживать своеобразие, инициативу, независимость, привлекая к себе излишний интерес. Для юного специалиста в период привыкания огромную угрозу дает малограмотный 1-ый управляющий, равнодушный к его адаптации. Адаптация, как подсистема управления персоналом имеет четкую структуру, обладает экономическими и социально обусловленными технологическими воздействиями на персонал.

Это мнение, как корпоративная цивилизация, считается принципиальной причиной в привыкании персонала. Конкретно творимая система ценностей в процессе формирования корпоративной культуры,

считается одним из главных частей внутрифирменного управления. Корпоративная культура гарантирует успешную самоорганизацию, провоцирует формирование коллектива и объединение служащих кругом важной цели, усиливает эмоции коллегиальности, сформировывает раскрытую систему внутрифирменных коммуникаций.

Следует указать на то, что адаптация, как процесс, характеризуется определенной продолжительностью. В связи с этим, отметим, что адаптация – это процесс, который протекает постоянно в меру изменения факторов внешней среды.

Как и любой процесс, адаптация имеет свои этапы. Процесс адаптации может включать несколько этапов, представленных в таблице 5.

Таблица 5. Характеристика основных этапов адаптации

Название этапа	Описание
Первый этап «Ознакомление»	На данном этапе, сотрудник изучает принцип работы, задачи и цели, а также устав компании. Для этого, потенциальному сотруднику необходимо изучить следующие вопросы: - историю фирмы и ее развитие; - должностной регламент компании; - общую структуру компании ; - общие правила, корпоративную культуру и традиции сотрудников; - знакомство с будущими коллегами; В конце данного этапа потенциальный сотрудник должен для себя решить, подходит ли ему

	данная компания или нет.
Второй этап «Приспособление»	- сотрудник приспосабливается в новом коллективе; - знакомство с сотрудниками подразделения; - изучение непосредственных обязанностей на рабочем месте; - качество выполнения работы; - оценка качества выполнения работы; – и др.
Третий этап «Полное приспособление»	Данный этап заключается в том, что сотрудник входит в коллектив, понимает свои обязанности и полностью справляется с ними.

Кроме перечисленных выше черт, которые воздействуют на приспособление, надлежит отметить еще такие характеристики как возраст, семейное состояние и черты нрава нового труженика. Огромную роль в адаптации нового работника играет то, как верно отдел сотрудников выбрал подобающую занимаемую обязанность и как работник подходит потребностям на замещаемой должности.

Особую роль играют цели и задачи адаптации, как со стороны организации, так и со стороны сотрудника. Среди задач адаптации можно выделить следующие:

- достижение показателей в работе;
- сокращение текучести персонала;
- активизация мотивационного поведения работников;
- создание социально-психологического климата в коллективе;

- поддержание уровня трудовой дисциплины.[44,с.22]

Необходимо отметить, что существует два направления производственной адаптации. Характеристика данных направлений представлена в таблице 6.

Таблица 6. Направления адаптации

Направление	Характеристика
Первичная адаптация	Присуща сотрудникам без опыта работы, это, как правило, выпускники Вузов. Целью первичной адаптации является профессиональная ориентация молодых сотрудников. Именно здесь, особая роль принадлежит организационным мероприятиям, которые направлены на ознакомление с организацией, видами деятельности в ней.
Вторичная адаптация	Связана с меньшими затратами со стороны руководства организации. Ее целью является оптимизация затрат, связанная с распределением работников в соответствии с потребностями организации.

Фактически, приспособление призвано воздавать необходимости организации в количественном и высококачественном составе персонала. Наверное значит, будто нежели скорее труженик начнет отменно делать проф. повинности, тем значимее станет итог для организации. Поэтому,

хорошо применяя и накапливая новейшие познания, умения и искусства, персонал творит конкурентоспособные достоинства организации, тем наиболее обеспечивая ей стабильное функционирование в наружной среде.

Существуют различные виды адаптации, которые наглядно представлены на рисунке 6.



Рис. 6. Классификация видов адаптации

Проанализировав по всем составляющим фитнес-клуб «Extreme», следует сказать, что в клубе создана доброжелательная атмосфера. Будущему сотруднику важно показать новые возможности, перспективы, такие как:

- возможность получения нового профессионального опыта;
- возможность проявить себя по-новому;
- возможность расти вместе с компанией.

В кадровой работе менеджер по персоналу использует:

- коллективный договор;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- личные дела сотрудников;
- планы работы на период.

Все функции по организации и проведению адаптации персонала возложены на менеджера. Система адаптации в клубе выглядит следующим образом на рисунке 3.

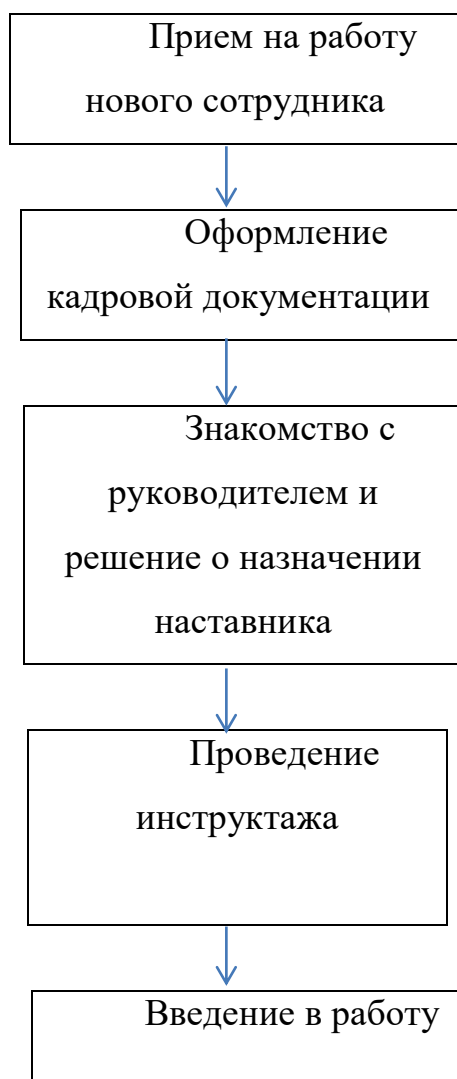


Рис. 7. Система адаптации в фитнес-клубе «Extreme»

Методы при использовании системы адаптации можно проанализировать из таблицы 7.

Таблица 7. Показатели адаптации

Показатель	Содержание процедуры
Процедура адаптации	а) знакомство с предприятием, его особенностями, историей, внутренним трудовым распорядком, основными требованиями, возможными трудностями и т.д.; б) представление коллективу, ознакомление с рабочим местом; в) собеседование с непосредственным руководителем; г) ознакомление с социальными льготами, порядком оплаты труда и системой стимулирования; е) работа на рабочем месте.
Методы адаптации	Наставничество, индивидуального подхода нет
Регламентация адаптации	Прописано в коллективном договоре

Но, непременно, работая с различными покупателями, в организации сталкиваются почти со всеми проблемами. Верно построенные программы изучения и помощи, а еще нужное включение средств, в профессиональную подготовку, предоставляют вероятность уменьшения адаптационного периода.

С сотрудниками фитнес-клуба было проведено анкетирование, было опрошено 63 сотрудника. Сотрудникам предлагалось ответить на 5 вопросов.

На основе наблюдения и анкетирования сотрудников, было выявлено, что в фитнес- клубе «Extreme» большинству сотрудников понадобилось 2 месяца для полноценной адаптации. Данные изображены в виде рисунка 8.



Рис.8. Срок адаптации сотрудников

На второй вопрос о том, что показалось наиболее сложным в работе, отмечают следующие данные, представленные в виде рисунка 9.



Рис. 9. Сложности в адаптации

Таким образом, у основной массы служащих трудности в привыкании были соединены с вхождением в коллектив. Это связано с издавна работающих в коллективе служащих подбавить новенькому наиболее маленький статус, нежели ему назначен сообразно должности.

На вопрос о том, кто же помогал сотрудникам в овладении навыками, большинство сотрудников указали супервайзера и менеджера. Полученные данные представлены в виде рисунка 10.



