

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(НИУ «БелГУ»)**

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА
(НА ПРИМЕРЕ ООО «ТАМБОВСКИЙ БЕКОН»)**

Выпускная квалификационная работа
обучающейся по направлению подготовки
38.03.03 Управление персоналом
очной формы обучения, группы 05001341
Дровниковой Кристины Олеговны

Научный руководитель:
ассистент кафедры
управления персоналом
Маслова Я.В.

БЕЛГОРОД 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ ТРУДОВОЙ АДАПТАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	6
1.1 Понятие и сущность адаптации персонала	6
1.2 Виды адаптации и факторы, влияющие на нее	12
1.3 Методы оценки и показатели эффективности адаптации персонала.....	16
1.4 Технологии совершенствования процесса адаптации.....	24
ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ПРОЦЕССА АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «ТАМБОВСКИЙ БЕКОН».....	27
2.1 Организационно – экономическая характеристика организации.....	27
2.2 Анализ системы управления персоналом.....	34
2.3 Актуальное состояние системы адаптации персонала в организации.....	44
ГЛАВА 3. ОРГАНИЗАЦИОННО - ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «ТАМБОВСКИЙ БЕКОН».....	52
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию процесса адаптации персонала.....	52
3.2. Оценка социально-экономической эффективности мероприятий.....	59
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	66
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	69
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	75

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. В настоящее время динамично развивающихся технологий трудовая адаптация является главным этапом для новичков в любой организации. Организация должна позаботиться о том, чтобы данный процесс прошел наиболее быстрее и успешнее.

Трудоустроиваясь на предприятие, работник имеет определенные цели и потребности, нормы и ценности, так же установки поведения. В соответствии с ними он предъявляет запросы к организации: к условиям трудовой деятельности, материального стимулирования, содержанию, перспективам роста, к социальной среде. Взаимоотношения персонала и организации напрямую зависят от уровня осуществления их цели.

Организация тоже имеет некие задачи и цели, основные среди которых – выпуск продукта, производство духовных и материальных благ, оказание услуг. В соответствии с такими целями и задачами в организации формируются собственные социальные нормы и ценности.

Являясь персоналом какой-либо организации, новичок оказывается перед такой необходимостью, как принять организационные требования: режим трудовой деятельности и отдыха, должностные инструкции, положения, распоряжения администрации, приказы и т. д. Почти всегда, оказываясь в новоиспеченном трудовом коллективе, рабочий ощущает большой стресс, который отрицательно действует на его психологические производственные и физические показатели. Работник, несомненно, встречается с новой для себя корпоративной культурой, где неизвестные правила и условности. У него обязательно появляются сложности при изучении новой специальности или же нового рабочего места. Результативность работника в подобной ситуации минимальна, потому что его производительность трудовой деятельности сильно снижается. Он же вынужден заново оценить свои суждения и привычки, сравнить их с

принятыми в социуме правилами и нормами поведения, которые закреплены обычаями, сформировать надлежащую линию поведения персонала [5, с. 9].

Вопросы адаптации содержатся в том, что работники не преодолевают благополучно данный процесс и торопятся покинуть организацию. Значительность исследования вопросов трудовой адаптации новых сотрудников, заключается в том, что адаптация является сложным процессом между работником и организацией, а также выступает основным этапом начала трудовой деятельности.

При взаимодействии организации и персонала случается их взаимная адаптация, основание которого составляет постепенное вступление рабочих в новые социально-экономические и профессиональные условия трудовой деятельности. Без сомнений, кадры – драгоценный ресурс каждой организации. Поэтому, дабы удержать кадровый состав организации и проводить дальнейшую работу с ним, система адаптации новых работников должна стать одной из главных задач отдела управления персоналом. Поскольку, от того, как результативно пройдет данный процесс работника, зависит эффективность перспективной работы организации в целом.

Данным образом, актуальность исследования объясняется, прежде всего, тем, что процедура трудовой адаптации персонала призвана минимизировать риски при вхождении новых кадров в жизнь любой организации. В итоге разработки целесообразной, инновационной процедуры адаптации персонала, как элемента управления, ее компетентного управления и внедрения в организации, потенциально получение существенных результатов для организации.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является ООО «Тамбовский бекон».

Предметом исследования являются социально - трудовые отношения, определяющие процесс адаптации персонала в ООО «Тамбовский бекон».

Цель исследования: разработать мероприятия по совершенствованию системы адаптации персонала на примере ООО «Тамбовский бекон».

В рамках поставленной цели ставятся следующие **задачи**:

1. Изучить теоретические аспекты трудовой адаптации;
2. Проанализировать процесс трудовой адаптации в ООО «Тамбовский бекон»;
3. Разработать мероприятия по совершенствованию системы трудовой адаптации персонала в ООО «Тамбовский бекон»;
4. Обосновать социально - экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Теоретико-методологическая база. Значительный вклад в теорию проблем адаптации персонала внесли следующие авторы: Ю. Бертель, Т. Брайсих, В.Р.Веснин, Т.В.Зайцева, А.Т.Зуб, В.В.Лукашевич, Е.В.Маслов, С.Г.Попов и прочие ученые, в трудах которых исследовали ее сущность, факторы и виды. Проблемы процесса адаптации, разработки программ вступления новых кадров в организацию, содержания ее приспособления, а также потенциалов применения наставничества для увеличения результативности мероприятий, которые используются в первые дни осуществления трудовой деятельности «новичка», описываются в трудах Ж.Л. Блонделя, В.А. Варламова, Г.А. Днестрянского, Н. Дидье, А.Я. Кибанова, Т.А. Комиссаровой, И.К. Макаровой, Е.Б.Моргунова, Т.В.Орловой.

Методы исследования:

1. эмпирические методы: анализ документации, анкетирование;
2. метод обработки данных: качественный и количественный метод;
3. расчетно-аналитический метод.

Структура: выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, списка используемой литературы и приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ ТРУДОВОЙ АДАПТАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Понятие и сущность адаптации персонала

Адаптация определяется, как «приспособление кадров к условиям внутренней и внешней среды». Значение термина «адаптация» очень обширное и употребляется в разнообразных областях науки. В психологии социологии выделяют производственную и, соответственно, социальную адаптации. В определенном критерии эти несколько видов адаптации пересекаются между собой, но любая из них обладает и самостоятельными областями приложения: социальное дело не закрывается на производстве, а производственное — содержит биологические, и социальные, и технические аспекты [3, с. 6].

С взгляда управления персоналом максимальную заинтересованность представляет производственная адаптация. Как раз она и является инструментом в решении подобного вопроса, например такого, как развитие у новоиспеченного работника требуемого уровня продуктивности и качества трудовой деятельности в наиболее кратчайший временной срок.

Снова вышедший на рабочее место персонал включается в систему внутриорганизационных взаимоотношений, захватывая в ней в то же время несколько убеждений. Любой позиции отвечает совокупность запросов, правил поведения и норм, которые обуславливают социальную роль человека в социуме как рабочего, подчиненного, коллеги, начальника, члена общественного органа управления, либо социального объединения и т.п. От кадра, который занимает любую из названных позиций, ожидается соответствующее ей поведение. Трудоустраиваясь на работу в ту или другую организацию, работник имеет установленные цели, нормы поведения и потребности. В соответствии с ними он предъявляет predeterminedенные

запросы к организации: к его мотивации и условиям трудовой деятельности [31, с. 47].