Рис. 10. Помощь в овладении профессиональными навыками

Таким образом, на основе анализа адаптации в фитнес-клубе «Extreme», было выявлено, что отсутствует такой вид адаптации, как наставничество.

Наставничество - это процесс, в котором один человек ответствен за должностное продвижение и развитие другого человека.

Наставничество существует для решения следующих вопросов:

- введение в должность и перспективы карьерного роста;
- вхождение в коллектив;
- вхождение в целом в организацию.

Основные задачи наставника следующие:

- помощь работнику в освоении и выполнении возложенных на него профессиональных обязанностей;
- создание условий для развития творческого потенциала;
- оказание помощи при адаптации в освоении корпоративной культуры, закрепленной в организации.

Для того, чтобы того или иного сотрудника выбрали в роли наставника, он должен обладать определенными характеристиками. Среди характерных свойств наставника можно выделить:

- сильную мотивацию в оказании помощи другим в их развитии;
 - значительный и признанный опыт в навыках;
 - способность определять слабые и сильные стороны и формулировать действия по их исправлению или развитию;
 - личные навыки в построении взаимоотношений и проведении тренинга;
 - оказание доверия подчиненным и ожидание того же от них;
- сосредоточение их интересов в большей степени на личности, чем на работе.

[33,с.21]

Анализ существующей документации в фитнес-клубе «Extreme» показал, что в клубе отсутствуют положения «Об адаптации» и «О наставничестве».

Также, было проведено анкетирование сотрудников фитнес-клуба с целью оценки уровня удовлетворенности работой. Для этого использовалась анкета, представленная в приложении. На основе анализа данных получились следующие данные на рисунке 11.

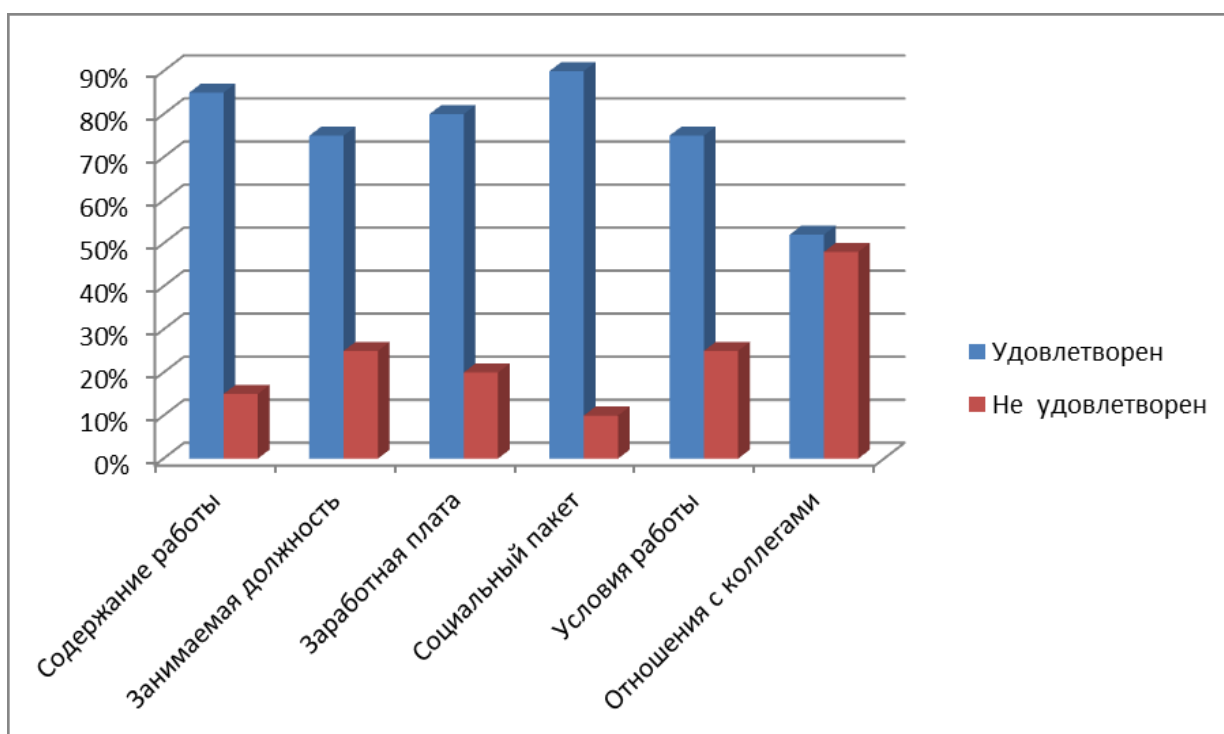


Рис.11. Оценка уровня удовлетворенности работой

Исходя из анализа, можно сказать, что в основном все сотрудники удовлетворены своими условиями труда, заработной платой и остальными показателями. Расхождения наблюдаются лишь по показателю «отношение с коллегами». Это еще раз подтверждает тот факт, что наблюдается низкий уровень корпоративной культуры.

Что касается анализа анкеты, предложенной в приложении 1, то были получены следующие данные, представленные на рисунке 12.

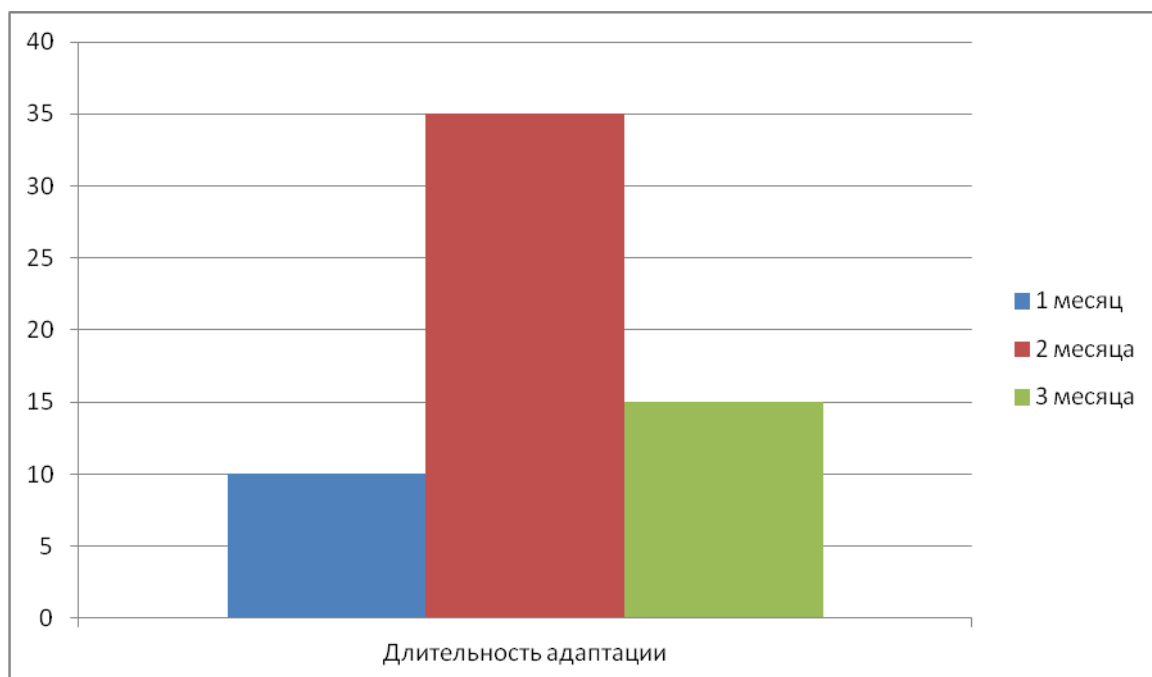


Рис. 12. Ответы на вопрос «Как долго продолжается Ваше освоение в условиях нового места работы»

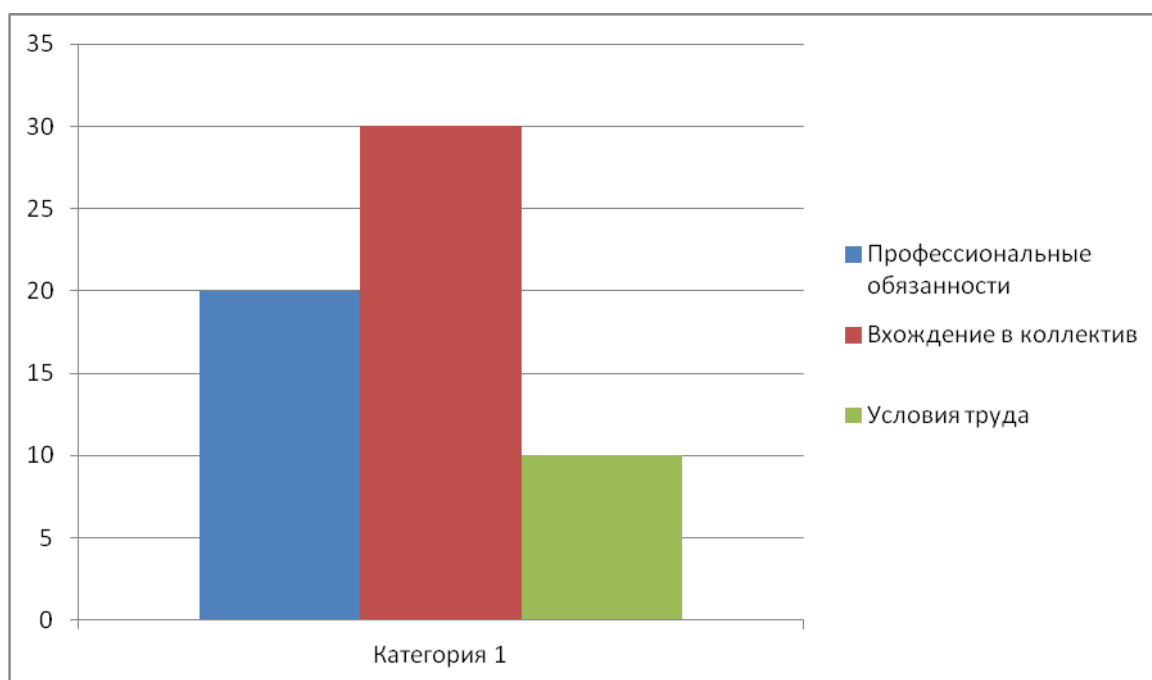


Рис. 13. «Что Вам показалось наиболее сложным в течение этого периода»

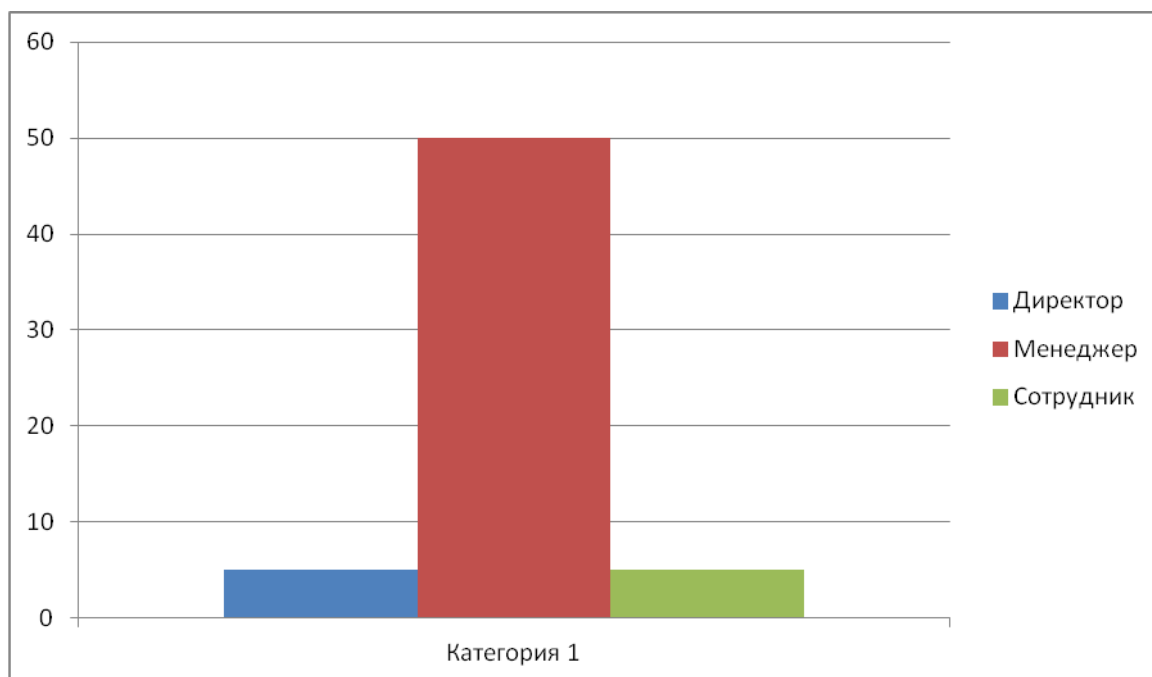


Рис. 14. «Кто помогал Вам в освоении профессиональных навыков на месте работы»

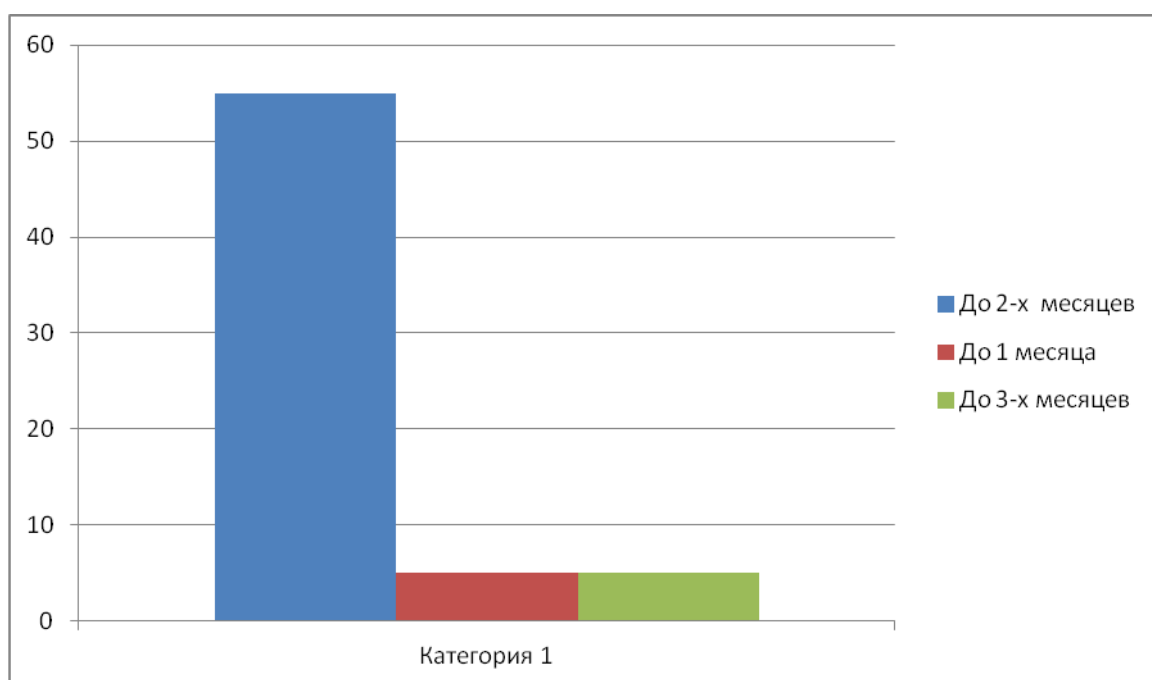


Рис. 15. «Как долго Вам нужна была в работе помощь коллег»

Таким образом, анализ адаптации сотрудников, позволяет сделать следующие выводы:

- большинству сотрудников понадобилось 2 месяца на адаптацию;

- основные сложности у сотрудников были связаны с вхождением в коллектив;

- наибольшую помощь в освоении профессиональных навыков оказывают менеджер и супервайзер.

Исходя из данного, стоит заявить, что главная проблема в привыкании новых работников состоит в коллективе, а конкретно в принятии нового человека.