Также можно интерпретировать определение адаптации Эдгара Штейна: «система постижения нитей власти, процесс достижения доктрин, которые приняты в организации, система обучения персонала, понимания того, что является значимым в данной организации или же ее подразделениях» [8, с. 7].

Основными компонентами адаптации персонала являются координирование самооценок и притязаний кадра с его потенциалами, с одной стороны, а с другой – действительностью производственной среды, в которой он, соответственно, адаптируется. Тут вероятны противоречия, от глубины и разрешимости, которые влияют на успешность адаптации.

Адаптация персонала в организации выступает разносторонним процессом его устройства к содержанию и условиям труда, к естественной социальной среде, улучшения деловых и индивидуальных качеств рабочего. Это процесс, который потребует, как новичка, так и от коллектива организации взаимной инициативности и интереса друг в друге. [31, с. 47].

Среди главных целей адаптации нового персонала традиционно выделяют следующие:

- наиболее быстрое достижение производственных показателей, приемлемых для организации-работодателя;
- снижение стартовых издержек. Новоиспеченный сотрудник не всегда знает работу и то, как функционирует организация. До тех пор, пока он осуществляет трудовую деятельность наименее результативно, чем бывалые сотрудники, его деятельность призывает от организации наиболее высоких затрат.
- вступление сотрудника в рабочий коллектив, в его неформальную структуру и чувство себя членом коллектива;
- минимизация беспокойства и неуверенности, испытываемых вновь устроившимися сотрудниками. Это в предоставленном эпизоде означает страх

неудач в деятельности и неполную ориентацию в производственной ситуации. Это является естественным страхом перед неизвестным и новым;

- минимизация текучки кадров среди вновь устроившихся сотрудников. Если кадры не могли вовремя «акклиматизироваться» в организации, то может возникнуть такая реакция, как увольнение;

- экономия периода прямого руководителя и рядовых сотрудников. Рабочий, который наименее успешно адаптировался к деятельности в организации, требует существенно больше времени на поддержку в процессе осуществления порученных на него обязанностей;

- формирование у нового сотрудника удовлетворенности трудом, положительного взгляда к работе и максимального реализма в ожиданиях. Данный процесс обязан содействовать развитию позитивного отношения новых сотрудников к организации, к своему подразделению и к доверенному делу. Это является обязательным обстоятельством значительных рабочих показателей;

- понижение издержек по поиску новых кадров;

- развитие кадрового резерва (наставничество – это потенциал для бывалого работника приобрести руководящий опыт работы) [19, с. 69].

Процесс рабочей адаптации, работника и организации будет тем удачнее, чем в наибольшей степени ценности и нормы сотрудников организации становятся или являются ценностями и нормами какого-нибудь работника, чем стремительнее и лучше он приобретает, изучает свои социальные роли в социуме.

Сам процесс адаптации можно распределить на несколько этапов. Схема механизма, а также факторы успешности и причины тяжестей, воздействующие на предоставленный процесс, показаны на рисунке 1.1 [29, с.44].



Рис.1.1. Схема процесса адаптации

Этап 1. Оценка степени подготовленности нового сотрудника нужна для разработки максимально действенной программы адаптации.

Если же работник имеет не только особую подготовку, но и трудовой опыт в похожих подразделениях прочих компаний, время его адаптации будет меньшим. Все же надлежит помнить, что даже в данных случаях в организации вероятны банальные для него вариации решения уже знакомых ему задач. Потому что организационная структура напрямую зависит от последовательности параметров, таких, как технология деятельности, внешняя инфраструктура – новый работник неминуемо встречается в какой-

то степени с неизвестной ему обстоятельством. Адаптация обязана полагать, как ознакомление с производственными особенностями организации, так и введение в коммуникативные сети, ознакомление с кадровым составом, корпоративными отличиями общения, моралью и т.д.

Этап 2. Ориентация. Ориентация – ознакомление нового сотрудника со своими требованиями и обязанностями, которые, соответственно, к сотруднику предъявляются со стороны работодателя. К данной деятельности привлекаются, как непосредственные руководители вновь трудоустроившихся сотрудников, так и работники отделов по управлению персоналом. Стандартно данная программа включает порядок малых лекций, практикумы, экскурсии (работа на некоторых трудовых местах или с предназначенным снабжением).

Этап 3. Действенная адаптация. Данный этап заключается в личной адаптации нового сотрудника к своему статусу и высокой степени определяется его введением в межличностные взаимоотношения с персоналом. В рамках предоставленной ступени нужно дать новичку потенциал инициативно действовать в разнообразных сферах, контролируя на себе и апробируя приобретенные познания об организации. Важно в рамках данного этапа выразить наибольшую помощь новичку, систематически совместно с ним проводить оценку результативности дела и особенностей взаимоотношения с трудовым коллективом.

Этап 4. Функционирование. Данной стадией заканчивается процесс адаптации. Ведь этот этап характеризуется постепенным одолением межличностных и производственных вопросов и переводом к устойчивой деятельности. Ведь, как правило, при произвольном развитии данного процесса этот этап приходит после 1-1,5 лет трудовой деятельности. Если же этап адаптации контролировать, то степень результативного функционирования может настать уже через несколько месяцев. Это сокращение времени способно дать весомую денежную выгоду, особенно,

если у работодателя привлекается значительная численность персонала [57, с. 25].

Процесс управления трудовой адаптацией включает в себя следующие задачи и цели, представленные на рисунке 1.2.



Рис. 1.2 Процесс управления трудовой адаптацией

Таким образом, трудовая адаптация – это общественный процесс изучения личностью новейшей рабочей ситуации, в котором, в отличие от биологического, и сотрудник, и рабочая среда изъясняют активное действие друг на друга и являются адаптирующими системами. Адаптация персонала проходит в несколько ступеней: этап оценки уровня подготовленности

новичка, этап ориентации, этап действенной адаптации и функционирования. Среди важнейших целей адаптации новичков обычно выделяют наиболее стремительное достижение трудовых показателей, приемлемых для работодателя, и минимизация стартовых издержек.

1.2 Виды и факторы, влияющие на адаптацию персонала

Различают два основных направления трудовой адаптации:

1. Первичная адаптация — приспособление молодых кадров и тех работников, которые не имеют опыта профессиональной деятельности (в основном, данное направление адаптации касается выпускников учебных заведений).

2. Вторичная адаптация — приспособление работников, которые имеют опыт в трудовой деятельности (в данном случае, речь идет о сотрудниках, меняющих объект деятельности или профессиональный статус)

Среди основных видов адаптации можно выделить профессиональную, организационную, психофизиологическую и социально-психологическую адаптацию, представленных в Таблице 1.1[9, с.167].

Таблица 1.1

Виды адаптации персонала

Вид адаптации	Содержание
Профессиональная	Означает дополнительное освоение профессиональных навыков и умений, т.е. формирование профессионально-ориентированных необходимых качеств личности. Главной ошибкой, которую допускают руководители в таких случаях, может быть недостаток внимания процессу адаптации новичков.

Продолжение Таблицы 1.1.

Вид адаптации	Содержание
Организационная	Подразумевает собой ознакомление с организационным механизмом управления, местом в своем структурном подразделении и занимаемой должности в организации. Проблемы данного вида адаптации возникают чаще всего у сотрудников, которые впервые устраиваются на работу и не имеют опыта организационного поведения.
Психофизиологическая	Означает освоение физических, психологических, психических нагрузок на организм, а также санитарно-гигиенические нормы, монотонность труда, уровень шума, освещения и т.д. Новому сотруднику всегда понадобится некоторое время для того, чтобы привыкнуть к рабочим нагрузкам, новому режиму труда и условиям.
Социально-психологическая	Предполагает включение работников во взаимоотношения с коллегами, с традициями коллектива, ценностями и нормами. Такой вид адаптации является особенно сложным в первое время работы, и одновременно является одним из ключевых для самореализации личности в профессиональной сфере.