Проблемой на этапе адаптации в «Extreme» является стремление давно работающих в коллективе сотрудников придать новичку более низкий статус, чем ему отведен по должности. Новый сотрудник может столкнуться с тем, что многое из положенного ему уже освоено другими работниками за время, пока занимаемое им место, было вакантным.

Статус нового инструктора или тренера оказывается заниженным и в том случае, когда более долго работающий тренер принимает руководство его клиентами на себя. В этом случае руководитель напоминает персоналу о должностных обязанностях и начинает жестко отслеживать, как подчиненные выполняют свои функции.

Еще одной проблемой адаптации персонала в «Extreme» является отсутствие наставника. Наставник на личном примере показывает сотруднику, как нужно выполнять работу, сотрудник наблюдает и имеет возможность напрямую общаться с наставником, получать всю необходимую ему информацию, восполнять пробелы в понимании профессиональной деятельности. Из-за его отсутствия сотрудник недополучает важную информацию.

Таким образом, проанализировав процесс адаптации в фитнес-клубе «Extreme» можно сделать выводы о том, что на сегодняшний день можно выделить 2 основные проблемы адаптации:

1. Обесценивание профессиональной значимости новичка.

2. Отсутствие наставничества, как способа адаптации в фитнес-клубе.

Для того, чтобы у сотрудников быстро проходила адаптация, необходимо принимать соответствующие меры и мероприятия по совершенствованию процесса адаптации в фитнес-клубе «Extreme».

Нужно сделать успешную систему привыкания, которая подключает в себя разные направленности адаптации для юных новейших работников. Необходимо разработать адаптационные мероприятия, перечень и содержание документов, которые выдаются сотруднику на период адаптации, Кроме этого, необходимо контролировать процесс адаптации, получая обратную связь как от самого сотрудника, так и от его линейного руководителя в течение испытательного срока. Необходимо разработать мероприятия по наставничеству в период адаптации персонала.

Выводы по главе 1

Таким образом, в данной главе был проведен анализ деятельности фитнес-клуба «Экстрим». На основе этого, стоит сказать, что сеть фитнес-клубов премиум класса Extreme Fitness Athletics начала свою работу в 2000 году. Данный клуб является первым профессиональным центром предоставления фитнес-услуг в Екатеринбурге. В настоящее время сеть представлена 2-мя фитнес-клубами премиум класса - Extreme Fitness Athletics Малышева, 5 и Extreme Fitness Athletics Уктусская. Членами сети являются около 4 000 человек.

Организационная форма фитнес-центра «Extreme» - Общество с Ограниченной Ответственностью (ООО). Данная форма образуется физическими лицами на основе объединения заранее определённых вкладов в общую долевую собственность.

Штат сотрудников составляет 63 человека. На основе анализа, можно заметить, что большинство инструкторов- это мужчины. Основная масса составляет сотрудников в возрасте от 20 до 30 лет.

Проблемой на этапе адаптации в «Экстрим» является стремление давно работающих в коллективе сотрудников придать новичку более низкий статус, чем ему отведен по должности. Еще одной проблемой адаптации персонала в «Экстрим» является отсутствие наставника.

Исходя из проведенного анализа, можно сказать, что:

- большинству сотрудников понадобилось 2 месяца на адаптацию;
- основные сложности у сотрудников были связаны с вхождением в коллектив;
- наибольшую помощь в освоении профессиональных навыков оказывают менеджер и супервайзер.

На сегодняшний день можно выделить 2 основные проблемы в фитнес-клубе «Extreme»

1. Обесценивание профессиональной значимости новичка.
2. Отсутствие наставничества, как способа адаптации в фитнес-клубе.

ГЛАВА 2. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА АДАПТАЦИИ

2.1 Мероприятия по совершенствованию системы адаптации в фитнес-клубе «Extreme»

Процесс адаптации представляет собой комплекс необходимых действий для новых сотрудников любого уровня. Вместе с тем процесс адаптации сотрудника индивидуален как с точки зрения его личностных качеств, так и с точки зрения его работы.

Быстрое включение молодых специалистов в производственную деятельность организации имеет большое значение, поскольку от степени, сроков и результатов адаптации, зависит эффективность всей последующей трудовой деятельности молодых специалистов. Ведь, такие составляющие, как: стабильность, уровень активности, состояние трудовой дисциплины, процесс формирования личности напрямую зависят от прошедшей адаптации.

Результаты адаптации молодого специалиста отражаются на показателях работы всей организации в виде потерь рабочего времени, дополнительных издержек, связанных с переквалификацией. Сокращение текучести кадров в настоящее время в определенной мере зависит от адаптации человека к производственной и социальной среде, вхождения человека в новый для него коллектив.

Если адаптация проходит успешно, то достигается стабилизация коллектива, означающая, что работник нашел свое место в нем, стал его органической частью.

Было выяснено, что в данном фитнес-клубе присутствуют две основные проблемы:

- недооценка профессиональной значимости новичка;
- отсутствие наставничества.

Для совершенствования процесса адаптации персонала в фитнес-клубе «Extreme» необходимо:

- разработать положения «Об адаптации» и «О наставничестве»
- провести повышение квалификации специалиста по кадрам с целью овладения им навыками адаптации персонала;
- разработать план и график внедрения мероприятий по активизации мотивации коллектива для принятия нового сотрудника;
- произвести расчет экономического эффекта от внедрения мероприятий.

Как показал анализ адаптации, в фитнес-клубе отсутствуют мероприятия по ознакомлению и предоставлению информации о новом сотруднике. Необходимо проводить предварительную работу с коллективом, в который приходит новичок. Руководитель до появления в подразделении нового сотрудника должен рассказывать о нем в общих чертах членам коллектива. Это та информация, которая всегда интересует сотрудников: его возраст и семейное положение, в каком зале будет работать, опыт работы и достижения, как может пригодиться коллективу его опыт работы.

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

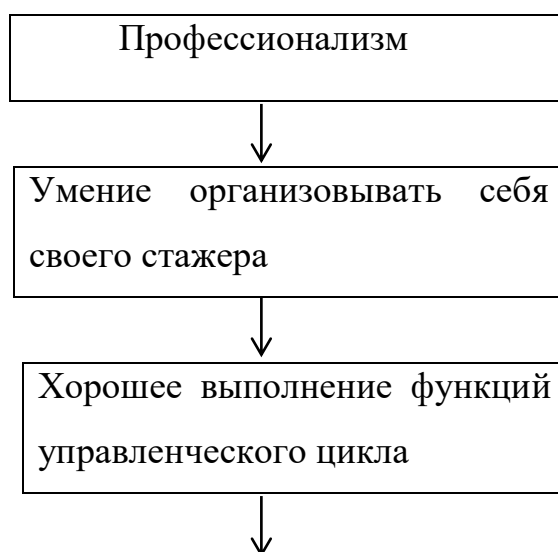
- сокращение времени, необходимого на то, чтобы началась деятельность отдельного работника;
- уменьшение временных затрат других сотрудников на адаптацию новичков, что позволит им больше времени уделить непосредственным обязанностям. [7, с.5]

Так как в клубе отсутствуют необходимые положения, то следует внести положение «Об адаптации» и «наставничестве». Положение «Об адаптации» устанавливает порядок процесса адаптации работников. Процесс

адаптации направлен на создание необходимых условий для вхождения работника в организацию и наиболее быстрого достижения им эффективных результатов работы. А также определение области ответственности структурных подразделений и должностных лиц в процессе адаптации работников. В компании процесс адаптации совпадает с испытательным сроком и длится 1 месяц.

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

При выборе претендента на роль наставника желательно учитывать особенности характера человека. Если ему проще выполнить работу самому, чем объяснять, как ее нужно делать, наставник из него, скорее всего не получится. Наставник должен иметь желание обучать, обладать хорошими коммуникативными навыками, быть доброжелательным и уметь радоваться успехам своего подопечного. Наиболее эффективные наставники обращают на себя внимание следующими качествами, представленными на рисунке 16.



Планирование, организация и мотивация
--

Рис. 16. Необходимые качества наставника.