Под факторами, которые оказывают влияние на процесс адаптации новых сотрудников, понимается «совокупность условий и обстоятельств, определяющие темпы, результат, уровень и устойчивость адаптации» [22, с.38].

Среди факторов адаптации персонала различают две группы: субъективные и объективные. Также факторы трудовой адаптации классифицируют как личностные и производственные.

Объективные факторы – это факторы, связанные с трудовым процессом и в наименьшей степени зависящие от самого работника. К ним

относятся: уровень организации труда, автоматизация и механизация производственных процессов, санитарно-гигиенические условия труда, состав коллектива, местонахождение предприятия, отрасль производства и др.

Субъективные факторы являются личностными факторами, и определяются особенностями конкретного человека. К таким факторам относят:

1. социально-демографические характеристики работника (пол, возраст, образование, квалификация, стаж работы, социальное положение и др.);

Демографические признаки, а именно: возраст, пол, национальность, семейное положение – сами по себе не являются социальными. Они находятся во взаимосвязи и взаимозависимости с процессом адаптации, оказывая значительное влияние на протекание социальных процессов [11, с.134].

2. социально-психологические характеристики работника (уровень притязаний, самоконтроль, готовность к труду, коммуникабельность, ответственность и др.);

3. социологические характеристики (степень интереса к своей работе, степень материальной и моральной заинтересованности в эффективности труда, наличие установки на накопление собственного человеческого капитала и эффективности своей деятельности и др.)

Среди производственных факторов, как правило, выделяются все элементы производственной среды. В соответствии со спецификой труда каждой категории работников, данные факторы модифицируются. Например, для рабочих имеет значение состояние оборудования, условия труда и т.д. [11, с.138].

Взаимосвязь видов и факторов трудовой адаптации представлена на рисунке 1.2.



Рис.1.2. Виды и факторы трудовой адаптации

Также, по влиянию на процесс трудовой адаптации выделяют существенные и несущественные факторы. Такая классификация помогает организации сконцентрировать внимание на факторах, имеющих наибольшее значение. Помимо этого, существует деление на активные, активно-пассивные и пассивные факторы. Активные предполагают воздействие на процесс адаптации со стороны руководства или профсоюзной организации. Активно-пассивные факторы, в первую

очередь, зависят от характера и содержания работы сотрудника, уровня организации труда, условий, состояния рабочего места, готовности к трудовому процессу. Пассивные факторы проявляют себя в виде усвоения норм межличностных отношений в коллективе, социально-психологического климата [5, с. 97].

Подводя итоги, необходимо отметить то, что на адаптацию новых сотрудников к изменяющимся условиям также влияет существующая на предприятиях система внедрения новшеств. Как и личностные факторы, так и производственные факторы могут по-разному действовать на различные аспекты трудовой адаптации. Для одних аспектов наиболее значимы одни факторы, для других – другие. Причем сам набор значимых факторов для одних аспектов больший, для других – меньший.

1.3 Методы оценки и показатели эффективности системы адаптации персонала

Рассмотрим имеющиеся подходы к оценке эффективности адаптации.

Первый подход выражается через оценку удовлетворенности. В качестве критериев используются два показателя: "удовлетворенность работой" и "удовлетворенность организации сотрудником". С помощью определенной анкеты, возможно получить информацию относительно специфических трудностей, которые возникают в ходе труда, а также характера профессиональных интересов работника и формирования темпов работы.

Сложность анализа этого показателя является основным ограничением предложенной методики расчета: удовлетворенность это субъективный показатель, который весьма трудно оценить в силу того, что человек может

по тем или иным причинам давать ответы, которые от него ожидают, и эти ответы могут не совпадать с действительностью. Несмотря на это, на многих предприятиях в настоящее время "удовлетворенность работой" как показатель эффективности процесса адаптации и производительности труда все еще является достаточно весомым и даже одним из главных факторов при оценке эффективности деятельности сотрудника. Обычно рассматривается уровень удовлетворенности работника в качестве меры его адаптированности к новой организации. Чем выше степень удовлетворения потребностей сотрудника, тем выше его уровень адаптации к среде организации [43, с. 152].

Используя шкалу удовлетворенности теми или иными факторами, можно измерить глубину адаптированности количественно. Можно попросить работника отметить степень удовлетворенности таких факторов, как: содержание труда, занимаемая должность, наличие перспектив карьерного роста, условия труда и т.д.

Второй подход это оценка через разработку показателей эффективности.

В практике для оценки специалистами эффективности адаптационных программ были введены две группы показателей: объективные и субъективные. К первым относят показатели, характеризующие эффективность трудовой деятельности, активность участия сотрудников в различных сферах.

Объективные показатели адаптации подразделяются на: профессиональные (соответствие квалификации требованиям к должности), социально-психологические (степень соответствия поведения человека нормам и правилам поведения), психофизиологические (степень утомляемости, уровень нагрузок, стресс).

Субъективные показатели подразделяются аналогично объективным. Они определяют собственную оценку работником своего отношения к профессии и квалификации, к взаимоотношениям с коллективом и

руководством ("по вертикали" и "по горизонтали"), принятию норм и условий труда, понимание места индивидуальных задач в решении общих задач организации [35, с. 130].

Третий подход выражается через интегральную систему оценки эффективности адаптационных программ.

Интегрированным субъективным показателем успешного прохождения этапов адаптации нового персонала можно считать общую удовлетворенность работника своим трудом, социально – психологическим климатом в рабочем коллективе. В процессе производственной адаптации немало важную роль играет личностный потенциал сотрудника. Это совокупность черт и качеств работника, которые формируют определенный тип поведения, а именно – уверенность в себе, способность к самоутверждению, общительность, объективность, уравновешенность и т.д. [35, с. 152].

Анализ эффективности системы адаптации новых сотрудников поможет оценить, насколько эффективны программы адаптации, действующие в организации, а также своевременно внести в них необходимые корректировки.

В практике управления персоналом для оценки эффективности адаптации используются следующие ключевые показатели, представленные в таблице 1.2.

Таблица 1.2

Показатели эффективности системы адаптации персонала

Показатель	Метод расчета, формула
1. Стоимость адаптации одного сотрудника (по профессиям)	Рассчитывается через стоимость рабочего времени лиц, вовлеченных в процесс, а так же стоимость раздаточных материалов, автоматизированного рабочего места и т.п.