Первым мероприятием является разработка нормативной документации, регламентирующей адаптацию персонала в фитнес-клубе «Extreme»:

1. «Положение об адаптации персонала».

В Положение об адаптации персонала входят: общие положения, порядок проведения адаптации и аттестация по результатам испытательного срока.

2. «Положение о порядке прохождения испытательного срока»

В Положении предложена следующая структура: общие положения и непосредственный порядок прохождения испытательного срока.

3. «Положение о наставничестве» представляет собой документ, в котором рассматриваются цели и задачи наставничества, организация наставничества, обязанности наставника и права наставника.

Таким образом, разработанная система адаптации для нового сотрудника выглядит следующим образом:

1. Повышение эффективности трудовой деятельности сотрудника
2. Формирование у сотрудника лояльности к организации
3. Снижение возможности увольнения сотрудника
4. Обеспечение сотрудника теоретическими и практическими знаниями
5. Установление у сотрудника оптимальных для деятельности партнерских отношений в коллективе.

Разработанный процесс адаптации будет включать в себя следующие этапы:

- создание необходимых условий и подготовка информационного обеспечения,
- первичное знакомство с организацией,
- введение в должность нового сотрудника,
- самостоятельная работа
- оценка уровня адаптации сотрудников.

Программа адаптации персонала включает в себя следующие этапы:

1. Первый этап

На данном этапе необходимо заранее проинформировать сотрудников, которые заняты на предприятии, о приходе нового работника. Для нового сотрудника необходимо подготовить информационные материалы, которые будут предоставлены работнику в его первый рабочий день.

Менеджер проводит экскурсию по территории клуба, знакомит сотрудника с его рабочим местом. На этом же этапе проводится знакомство с организационной структурой, историей фирмы, ее миссией и целями, основными положениями корпоративного кодекса, с основными руководителями и кадровой политикой, особенности корпоративной культуры, принятые ценности, традиции и нормы. Предоставляются брошюра «новичка».

2. Второй этап. Знакомство с организацией

Нужно представить труженика с теми работниками, с которыми он станет конкретно действовать, ознакомить его с вхождением дел, притязаниями и эталонами исполнения работы, пределами возможностей и ответственностью

Огромную роль играет общественно-психологическая приспособленность нового работника. Меры общественно-эмоционального привыкания ориентированы на быстрое преодоление работником природной нерешительности.

В собственную очередность, одним из первых шагов в общественно-эмоциональной привыкания считается знакомство только пришедших служащих меж собой. Помогает справиться чувство изолированности, чужеродности в коллективе. От того, как встретят нового сотрудника инструкторы залов, зависит многое. Представление нового сотрудника, создание дружеской атмосферы, в которой тот чувствовал бы себя свободно, внимательное отношение к возникающим вопросам - все это является прямой обязанностью менеджера.

Как правило, данным вопросом занимается наставник. Наставником назначается опытный сотрудник, имеющий хорошие финансовые показатели работы и проявляющий организаторские и управленческие способности. Из наставников в дальнейшем формируется кадровый резерв на позиции менеджеров. Новые сотрудники активно привлекаются к участию в корпоративных мероприятиях. Для них регулярно проводятся специальные тренинги.

3 этап. Самостоятельная работа.

Этап самостоятельной работы сотрудника под контролем наставника характеризуется постепенным преодолением работником производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной самостоятельной работе.

4 этап. Оценка уровня адаптации сотрудника

На этом этапе проводится аттестация сотрудника, после которого он заполняет оценочный лист. По итогам проведенной работы проводится обсуждение, в ходе которого следует обратить особое внимание на обратную связь, исходящую от сотрудника

Необходимо отметить, что наставник, который отвечает за успешную адаптацию новых сотрудников, должен обладать следующими качествами:

- иметь достойный уровень компетентности в данном вопросе;

- владеть умением доносить информацию до восприятия людей и делиться собственным опытом;

- выполнять правила работы в организации и придерживаться трудовой дисциплины;

- обязательно наличие таких черт, как коммуникабельность и терпение.

Если наставник хорошо справляется с порученными ему обязанностями, то новичок будет успешно выполнять задачи, и результат станет заметен. Оценка их взаимодействия должна проводиться не только на итоговых показателях, но и на промежуточных.

План подготовки персонала к адаптации в фитнес-клубе может выглядеть следующим образом (таблица 8).

Таблица 8. План подготовки адаптации для внедрения нового сотрудника

Решаемая проблема	Мероприятия	Ответственный	Сроки	Затраты
Проблема отсутствия наставничества	Разработка и утверждение положения «О наставничестве»	Директор, менеджер по персоналу	Февраль –март 2019	500 р./час 300 р./час
Проблема отсутствия наставничества	Учреждение наставничества, обучение наставников	Менеджер по персоналу	Апрель 2019	300 р./час
Проблема обесценивания нового сотрудника	Инструктирование работников по поводу корпоративной культуры, организации работы, тренинг.	Менеджер по персоналу	Раз в 3 месяца	300 р./час

Любая деятельность, которая связана с разработкой мероприятий, подвержена рискам. Для того чтобы быть готовым к появлению рисков входе реализации мероприятий необходимо заранее определить их и обеспечить возможные альтернативы их устранения.

Рассмотрим риски при внедрении мероприятий по разработке программы адаптации персонала в фитнес-клубе:

1. Риск, возникающий во время прохождения адаптации:

- риск, связанный с появлением сложностей во время адаптации, что приводит к негативному восприятию рабочей ситуации, повышению конфликтности в подразделении, снижению производительности;

- риск, связанный с возможным отказом сотрудников в помощи своему коллеге, что может привести к возникновению конфликтных ситуаций внутри подразделения.

Для минимизации выделенных рисков необходимо заранее проинформировать обе стороны адаптационного процесса, обозначить возможное материальное и моральное стимулирование за участие в нем.

2. Риск неадекватной оценки сотрудника по окончании адаптации. Он проявляется в виде завышения или занижения оценок, которые выставляются сотруднику.

Чтобы минимизировать данный риск необходимо введение промежуточных контрольных процедур, а так же участия в процедуре оценки менеджера по персоналу.

3. Риск некорректного составления контрольных материалов заключается в неверном выборе критериев оценки.

Минимизировать этот риск возможно с помощью привлечения к составлению критериев оценки работника руководителей структурных подразделений, планируемых наставников.

4. Риск неадекватного выбора наставника. Данный риск может проявиться в возникновении конфликтов между сотрудниками во время прохождения адаптации.

Чтобы минимизировать выделенный риск необходимо назначать наставника через несколько дней работы адаптируемого сотрудника, когда четко будет прослеживаться перспективы развития его отношений с сотрудниками подразделения.

5. Риск быстрого ухода. Минимизировать данный риск можно с помощью введения обратной связи, то есть, проведения анкетирования, позволяющего выявить и устранить недостатки, в процессе адаптации и в отношении организации к персоналу.

2.2 Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по системе адаптации в клубе

Учитывая важность процедуры трудовой адаптации, рассмотрим нормативно-правовые источники, обеспечивающие этот процесс.

Основными нормативными документами, регулирующими отношения в трудовой сфере, являются «Закон РФ о занятости населения в Российской Федерации» и Трудовой кодекс РФ.

Закон «О занятости населения в РФ» определяет основы государственной политики содействия занятости и гарантии государства каждому гражданину на труд и социальную защиту от безработицы. Закон содержит положения: о занятости, о порядке и условиях признания граждан безработными, о правах граждан в области занятости, об основных формах реализации права на труд, об участии работодателей в обеспечении занятости, о социальной поддержке и материальной помощи безработным.

В период испытательного срока у сотрудника складывается устойчивое мнение об организации, он составляет первое впечатление, которое в дальнейшем не так просто будет изменить.

В соответствии со ст. 70 ТК РФ срок испытания при приеме на работу не может превышать трех месяцев.

Ст. 68 ТК РФ гласит: при приеме на работу работодатель обязан ознакомить работника с действующими в организации правилами внутреннего трудового распорядка, иными локальными нормативными актами, имеющими отношение к трудовой функции работника, коллективным договором.