Продолжение Таблицы 1.2

Показатель	Метод расчета, формула
2. Стоимость подготовки наставников	Рассчитывается через инвестированные средства в повышение профессионального уровня наставника и разработку обучающих программ, по которым они будут работать со своими подопечными.
3. Процент сотрудников, дополнительно выполняющих кураторские и наставнические функции	Данный показатель определяет HR-служба. Он зависит от численности персонала подразделений и количества новичков в них.
4. Процент сотрудников, принятых на работу и успешно прошедших испытательный срок	$K_{об. пр.} = Ч_{прин.} / Ч_{ср. спис.} * 100\% \quad (1.1.)$ <p>К об.пр. - коэффициент оборота по приему; Ч прин. - число принятых за период, чел.; Ч ср.спис. - среднесписочная численность за период, чел.</p>
5. Процент сотрудников, принятых на работу и отработавших на предприятии более года.	Рассчитывается отношением количества работников, проработавших более одного 1 года к количеству успешно прошедших испытательный срок за определенный период.
6. Коэффициент текучести персонала	$K_t = K_y / Ч_{ср. спис.} * 100\% \quad (1.2)$ <p>Кт – коэффициент текучести; Ку – количество уволенных сотрудников, чел.; Чср – среднесписочная численность, чел.</p>
7. Коэффициент оборота по увольнению	$K_{об. ув.} = Ч_{увол.} / Ч_{ср. спис.} * 100\%, \quad (1.3)$ <p>К об.ув.- коэффициент оборота по увольнению; Ч увол.- число уволенных за период, чел.; Ч ср. спис.- среднесписочная численность за период, чел.</p>
8. Коэффициент общего оборота кадров	$K_{общ} = (Ч_{прин.} + Ч_{увол.}) / Ч_{ср. спис.} * 100\% \quad (1.4)$ <p>К общ - коэффициент общего оборота кадров; Ч прин. - количество принятых чел.; Ч увол - число уволенных за период, чел.; Чср. спис.- среднесписочная численность за этот период, чел.</p>

Также при анализе эффективности системы адаптации персонала учитывают и качественные показатели, такие как удовлетворенность трудом и рабочим местом, принятие ценностей корпоративной культуры, удовлетворенность социально-психологическим климатом в коллективе [54].

Все применяемые методы анализа эффективности адаптации персонала можно разделить на экономические, организационно-административные и социально-психологические.



Рис. 1.3. Классификация методов адаптации персонала

В настоящее время существуют различные методы адаптации, которые учитывают различные факторы. К таким факторам относят: должность сотрудника, сферу деятельности организации, профессиональная подготовка сотрудника. Наиболее интересными на сегодняшний день являются следующие популярные за рубежом методы адаптации персонала.

Таблица 1.3

Современные методы адаптации персонала

Метод	Содержание
Secondment (вторичное обучение)	Представляет собой «прикомандирование» сотрудников на определенное время в другую структуру подразделения для того, чтобы овладеть необходимыми навыками. Такой метод не стоит путать со стажировками или командировками. Его суть сводится именно к тому, что сотрудника на время отправляют в другой департамент той же организации или в другую организацию. Данный метод очень популярен в США и Европе.
Buddying (от англ. buddy – друг, приятель)	Данный метод основан на предоставлении друг другу объективной, также честной обратной связи. Суть метода buddying заключается в том, что процесс адаптации происходит через приятельство с коллегой. Этот принцип отличается отсутствием какой-либо иерархичности и наличием постоянной двусторонней обратной связи. Оптимальный срок для buddying – один год и он особенно важен в первые недели работы новичка.
Метод погружения	Означает полное «погружение» сотрудника в практическую деятельность организации с первых дней работы. Основной целью данного метода является быстрое вхождение сотрудника в основную трудовую деятельность. Такой вид адаптации предполагает, что у нового руководителя в кратчайшие сроки сформируются определённые управленческие навыки и умения, которые будут необходимы ему для эффективного выполнения своих функций. Практика показывает, что довольно часто организации, применяющие этот метод, сталкиваются с проблемами, что у новых сотрудников обнаруживаются пробелы в знаниях конкретных методов, применяемых именно в этой организации.
Кадровые школы	Метод кадровых школ используют в том случае, когда необходимо в кратчайшие сроки адаптировать новичков к стандартам профессиональных навыков и знаний к конкретной должности, которые редко изучают в учебных заведениях. Обучение такого типа необходимо, так как новые сотрудники, приходящие в организацию, могут быть из различных сфер деятельности. При таком методе обучения невозможно обойтись без наставничества, так как в кадровой школе обучают в основном только теории, и чаще всего она оторвана от практики.

Продолжение Таблицы 1.3

Метод	Содержание
Наставничество	Данный метод является самым распространенным в своем применении. Он предполагает обучение на практике, где опытный сотрудник в качестве наставника помогает новичку войти в курс дела. Наставник контролирует, корректирует на первом этапе результаты работы нового сотрудника и играет в этом процессе роль советника. Новый работник обращается к нему за помощью или советом, а наставник, в свою очередь, направляет его действия.

В российских организациях наиболее часто применяемые на практике методы адаптации такие, как погружение, кадровые школы и наставничество [54].

Взаимосвязь результатов адаптации персонала и показателей эффективности и их влияние на организационные процессы представлены в Таблице 1.4.

Таблица 1.4

Взаимосвязь показателей эффективности адаптации и их влияние на организационные процессы

Показатели эффективности	Область влияния
Удовлетворенность руководителем	Лояльность, мотивация на труд, психологически комфортный климат в коллективе
Принятие организационных норм и правил	Адекватная система субординации, понимание своей роли и своего места в организационных отношениях, отсутствие простоя в работе, прозрачность каналов коммуникации
Прозрачность должностной инструкции	Адекватность описанных в должностной инструкции обязанностей реальной деятельности, отсутствие временных затрат на доработку и разъяснение, быстрое начало выполнения непосредственных обязанностей
Открытость по отношению к коллективу и руководителю	Лояльность по отношению к коллегам и руководителю, активное обсуждение возникающих проблем

Продолжение Таблицы 1.4

Показатели эффективности	Область влияния
Удовлетворенность руководителем	Лояльность, мотивация на труд, психологически комфортный климат в коллективе
Принятие организационных норм и правил	Адекватная система субординации, понимание своей роли и своего места в организационных отношениях, отсутствие простоя в работе, прозрачность каналов коммуникации
Прозрачность должностной инструкции	Адекватность описанных в должностной инструкции обязанностей реальной деятельности, отсутствие временных затрат на доработку и разъяснение, быстрое начало выполнения непосредственных обязанностей
Открытость по отношению к коллективу и руководителю	Лояльность по отношению к коллегам и руководителю, активное обсуждение возникающих проблем
Успешное входное обучение	Готовность к обучению, быстрота входного обучения, позволяющая незамедлительно приступить к работе, отсутствие необходимости повторного обучения, позволяющее сократить финансовые и временные затраты
Удовлетворенность организацией рабочего места	Лояльность и соответствующая оснащенность позволяет выполнять работу в срок
Отсутствие конфликтов	При влиянии конфликтных ситуаций на качество работы меньшая вероятность стресса
Заинтересованность работой	Лояльность, присоединение к организации через работу, повышение компетентности в процессе работы
Прозрачность результатов и ошибок	Внимание к достижениям формирует лояльность, понимание ошибок помогает проанализировать их и не повторять в будущем – так достигается экономия временных, материальных и финансовых затрат
Соответствие работы и квалификации	Быстрота включения в основную работу, уменьшение вероятности возникновения стресса и недовольства работой, снижение временных или финансовых затрат на дополнительное обучение, уменьшение времени на контроль
Координация деятельности с другими сотрудниками	Эффективность групповой работы, понимание своего вклада в достижение общего результата

Таким образом, среди основных показателей эффективности системы управления выделяют: стоимость адаптации одного сотрудника, стоимость подготовки наставников; процент сотрудников, которые выполняют функции наставников; процент сотрудников, принятых на работу и успешно прошедших испытательный срок; процент сотрудников, принятых на работу и отработавших в организации более одного года; коэффициенты текучести персонала, оборота по увольнению, общего оборота кадров. Кроме количественных показателей, при анализе эффективности адаптации персонала учитывают и качественные, такие как удовлетворенность трудом и занимаемой должностью, принятие ценностей и норм корпоративной культуры, удовлетворенность социально-психологическим климатом в коллективе.