Ст. 196 ТК РФ «Права и обязанности работодателя по подготовке и переподготовке кадров» закрепляет решение вопроса о профессиональной подготовке, в которую входит и введение сотрудника в должность, за работодателем.

Ст. 197 ТК РФ «Право работников на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации» закрепляет право работников на вышеуказанные мероприятия.

Ст. 223 ТК РФ «Санитарно-бытовое и лечебно-профилактическое обслуживание работников» закрепляет за работодателем обеспечение санитарно-бытового и лечебно-профилактического обслуживания работников в соответствии с требованиями охраны труда.

Ст. 21 ТК РФ "Основные права и обязанности работника"

Ст. 22 ТК РФ "Основные права и обязанности работодателя"

Ч. 1 ст. 70 ТК РФ предусматривает, что стороны трудового договора, которыми в силу ст. 56 ТК РФ являются работник и работодатель, вправе в 54 тексте трудового договора предусмотреть условие об испытании при приеме работника на работу. Важным является то обстоятельство, что при отсутствии в тексте трудового договора условия об испытании согласно ТК

РФ испытательный срок считается не установленным. Испытательный срок не может превышать максимальные сроки, установленные ТК РФ:

- для работников, принятых на работу сроком от 2 до 6 месяцев, испытательный срок не может превышать 14 дней (ч. 6 ст. 70 ТК РФ);

- для работников, принятых на работу на срок менее 2 месяцев, испытательный срок законодательством не предусмотрен (абз. 7 ч. 4 ст. 70, ст. 289 ТК РФ);

- для руководителей и главных бухгалтеров, а также их заместителей, руководителей филиалов и представительств испытательный срок не превышает 6 месяцев (ч. 5 ст. 70 ТК РФ);

- для гражданских служащих срок испытания составляет период от одного месяца до одного года (п. 2 ст. 27 Федерального закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ);

- для сотрудников органов внутренних дел срок испытания составляет от 2 до 6 месяцев (ст. 24 Федерального закона от 30.11.2011 № 342-ФЗ);

- для всех остальных работников, не являющихся госслужащими или служащими правоохранительных органов, испытательный срок по ТК РФ не может превышать 3 месяцев (ч. 5 ст. 70 ТК РФ).

В фитнес-клубе «Экстрим» существует свой Устав, который включает следующие положения:

1. Общие положения.

2. Функции и задачи Фитнес-клуба.

- 2.1. Организация создана в целях содействия развитию физической культуры и спорта, организации активного, содержательного досуга, развития физических и нравственных качеств, достижения спортивных успехов, воспитанию здорового молодого поколения.

- 2.2. Для достижения целей Организация осуществляет следующие виды деятельности:

- пропаганда здорового образа жизни, привлечение к занятиям физической культурой и спортом;
- осуществление физкультурно-оздоровительной работы с привлечением населения к систематическим занятиям физической культурой и спортом;
- организация и обеспечение учебно-тренировочного процесса;
- организация и проведение спортивных мероприятий;
- организационно-методическое и консультативно-информационное обеспечение деятельности коммерческих и некоммерческих организаций;

2.3. Организация обязана:

- соблюдать законодательство РФ, общепризнанные принципы и нормы международного права;
- обеспечивать гласность в своей деятельности;
- допускать представителей органа, принявшего решение о государственной регистрации Организации, на проводимые ею мероприятия;
- оказывать содействие представителям органа, принявшего решение о регистрации Организации, в ознакомлении с деятельностью Организации в связи с достижением уставных целей и соблюдением законодательства РФ.

3. Права и обязанности членов организации

3.1 Членами организации могут быть:

- достигшие 18 лет граждане Российской Федерации, иностранные граждане и лица без гражданства, разделяющие цели Организации, признающие Устав и принимающие личное участие в работе Организации.
- общественные объединения, которые являются юридическими лицами.

3.2. Физические лица принимаются в члены Организации на основании личного заявления, общественные объединения на основании заявления с приложением соответствующего решения своих руководящих органов.

3.3. Прием и исключение членов Организации осуществляется Президиумом. Решение о приеме и исключении членов Организации принимается на заседании Президиума простым большинством голосов членов Президиума, присутствующих на заседании. Решение об исключении может быть обжаловано на Общем собрании.

3.4. Президиум ведет учет членов Организации. Основанием для внесения в список и исключения из списка членов Организации являются соответствующие решения Президиума, а также заявления о приеме и исключении из числа членов Организации.

4. Организационная структура и органы управления организации

4.1. Высшим руководящим органом Организации является Общее собрание членов Организации. Очередное Общее собрание проводится один раз в год. Внеочередное Общее собрание может быть созвано по инициативе Президиума Организации, либо по требованию не менее 1/3 членов Организации, либо Ревизором Организации. О созыве Общего собрания члены Организации извещаются путем направления письменного уведомления о проведении Общего собрания каждому члену Организации в срок не позднее, чем за 15 дней до даты проведения Общего собрания.

Для работы в фитнес- клубе, было разработано Положение о наставничестве, представленное в приложении В.

2.3 Социально-экономическая эффективность мероприятий в фитнес-клубе «Extreme»

Для расчета затрат на реализацию мероприятий по разработке программы адаптации персонала в фитнес-клубе «Extreme», необходимо рассмотреть все возможные затраты по пунктам.

1. Разработка положения о наставничестве.

Данное мероприятие выполняется директором клуба и менеджером по персоналу в течение 2 месяцев. Отсюда следует, что 1 час работы директора составляет 500 рублей, 1 час работы менеджера по персоналу составляет 300 рублей. Необходимо посчитать сколько составляет зарплата директора и менеджера по персоналу почасово. Исходим из того, что в неделе 40 рабочих часов.

$500 \text{ р./час} \times 40 \text{ ч} = 20 \text{ тыс. в неделю} \times 8 \text{ недель} = 160 \text{ 000 тыс. за два месяца}$
 $300 \text{ р./час} \times 40 \text{ ч (в неделю)} = 12000 \text{ тыс.} \times 8 \text{ недель} = 96 \text{ 000 тыс. за 2 месяца}$
Того: $160 \text{ 000} + 96 \text{ 000} = 256 \text{ 000 руб.}$

2. Учреждение наставничества, обучение наставников

Разработкой данной программы будет заниматься менеджер. Соответственно, если на обучение понадобится 1 месяц, это 40 часов в неделю, то тогда получаем следующее:

$40 \text{ час} \times 300 \text{ руб. / час} \times 4 \text{ недели} = 48 \text{ 000 руб.}$

Таким образом, общая сумма составит 48000 руб.

Согласно Положению, надбавка за наставничество составит 40%. В качестве наставников выбираются опытные тренеры клуба. Соответственно им выплачивается их зарплата 40 000 и добавляется надбавка в размере 16000. Таким образом, зарплата наставника составляет 56 000 тыс. рублей.

Итоговая сумма составляет $48 \text{ 000} + 56 \text{ 000} = 104 \text{ 000 руб.}$

Инструктирование нового сотрудников составляет 300 рублей. Так как этим занимается менеджер по персоналу, а его час составляет 300 рублей.

Инструктаж требуется примерно раз в три месяца, а длится он три часа, то получается:

$$300 \times 3 \text{ часа} \times 4 = 3\,600 \text{ руб.}$$

$$104\,000 + 3\,600 = 107\,600 \text{ руб.}$$

Тренинг сотрудников осуществляет также менеджер по персоналу:
 $8 \text{ ч.} \times 300 = 2\,400 \times 4 = 96\,000 \text{ руб./год.}$

$$107\,600 \text{ руб.} + 96\,000 \text{ руб.} = 203\,600 \text{ тыс. рублей}$$

На основе данных определим экономический эффект мероприятий, представленный в таблице 9.

Таблица 9. Экономический эффект мероприятий.

Расходы	Сумма, руб.
Расходы на разработку мероприятий	256 000
Реализация мероприятий	203 600
Эффект	52 400

Экономический эффект от разработки мероприятий составит 52 400 рублей. Так, можно отметить, что данный эффект является не достаточно положительным, так как на окупаемость данных мероприятий потребуется достаточное время.