С целью повышения результата эффективности программ адаптации персонала целесообразно использовать все известные методы оценки в комплексе.

1.4. Технологии совершенствования процесса адаптации

В общем виде технология представляет собой способы и приемы, навыки или услуги, применяемые для того, чтобы произвести определенные изменения в каком-либо процессе. Льюис Дейвис дает более широкое понятие технологии: «Технология - это сочетание квалифицированных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответственно технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материале, информации или людях».

Применение эффективных технологий по адаптации нового персонала позволяют существенно снизить длительность периода адаптации сотрудников, получить планируемые показатели производительности труда

организации, а также снизить экономические затраты на поиск и подбор необходимых специалистов.

К основным адаптационным технологиям относятся следующие используемые технологии в настоящее время [23, с 121].

Таблица 1.5

Технологии адаптации персонала

Наименование	Сущность
Ротация	Эта технология подразумевает самостоятельное обучение. При нем работник временно перемещается на другую занимаемую должность с целью приобретения новых навыков. Такую технологию можно использовать в виде игры, при которой сотрудники на ограниченное время меняются своими рабочими местами. Данная игра не всегда психологически оправданна и может привести к неожиданным амбициям и последствиям, а также обидам со стороны сотрудников.
Коучинг	Коучинг означает консультирование, которое нацелено на максимально эффективный результат, выраженный в достижении целей сотрудником, индивидуальных и организационных. Данная технология зародилась в Англии в начале 90-х гг. XX в. Основателем считается Джон Уитмор, сформулировавший принципы такой модели консультирования.
Инструктаж	Данная технология осуществляется работником или же специально подобранным специалистом непосредственно на рабочем месте. Ключевым понятием в инструктаже выступает инструкция. Она представляет собой строго определенную последовательность процедур и правил по их применению. Поэтому именно строгая ограниченность определяет специфику данной технологии адаптации.
Самостоятельное обучение на рабочем месте	Самостоятельное обучение тесно связано с инициативностью со стороны наиболее продвинутых работников. Инициатива сотрудника это залог внедрения инноваций в организацию, ее развитие. Именно поэтому инициативу сотрудников необходимо всегда поддерживать. Но при этом, иногда ее стоит и ограничить. Это касается тех инициатив, реализовать которые практически невозможно.

Представленные технологии адаптации персонала могут использоваться на каждом или только на некоторых основных этапах процесса адаптации.

Подводя итоги, можно сделать следующие выводы по первой главе выпускной квалификационной работы. Процедура адаптации персонала помогает новым работникам облегчить вхождение в жизнь предприятия. Новый сотрудник сталкивается с большим количеством трудностей с приходом в новую для него организацию. Основная масса этих возникающих трудностей порождается отсутствием полной информации о порядке работы, месте расположения, особенностях взаимодействия и т.д. Исходя из этого, специально разработанная программа адаптации введения нового работника в жизнь организации может способствовать снятию большого количества проблем, которые могут возникнуть на начальных этапах его работы.

Кроме этого, способы включения новых работников в деятельность организации могут существенно активизировать творческий потенциал уже работающих сотрудников, и при этом только усилить их включенность в корпоративную культуру организации. Ведь осуществлять свою основную профессиональную деятельность в организации, в которой заботятся о своих сотрудниках и создают им необходимые условия для рабочего процесса, намного приятнее. Программы адаптации вновь принятых работников способствуют развитию внутрикорпоративных отношений, традиций наставничества, взаимопомощи и поддержки сотрудников. Также немало важную роль в осуществлении эффективного процесса адаптации занимает выбор методов и технологий организации данного процесса.

ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ПРОЦЕССА АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «ТАМБОВСКИЙ БЕКОН»

2.1 Организационно – экономическая характеристика организации

ГК «Русагро» - один из крупнейших вертикально интегрированных агропромышленных холдингов России и СНГ. Группа компаний «Русагро» имеет такие направления как сахарный бизнес, сельскохозяйственный бизнес, масложировой и мясной бизнес. Белгородский филиал ООО «Тамбовский бекон» входит в мясное бизнес направление ГК «Русагро» и находится в четверке крупнейших производителей свинины беконных пород в России. Миссия компании – инновационное, экологически безопасное, качественное и экономически эффективное удовлетворение потребностей общества в продукции пищевой промышленности.

Цели компании. Департамент качества – внедрить систему менеджмента качества и обеспечить выпуск продукции на 100% соответствующий корпоративным стандартам; Департамент продаж и маркетинга – выйти на рынки полутуш крупного куска и полуфабрикатов; Управление по работе с персоналом – ориентация на обучение и развитие персонала, внедрение программы признания достижений, внедрение программ адаптации и работы с молодыми специалистами.

Рабочий коллектив компании составляет более 1100 человек с опытом ведения производства, работающих на производственных площадках, расположенных в Шебекинском и Волоконовском районах Белгородской области.

Люди – главная ценность компании, политика которой направлена на создание благоприятных условий труда [13].

Анализ основных показателей деятельности.

Продукция ООО «Тамбовский бекон» - это товарная свинина в живом весе, представляющая собой свинину беконных пород, отличающаяся высокими качественными характеристиками и соответствующая самым строгим требованиям переработчиков. Выход мяса на кости составляет 71-73%.

ООО «Тамбовский Бекон» включает в себя шесть товарных свинокомплексов по 4800 голов свиноматок в каждом, один племенной комплекс на 2400 голов свиноматок, цеха дорашивания, откорма, хрячник и комплекс по производству комбикормов.

В настоящее время в компании создано несколько структурных подразделений, отвечающих за основные направления деятельности. Так, в структуру племенного свинокомплекса входят репродуктер, хрячник, три цеха: выращивания, дорашивания и откорма. В структуру товарного свинокомплекса входят товарный репродуктор, цех дорашивания, два цеха откорма.

Комбикормовый завод представляет собой современное предприятие, где обслуживание всех процессов происходит с помощью компьютерных программ. Мощность комбикормового завода в г. Шебекино Белгородской области – 40 тонн в час. На заводе функционирует 2 производственные линии, которые вырабатывают 16 рабочих рецептов для животных всех технологических циклов ООО «Тамбовский бекон»

В структуре имеется автотранспортное предприятие. Общий парк автомобилей насчитывает более 180 единиц техники. Это легковой транспорт, пассажирские автобусы, свиновозы, комбикормы, вспомогательная техника [13].

Схема организационной структуры ООО «Тамбовский бекон» представлена в Приложении 1.

Таблица 2.1

Организационная структура ООО «Тамбовский бекон»

по состоянию на 2016 год

Наименование структурных подразделений	Количество человек
Свиноводческие комплексы	505
Ветеринарная лаборатория	36
Отдел планирования кормов	13
Отдел закупок зерна и ингредиентов	12
Производственно – техническая лаборатория	9
Комбикормовый завод	160
Отдел закупок	10
Отдел продаж	5
Отдел ПБОТОС	2
АТП	120
Служба гл.энергетика	90
Служба гл.инженера	80
Отдел по подбору персонала	2
Отдел по работе с персоналом	5
Отдел по обучению и развитию	3
Отдел компенсаций и льгот	2
Бухгалтерия	21
Управление контроллинга	32

Организационная структура управления имеет дивизиональный тип. Структуризация производится по отделениям (дивизионам). Полномочия по руководству производством и сбытом продукта или услуги передаются руководителю, который является ответственным за данный вид продукции. Руководители функциональных служб отчитываются перед руководителем отделения по этому продукту или услуги.