Стоит сказать, что экономический эффект адаптации персонала выражается в сокращении возможных потерь на ротацию сотрудников; сокращении затрат на поиск и подбор персонала; сокращении потерь и ущерба, вызванных несоответствием кандидата должности; уменьшении текучести кадров. Отметим затраты на прием одного сотрудника, предоставленные в таблице 10.

Таблица 10. Затраты на прием нового сотрудника

Мероприятия	Расходы
Информационные брошюры	3 тыс.
Размещение информации о вакансии	3 тыс.
Зарплата новому сотруднику	25 тыс.
Итого:	31 тыс.

В 2018 году на работу было принято 6 сотрудников, исходя из этого, на всех сотрудников было потрачено $31 \cdot 6 = 186000$. Далее вычитаем экономический эффект от разработанных мероприятий: $(256\,000 + 203\,600) - 186000 = 459\,600 - 186\,000 = 273600$ тыс. рублей.

Таким образом, экономический эффект от внедрения разработанных мероприятий составляет 273600 тыс. рублей.

Рассмотрим количество клиентов, которые перестали заниматься в фитнес-клубе «Экстрим» в 2018 году. Для этого необходимо отметить, что в клубе действует абонементная система, то есть клиенты должны покупать карту, которая действует год. В 2018 году клуб покинуло 25 клиентов, у которых были годовые абонементы, а именно: 12 индивидуальных карт, 7 семейных карт и 6 детских клубных карт. Каждая карта отличается по стоимости. Их количество, стоимость и можно проследить в таблице 11.

Таблица 11. Количество ушедших клиентов фитнес-клуба за 2018 год

Число ушедших клиентов	Убытки
10 индивидуальных карт	$10 \cdot 60 \text{ тыс.} = 600\,000$
7 семейных карт	$7 \cdot 55 \text{ тыс.} = 385\,000$
3 детских карт	$3 \cdot 50 \text{ тыс.} = 150\,000$

Итого:	1 135 000 тыс. рублей
--------	-----------------------

Таким образом, социальная эффективность разработки мероприятий будет заключаться в высококвалифицированном стабильном тренерском составе, что в дальнейшем приведет к привлечению новых клиентов, удержанию имеющихся, что позволит увеличить прибыль на 25%.

Выводы по главе 2.

В разделе 2 были разработаны мероприятия по совершенствованию системы адаптации в фитнес- клубе «Экстрим». На основе этого стоит сказать, что для совершенствования процесса адаптации были выделены следующие положения: разработка положения «О наставничестве»; проведение повышения квалификации специалиста по кадрам; произведение расчета экономического эффекта от внедрения мероприятий.

Как показал анализ адаптации, в фитнес- клубе отсутствуют мероприятия по ознакомлению и предоставлению информации о новом сотруднике. Также отсутствует система наставничества. Поэтому была разработана соответствующая программа.

Были предложены мероприятия по совершенствованию процесса адаптации персонала в фитнес- клубе «Экстрим». Помимо этого, была проанализирована нормативно-правовая база для их внедрения и посчитана социально-экономическая эффективность, которая составляет 52400 тыс. рублей.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В дипломной работе была рассмотрена система адаптации. Управление процессом адаптации предполагает определение способов и методов воздействия на процесс адаптации, качественных и количественных показателей, позволяющих контролировать процесс адаптации нового работника. Процесс взаимного приспособления сотрудника и организации, основанный на принятии или непринятии первым новых профессиональных и организационных условий работы, должен быть связан как со стратегическим планированием в организации, так и с существующими программами мотивации сотрудников.

Целью выпускной квалификационной работы был анализ и разработка системы адаптации персонала в Фитнес-клубе «Extreme».

На основе теоретических методов, была изучена литература и нормативные документы. Эмпирические методы позволили провести анкетирование и сделать анализ результатов деятельности организации, а также анализ деятельности менеджера по персоналу.

В работе были рассмотрены сущность адаптации персонала, классификация адаптационных мероприятий, цели адаптации персонала, а также система наставничества, как составная часть системы адаптации.

Исследовательской базой для проведения был выбран фитнес-клуб «Extreme». На основе существующей документации клуба были изучены нормативные документы и положения. Благодаря анкете был изучен процесс адаптации и выделены основные проблемы, которые мешают успешной адаптации сотрудников.

Также, анализ фитнес-клуба «Extreme» позволил сделать вывод о том, что период адаптации составляет около двух месяцев. Это связано в первую очередь не со сложностями работы, а с вхождением в коллектив. Это говорит

о том, что при хорошем наставничестве и грамотном обучении персонала, их адаптация затягивается на 2 месяца.

Проанализировав существующую систему адаптации персонала, выявлено полное отсутствие заинтересованности среди коллег в работе с новыми сотрудниками. Внедренные современные методы адаптации персонала и прописанные конкретные мероприятия улучшили данную систему

Были предложены мероприятия по нормализации взаимоотношений внутри коллектива, по совершенствовании системы адаптации, а также средства, позволяющие новичкам быстрее адаптироваться в коллективе. Была разработана нормативная документация, программа адаптации персонала, памятки сотрудникам. Также было обосновано нормативно-правовое обеспечение разработанной программы адаптации.

Таким образом, поставленные в работе цель и задачи успешно реализованы.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Трудовой кодекс РФ принят Государственной Думой 21 декабря 2001 года, одобрено Советом Федерации 26 декабря 2001 года). - М. : Эксмо, 2011. - 192 с.
2. Анисимов, В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации [Текст]/ В.М. Анисимов. - М. : Изд-во Экономика, 2016. - 704 с.
3. Ассель Г. Стратегический маркетинг.- М.: ИНФРА -М, 2006.-245с.
4. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учебное пособие для студентов ср.проф.учеб.заведений. - М.: Мастерство, 2002.- 224с.
5. Байтасов, Р.Р. Управление персоналом [Текст]/ Р.Р. Байтасов. – СПб. : Феникс, 2014. – 352 с.
6. Баскина, Т. Техники успешного рекрутмента [Текст]/ Т. Баскина. – М. : Альпина Паблишер, 2014. – 288 с.
7. Башмаков, В.И. Управление социальным развитием персонала [Текст]/ В.И. Башмаков, Е.В. Тихонова. – СПб. : Академия, 2014. – 240 с.
8. Биктяков, К.С. Адаптивность системы управления персоналом [Текст]/К.С. Биктяков. – М. : Спутник, 2013. – 244 с.
9. Бушнелл, Н. Как найти, нанять, удержать и развить новые таланты [Текст]/ Н. Бушнелл, Дж. Стоун. – М. : ДМК-Пресс, 2014. – 168 с.
10. Верещагина, Л.А. Психология персонала [Текст]/ Л.А. Верещагина. - М. : Гуманитарный центр, 2017. – 232 0. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах [Текст]/ В.Р. Веснин. - М. : Проспект, 2014. – 96 с.
11. Веснин, В.Р. Управление человеческими ресурсами [Текст]/В.Р. Веснин. - М. : Проспект, 2015. – 688 с.
12. Гелета, И.В. Экономика и социология труда [Текст]/ И.В. Гелета, А.В. Коваленко. - Р.-н.-Д. : Феникс, 2017. - 256 с.

13. Генкин, Б.М. Управление человеческими ресурсами [Текст]/Б.М. Генкин. – М. : Инфра-М, 2013. – 464 с.
14. Данилина, Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом [Текст]/ Е.И. Данилина, Д.В. Горелов, Я.И. Маликова. - М.: Дашков и К, 2017. - 208 с.
15. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации [Текст]/А.В. Дейнека. - М. : Дашков и Ко, 2014. - 288 с.
16. Еремина, И.Ю. Потребность в адаптации, обучении и наставничестве молодых кадров: монография [Текст]/ И.Ю. Еремина, И.Ф. Симонова, Ф.А. Джигоева. - М.: LAP, 2014. - 216 с.
17. Исаева, О.М. Управление персоналом [Текст]/О.М. Исаева, Е.А. Припорова. - М. : Юрайт, 2017. - 246 с.
18. Касьянова, Г.В. Настольная книга кадровика [Текст]/ Г.В. Касьянова. - М.: АБАК, 2014. - 512 с.
19. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом [Текст]/ А.Я. Кибанов. - М. : Инфра-М, 2014. - 448 с.
20. Кибанов, А.Я. Управление персоналом / А.Я. Кибанов. - М. : КноРус, 2015. - 208 с.
21. Кибанов, А.Я. Управление персоналом [Текст]/ А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер. – М. : ДРОФА, 2014.- 240 с.
22. Кибанов, А.Я. Управление персоналом [Текст]/ А.Я. Кибанов, М. :КноРус, 2016. -202 с.
23. Кибанов, А.Я. Управление персоналом. Курсовые проекты, выпускная квалификационная работа [Текст]/ А.Я. Кибанов. – М. : Инфра-М, 2014.- 416 с.
24. Кибанов, А.Я. Управление персоналом. Организация профориентации и адаптации персонала [Текст]/ А.Я. Кибанов. - М. : Проспект, 2014. - 52 с.

25. Кибанов, А.Я. Управление персоналом. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала [Текст]/ А.Я. Кибанов. - М. : Проспект, 2017. - 64 с.
26. Кибанов, А.Я. Экономика управления персоналом [Текст]/А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанов, И.А. Эсаулова. - М. : Инфра-М, 2013.- 432 с.
27. Колбачев, Е.Б. Управление персоналом [Текст]/ Е.Б. Колбачев. - М. : Феникс, 2014. - 384 с.
28. Коноваленко, В.А. Психология управления персоналом [Текст]/ В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко, А.А. Соломатин. - М. : Юрайт, 2014. - 480 с.
29. Куприянчук, Е.В. Управление персоналом [Текст]/ Е.В. Куприянчук. - М. : Инфра-М, 2013. - 256 с.
30. Литвинюк, А.А. Управление персоналом [Текст]/ А.А. Литвинюк. - М. : Юрайт, 2017. - 500 с.
31. Лукашевич, В.В. Управление человеческими ресурсами [Текст]/В.В. Лукашевич. - М. КноРус, 2014. - 222 с.
32. Маслова, В.М. Управление персоналом [Текст]/ В.М. Маслова. - М. : Юрайт, 2015. - 496 с.
33. Мелихов, Ю.Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий [Текст]/ Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. - М. : Дашков и Ко, 2015. - 344 с.
34. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение [Текст]/ Е.Б. Моргунов. - М. : Юрайт, 2015. - 562 с.
35. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом [Текст]/ Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. - М. : Юрайт, 2017. - 468 с.
36. Орлов, А.А. Система адаптации персонала - это быстрый старт, высокий результат, сильная команда [Электронный ресурс]/А.А. Орлов.
37. Парабеллум А. Персонал от А до Я. Подбор, мотивация и удержание

высокоэффективных сотрудников [Текст]/ А. Парабеллум. – СПб.: Питер, 2014. - 208 с

38. Прошина, А.Н. Адаптация персонала в российских организациях [Текст]/ А.Н. Прошина. - М. : Инфра-М, 2016. - 124 с.

39. Психология труда [Текст]/ Под ред. С.Ю. Масухиной. - М. : Юрайт, 2016. - 486 с.

40. Рогов, Е.И. Психология управления персоналом [Текст]/ Е.И. Рогов, 2017. - 352 с.

41. Самыгин, С.А. Управление персоналом [Текст]/ С.А. Самыгин. - М. : Феникс, 2014. - 288 с.

42. Секу, К. Адаптация нового персонала на предприятии [Текст]/ К. Секу
// Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. - 2015, № 15. - С. 28-32.

43. Тебекин, А.В. Управление персоналом: учеб.пособие [Текст]/А.В. Тебекин. - М. : Юрайт, 2015. - 182 с.

44. Теория организации [Текст]/ под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой, А.В. Райченко. - М. : Юрайт, 2014. - 480 с.

45. Толочек, В.А. Психология труда [Текст]/ В.А. Толочек. - СПб. : Питер, 2017. - 480 с.

46. Управление инновациями в кадровой работе [Текст]/ Под ред.А.Я. Кибанова. - М. Проспект, 2017. - 72 с.

47. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ Под ред.С.А. Баркова, В.И. Зубкова. - М. : Юрайт, 2017. - 184 с.

48. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ Под ред. Ю.Г. Одегова, В.В. Лукашевич. - М. : КноРус, 2017. - 222 с.

49. Шаховская, Л.С. Управление человеческими ресурсами [Текст]/Л.С. Шаховская, И.А. Морозова, Е.Г. Гуцина, О.С. Пескова. - М. :КноРУс, 2017. - 148 с.

Анкета

1. Как долго продолжается Ваше освоение в условиях нового места работы? (нужное подчеркнуть)

- До 1 мес.
- До 2 мес.
- До 3 мес.
- Ещё не закончено

2. Что Вам показалось наиболее сложным в течение этого периода? (нужное подчеркнуть)

- Профессиональные обязанности
- Вхождение в коллектив
- Условия труда
- Другое _____

3. Кто помогал Вам в освоении профессиональных навыков на месте работы

- Директор
- Менеджер
- Сотрудник
- Свой вариант

4. Как долго Вам нужна была в работе помощь коллег? (нужное подчеркнуть)

- До 1 мес.
- До 2 мес.
- До 3 мес.
- Ещё потребуется после адаптации

5. В какой период своей деятельности Вы почувствовали, что овладели профессиональными навыками? (нужное подчеркнуть)

- До 1 мес.

- До 2 мес.
- До 3 мес.
- Ещё не овладел

6. Укажите, пожалуйста, ваше имя, должность и структурное подразделение, в котором вы сейчас работаете _____

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Анкета оценки эффективности адаптации

Критерий	Оценка (от 1 до 10)	Комментарии
Доступность изложенной информации		
Использование различных методов для обучения		
Коммуникабельность наставника		
Уровень владения информацией		

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Анкета удовлетворенности работой

Факторы	Удовлетворенность	Неудовлетворенность
Содержание работы		
Заработная плата		
Социальный пакет		
Условия работы		
Отношения с коллегами		

Проект положения о наставничестве

1. Цели и задачи наставничества

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

1.2. Основными задачами наставничества являются:

- а) ускорение процесса обучения основным навыкам профессии нового сотрудника;
- б) адаптация к корпоративной культуре, усвоение традиций и правил поведения в данном подразделении.

2. Организация наставничества

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

2.2. Наставничество устанавливается продолжительностью до двух месяцев.

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

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

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

3. Обязанности наставника. Наставник обязан:

3.1. Знать требования законодательства, ведомственных нормативных актов.

3.2. Разрабатывать и утверждать индивидуальный план обучения сотрудников.

3.4. Оказывать сотруднику непосредственную помощь во владении трудовой деятельностью.

ГЛОССАРИЙ

Аттестация - процедура систематической формализованной оценки соответствия деятельности конкретного работника стандарту выполнения работы на данном рабочем месте в данной должности с применением методов оценки персонала.

Трудовая адаптация персонала – процесс приспособления работников к содержанию и условиям трудовой деятельности и непосредственной социальной среде.

Виды адаптации персонала - составные элементы общего процесса трудовой адаптации, определяемые особенностями производственно-экономической системы и социальных отношений в организации. Различают:

- психофизиологическую адаптацию;
- социально-психологическую адаптацию;
- профессиональную адаптацию; и
- организационную адаптацию.

Направления адаптации персонала - особенности трудовой адаптации персонала в зависимости от наличия у адаптируемого сотрудника опыта профессиональной деятельности

Персонал - личный состав учреждения, предприятия; служащие, принадлежащие к одной профессиональной категории.

Первичная адаптация - мероприятия, проводимые при первоначальном устройстве нового сотрудника на работу в компанию.

Система управления персоналом организации - система, в которой реализуются функции управления персоналом.

Социально-психологическая адаптация - вхождение в коллектив, принятие установленных норм взаимоотношений.

Управление персоналом организации- целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом.

Экономическая эффективность - результативность производства, соотношение между результатами хозяйственной деятельности и затратами труда.

Человеческие ресурсы - понятие, отражающее главное богатство любого общества, процветание которого возможно при создании условий для воспроизводства, развития, использования этого ресурса с учетом интересов каждого человека.