Во главе организации стоит генеральный директор. В его подчинении находятся производственные отделения: департамент пр-ва живка свинины,

департамент пр-ва кормов, управление продаж и маркетинга, технический департамент, департамент УП и департамент финансов. Департамент производства живка свинины включает в себя подразделения основного производства – свиноводческие комплексы и ветеринарную лабораторию. Департамент производства кормов подчиняет себе: отдел планирования кормов, отдел закупок зерна и ингредиентов, производственно-техническая лаборатория, комбикормовый завод. Управление продаж и маркетинга состоит из отдела закупок и отдела продаж. Технический департамент включает в себя подразделения основного производства, такие как отдел ПБОТОС (промышленная безопасность охраны труда и окружающей среды), служба главного энергетика и служба главного инженера. Также в технический департамент входит транспортное управление, которое подчиняет себе подразделение АТП (автотранспортное производство).

Департамент управления персоналом включает в себя: отдел по подбору персонала, отдел по работе с персоналом, отдел по обучению и развитию персонала и отдел компенсаций и льгот. В департамент финансов входит казначейство, бухгалтерия и управление контроллинга.

Показатели размера производства ООО «Тамбовский бекон» представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Показатели размера производства организации за последние три года

Показатели	2014 г.	2015г.	2016 г.	2014г в % к 2016 г.
1	2	3	4	5
1. Выручка от реализации, млн. руб.	17125	17751	17890	102,4
2. Стоимость валовой продукции в текущих ценах, млн. руб.	6085	7865	9413	154,6
3. Стоимость товарной продукции, млн. руб.	4789	5110	5896	123,1
4. Стоимость основных производственных фондов, млн. руб.	10891	11739	12145	111,5
5. Среднегодовая численность работников	1135	1148	1113	98

По данным из Таблицы 2.2 можно отметить, динамика показателей таких как выручка от реализации, стоимость валовой и товарной продукции, стоимость основных производственных фондов к 2016 году отмечена повышением данных показателей. Стоимость валовой продукции в период с 2014 по 2016 год стабильно возрастает. Уровень данного показателя в 2016 году составил 9 413 000 тыс. руб. и вырос на 35,3 % по сравнению с 2014 годом. Стоимость основных производственных фондов также стабильно увеличивается из года в год. Так, в 2016 году значение было равно 1 214 500 тыс. руб., что на 9,6 % больше, чем в 2014 году. На рубеже данного периода наблюдается резкий рост показателя в связи с расширением производственных мощностей и внедрением новых единиц оборудования в работу предприятия в конце 2016 года.

Однако наблюдается снижение показателя среднегодовой численности работников в данной организации. Так в 2014 году количественный состав предприятия составлял 1135 человек, в 2015 году увеличился на 1,1 %. На данный период наблюдается снижение численности. На предприятии работает 1113 человек, что является на 3% меньше чем в предыдущем году.

Состав и структура основных производственных фондов организации представлена в Таблице 2.3.

Таблица 2.3

Состав и структура основных производственных фондов организации

Виды основных фондов	2014 г.		2015 г.		2016 г.		Отклонение (+,-), млн. руб.
	млн. руб.	%	млн. руб.	%	млн. руб.	%	
1	2	3	4	5	6	7	8
Здания	1944	28,5	1944	27,5	1945	27,2	+1
Сооружения	858	12,8	1077	15,2	1084	15,2	+226
Машины и оборудование	3024	44,9	3056	43,3	3079	43,2	+55
Транспортные средства	831	12,3	894	12,6	907	12,8	+76

Продолжение Таблицы 2.3

Виды основных фондов	2014 г.		2015 г.		2016 г.		Отклонение (+,-), млн. руб.
	млн. руб.	%	млн. руб.	%	млн. руб.	%	
Инвентарь	72	1,1	100	1,4	113	1,5	+41
Итого	6729	100	7071	100	7128	100	

Исходя из данных Таблицы 2.3 можно сделать вывод о том, что величина всех видов основных фондов с 2014 по 2016 год увеличилась. Абсолютное отклонение среди всех видов положительное. Значительный рост прослеживается в фондах сооружений – показатель увеличился в 2016 году в сравнении с 2014 годом на 20,8 %. Фонд машин и оборудования увеличился на 1,8 % в 2016 году в сравнении с 2014 годом. Транспортные средства и инвентарь имеют положительное отклонение 76 и 41, что свидетельствует о положительном росте данных видов основных фондов и об увеличении объемов производства продукции.

Состав и структура трудовых ресурсов организации представлены в Таблице 2.4.

Таблица 2.4

Состав и структура трудовых ресурсов организации

Виды основных средств	2014 г.		2015 г.		2016 г.		Отклонение (+,-), 2014-2016 гг.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Всего на предприятии	1135	100	1148	100	1113	100	- 22	1,97
в т. ч. в производстве	882	77	921	80	904	74	+22	1,96
из них: - постоянные рабочие	803	70	875	72	856	76	+53	1,06

Из приведенных в таблице данных видно, что за последние три года в организации сохраняется не очень стабильный состав трудовых ресурсов, наблюдаются отклонения. Так, в 2015 году по сравнению с 2014 годом наблюдается увеличение количественного состава персонала на 13 штатных единиц и стал равен 1148 человек. От общей численности это составило 1,2%. В 2016 численность сократилась на 35 человек и составила 1113 человек.

Успешная стратегия организации базируется на многолетней деловой репутации, наличии собственных успешных брендов, высоком качестве выпускаемой продукции, использовании европейских стандартов на всех этапах производства, широком использовании современных технологий и оборудования; высококвалифицированном управленческом персонале.

К основным слабым сторонам относится то, что часть инвестиционных проектов находится на стадии реализации. Кроме того, в результате значительного расширения масштабов деятельности выросла потребность в рабочем капитале. А также отсутствие консолидированной отчетности по МСФО.

Поддержание оптимальной структуры кредитного портфеля и ожидаемый значительный приток собственных средств от основной деятельности позволят компании сохранить свое устойчивое финансовое положение и платежеспособность.

Значительные возможности компании заключаются в увеличении объемов производства и реализации продукции и услуг за счет использования потенциала рынка, расширение доли на рынке. Возможен выход на рынки стран СНГ и дальнего зарубежья. А также, расширение ассортимента продукции, реализация маркетинговых программ и продвижение новых брендов [13].

ООО «Тамбовский бекон» активно развивает свои конкурентные преимущества:

— сбалансированная диверсификация деятельности;

- широкий ассортимент продукции;
- инновации и современные технологии;
- профессиональная команда менеджеров;

Максимальными угрозами являются:

1. Усиление конкуренции между производителями мясопродуктов.
2. Неблагоприятная эпизоотическая ситуация.

Современные производственные и ветеринарные технологии, а также строгие внутренние регламенты биобезопасности, используемые компанией, позволяют минимизировать риски болезней домашних животных.

3. Дефицит квалифицированных кадров в регионах.

Организация реализует долгосрочную программу развития кадрового потенциала. Для повышения общего профессионализма применяются специальные образовательные программы, немалую помощь оказывают зарубежные специалисты. В организации на постоянной основе работают квалифицированные иностранные специалисты, внедряющие современные технологии и обучающие российский персонал. То есть, организация ориентирована на постоянный профессиональный рост сотрудников.

2.2. Анализ системы управления персоналом в ООО «Тамбовский бекон»

В Департамент управления входят: отдел по подбору персонала, отдел по работе с персоналом, отдел по обучению и развитию персонала и отдел компенсаций и льгот. Система управления персоналом включает в себя: систему обеспечения персоналом (найм, отбор, адаптацию персонала); трудовые отношения (прием, увольнение, переводы, предоставление отпусков, командировки); внутренние коммуникации (корпоративные

мероприятия, обучение и развитие персонала); систему эффективности и оплаты труда (премии, оценка, оплата труда, компенсации и льготы).

Таблица 2. 5

Система управления персоналом в ООО «Тамбовский бекон»

Процесс управления персоналом	Содержание	Регламентирующие документы
Подбор, отбор и найм персонала	<p>Процедура отбора кадров в ООО «Тамбовский бекон» состоит из нескольких этапов:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Составление и подача объявления о наличии вакантной должности; 2. Заполнение анкеты-резюме – на данном этапе происходит максимальный отсев лиц, чьи личные качества и наклонности не подходят для вакантной должности. 3. Собеседование со специалистом по кадрам, который затем выдает свое решение начальнику отдела кадров; 4. Заключительный этап, на котором руководитель совместно со специалистом по кадрам принимает решение о приеме на работу кандидата на вакантную должность или об отказе кандидату. <p>Далее кандидат на должность заполняет заявление о приеме на работу, оформляет в отделе кадров трудовой договор. Принятый на работу сотрудник в первую очередь прослушивает правила техники безопасности, а затем знакомится с положением о порядке найма персонала и предоставленной ему должностной инструкцией.</p>	<p>Процедура найма персонала Мясного Бизнес Направления (Приложение 2) Заявка на подбор персонала (Приложение 3) Формы анкет, проверки кандидатов Службой Безопасности, заявка на подбор жилья, карточка для подключения (Приложение 4)</p>
Адаптация персонала	<p>Адаптационную процедуру для вновь принятых работников начинают с собеседования кандидата на вакантную должность с руководителем отдела кадров. Проходит процесс трудовой адаптации для работников согласно действующему Положению об адаптации персонала. Во время стажировки нового сотрудника в организации действует система наставничества. Наставники назначаются начальником структурного подразделения согласно условиям «Положения о наставничестве».</p>	<p>Порядок адаптации персонала (Приложение 5), План адаптации сотрудника (Приложение 6), Положение о наставничестве (Приложение 7), Отзыв наставника (Приложение 8)</p>

Продолжение Таблицы 2.5

Процесс управления персоналом	Содержание	Регламентирующие документы
Развитие персонала	<p>В ООО «Тамбовский бекон» для каждого сотрудника действует индивидуальный план развития. Индивидуальный план развития составляется руководителем или наставником сотрудника в ходе специальной индивидуальной беседы с ним («беседа по развитию» или «беседа по карьере»). Сотрудник принимает активное участие в составлении плана своего развития, говорит о своих потребностях, карьерных ожиданиях, о своих возможностях развиваться в том или ином направлении. Выполнение ИПР является показателем эффективности работы самого работника, его руководителя и системы обучения и развития персонала организации в целом.</p>	Индивидуальный план развития (Приложение 9)
Обучение персонала	<p>Обучение сотрудников в компании подразделяется на: вводное обучение (знакомство с компанией, ее историей, корпоративной культуре, экскурсия на производство); обязательное (это обучение правилам компании, по охране труда, технике безопасности и биобезопасности); профессиональное (основано на программах стажировок по основным профессиям, обучение программе 1С и пр.); повышение квалификации (обучение, направленное на повышение компетенций, развитие сотрудника за рамками его должностных обязанностей).</p>	<p>Положение об обучении персонала ООО «Тамбовский бекон» (Приложение 10) Заявка на обучение персонала (Приложение 11)</p>
Аттестация персонала	<p>В состав аттестационной комиссии включаются председатель, секретарь и члены комиссии. В аттестационную комиссию включаются руководители подразделений, высококвалифицированные специалисты, представители профсоюзных организаций. Аттестация и голосование проводятся при участии в заседании не менее двух третей состава аттестационной комиссии. Проводится аттестация персонала в данной организации 1 раз в год.</p>	Положение об оценке персонала (Приложение 12)

Продолжение Таблицы 2.5

Процесс управления персоналом	Содержание	Регламентирующие документы
Аттестация персонала	<p>Комиссия оценивает степень соответствия работника занимаемой должности (соответствует, не соответствует, соответствует при условии улучшения работы - в последнем случае он должен пройти повторную аттестацию через год) и дает рекомендации о продвижении в должности, повышении оклада, переводе в другое подразделение, направлении на переобучение, увольнении.</p> <p>Результаты аттестации заносятся в аттестационный лист, который составляется в одном экземпляре и подписывается председателем, секретарем и членами аттестационной комиссии, принявшими участие в голосовании. Аттестационный лист и представление на работника, прошедшего аттестацию, хранятся в его личном деле.</p>	Положение об оценке персонала (Приложение 12)

Льготы и компенсации, которые предоставляются работникам:

- Предоставление жилья для иногородних специалистов;
- Предоставление спецодежды;
- Горячее питание на производстве;
- Доставка на работу и обратно служебным транспортом;
- Добровольное медицинское страхование;
- Компенсация использования личного автомобиля;
- Корпоративная связь.

Система эффективности и структура оплаты труда представлена на рис.2.1.



Рис. 2.1 Структура системы оплаты труда

Для анализа численности персонала по различным отделам предприятия и категориям (рабочие, руководители и специалисты), удельного веса отдельных категорий, качественного состава работников по образованию, профессиям, полу, возрасту, стажу работы все имеющиеся данные были занесены в таблицы.

Таблица 2.6

Состав и численность персонала по состоянию на 2016 год

Категории персонала	численность, чел.	%
Персонал, всего в том числе:	1113	100
1.Руководители	12	1

Продолжение Таблицы 2.6

Категории персонала	численность, чел.	%
2. Специалисты	197	18
3. Рабочие	904	81

По данным из Таблицы 2.6 видно, что в организации преобладает категория рабочих – 81%, специалисты составляют 18% от всей численности, и всего лишь 1% составляют руководители.

Таблица 2.7

Распределение персонала по возрасту по состоянию на 2016 год

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во, чел.	% по группе руков.	Кол-во, чел.	% по группе спец.	Кол-во, чел.	% по группе рабоч.
До 20	0	0	0	0	2	0,2
20 – 30	3	25	27	13	260	29
30 – 40	6	50	83	43	497	54,8
40 – 50	2	16	75	38	107	11,8
Свыше 60	0	0	0	0	0	0
Итого	12	100	197	100	904	100

Подводя итоги по таблице, можно сказать что, среди руководителей 50% работников это люди в возрасте 30- 40 лет. Средний возраст специалистов от 30 до 50 лет, значительно меньше в возрасте 20-30 лет, что свидетельствует о хорошем опыте работы. Основная масса рабочих, а именно 54%, сотрудники возраста 30 - 40 лет.

Анализ состава персонала по полу представлен в таблице 2.8.

Таблица 2.8

Распределение персонала по полу по состоянию на 2016 год

Группы работников	Мужчины		Женщины	
	Кол-во, чел.	% по группе	Кол-во, чел.	% по группе
Руководители	7	1,2	5	1
Специалисты	102	17,3	95	18
Рабочие	478	81,5	426	81
Итого	587	100	526	100

Смотря на данные в таблице, можно сделать вывод, что соотношение мужчин и женщин среди сотрудников по всем категориям почти равное. Мужчин в общей численности больше на 7%.

Таблица 2.9

Распределение персонала по трудовому стажу по состоянию на 2016 год

Группы работников по стажу, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во, чел.	% по группе	Кол-во, чел.	% по группе	Кол-во, чел.	% по группе
До 5	0	0	7	4	21	2,1
От 5 до 10	2	16	40	20	540	60
От 10 до 15	4	34	41	21	178	20
От 15 до 20	5	42	75	38	18	1,9
Свыше 20	1	8	22	11	107	11
Свыше 30	0	0	12	6	40	5

По данным из таблицы видно, что среди руководителей и специалистов, большая часть сотрудников, а именно 42% и 38%, имеет трудовой стаж от 15 до 20 лет, и 1 из руководителей имеет стаж более 20 лет.

Среди рабочих больше половины – 60 % имеют трудовой стаж от 5 до 10 лет.

Таблица 2.10

Распределение персонала по образованию по состоянию на 2016 год

Группы работников по образованию:	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во, чел.	% по группе	Кол-во, чел.	% по группе	Кол-во, чел.	% по группе
среднее	0	0	0	0	113	16
среднее специальное	0	0	0	0	520	59
незаконченное высшее	0	0	0	0	31	6
высшее	12	100	194	198	170	19
ученая степень	0	0	3	2	0	0

По данным об образовании сотрудников по категориям можно сделать следующие выводы: у всех руководителей имеется высшее образование, среди специалистов 3 человека (2%) из общей численности с высшим образованием имеют ученую степень. Среди категории рабочих преобладает среднее специальное образование (59%).

Таблица 2.11

Структура численности персонала за последние три года

Категории персонала	2014 год		2015 год		2016 год	
	Численность, чел.	%	Численность, чел.	%	Численность, чел.	%
Персонал, всего в том числе:	1135	100	1148	100	1113	100
1. Руководители	12	1	12	1	12	1
2. Специалисты	200	19	198	17	197	18
3. Рабочие	923	80	938	82	904	81

По данным таблицы, можно сделать следующие выводы: по сравнению с 2014 годом, в последующем 2015 году численность организации возросла на 13 человек и стала равна 1148 человек. От общей численности это составило 1,2%. В 2016 численность сократилась на 35 человек (3,2%) и составила 1113 человек. Следует также отметить, что варьируется численность в основном в категории персонала – рабочие. Сначала, в 2015 году она выросла на 15 человек (1,2%), а в 2016 году сократилась на 34 рабочих (3,2%).

Таблица 2.12

Анализ основных кадровых процессов в организации

Наименование показателя	2014год	%	2015 год	%	2016 год	%
Среднесписочная численность работников, чел.	1135	100	1148	100	1113	100
Прибыло, чел.	188	16,5	134	11,6	163	14,6
Выбыло, чел.	175	15,4	169	14,7	224	20,1
В том числе: уволено за нарушение трудовой дисциплины	6	0,52	3	0,26	3	0,27
Уволены по собственному желанию	169	14,8	166	14,5	221	19,8
Коэффициент притока рабочей силы	16,6	-	11,7	-	14,6	-
Коэффициент оттока рабочей силы	14,8	-	14,5	-	19,8	-
Коэффициент общего оборота	31,9	-	26,4	-	34,7	-
Коэффициент текучести кадров	15,4	-	14,7	-	20,1	-

Коэффициент оборота по приёму рабочих (коэффициент притока рабочей силы):

$$K_{\text{пр}} = \text{Ч принятых} / \text{Средн.числ.} * 100\% \quad (2.1)$$

$$K_{\text{пр}} (2014 \text{ год}) = 188/1135 * 100\% = 16,6$$

$$K_{\text{пр}} (2015 \text{ год}) = 134/1148 * 100\% = 11,7$$

$$K_{\text{пр}} (2016 \text{ год}) = 163/1113 * 100\% = 14,6$$

Коэффициент оборота по выбытию (коэффициент оттока рабочей силы):

$$K_{\text{от}} = Ч \text{ уволившихся по собств. желанию} / \text{Средн.числ.} * 100\% \quad (2.2)$$

$$K_{\text{от}} (2014 \text{ год}) = 169/1135 * 100\% = 14,8$$

$$K_{\text{от}} (2015 \text{ год}) = 166/1148 * 100\% = 14,5$$

$$K_{\text{от}} (2016 \text{ год}) = 221/1113 * 100\% = 19,8$$

Коэффициент общего оборота кадров:

$$K_{\text{общ}} = (Ч \text{ прин} + Ч \text{ увол}) / \text{Средн.числ} * 100\% \quad (2.3)$$

$$K_{\text{общ}} (2014 \text{ год}) = (188+175)/1135 * 100\% = 31,9$$

$$K_{\text{общ}} (2015 \text{ год}) = (134+169)/1148 * 100\% = 26,4$$

$$K_{\text{общ}} (2016 \text{ год}) = (163 + 224)/1113 * 100\% = 34,7$$

Коэффициент текучести кадров:

$$K_{\text{т}} = Ч \text{ увол.} / \text{Средн.числ.} * 100\% \quad (2.4)$$

$$K_{\text{т}} (2014 \text{ год}) = 175/1135 * 100\% = 15,4$$

$$K_{\text{т}} (2015 \text{ год}) = 169/1148 * 100\% = 14,7$$

$$K_{\text{т}} (2016 \text{ год}) = 224/1113 * 100\% = 20,1$$

Проанализировав таблицу 2.12, можно сделать следующие выводы. Можно отметить, что коэффициент притока рабочей силы в сравнении с 2014 годом увеличился к 2016 году на 2 %. Коэффициент оттока рабочей силы, имеет тенденцию значительного роста в 2016 году на 5 %. Коэффициент общего оборота кадров к 2016 году имеет тенденцию роста на 2.8%. Коэффициент текучести кадров в сравнении с 2014 годом повысился на 4,7 % и составил 20,1 %, что подтверждает наличие проблем в организации.

2.3 Актуальное состояние системы адаптации персонала в организации

Адаптационную процедуру для вновь принятых работников начинают с собеседования кандидата на вакантную должность с руководителем отдела кадров, согласно Порядку адаптации персонала, представленного в Приложении 5. Также адаптация проводится для работников с выхода приказа о внедрении изменений в технологии работ.

В ходе собеседования руководитель подразделения доводит следующую информацию:

- о должностных обязанностях (краткое разъяснение);
- об уровне оплаты труда и системе оплаты, ближайших перспективах роста заработной платы;
- о перспективах должностного роста;
- о возможностях повышения квалификации;
- об условиях на рабочем месте и состоянии оборудования.

Следующий этап адаптации это введение в коллектив. Проводит его непосредственный руководитель в течение первых трех дней работы. Оно включает в себя:

- представление работника коллективу;
- знакомство с работниками;
- ознакомление с правилами внутреннего трудового распорядка;
- ознакомление с правилами получения инструментов (канцелярских товаров) или спецодежды и средств индивидуальной защиты;
- ознакомление с правилами техники безопасности применительно к конкретному рабочему месту;
- ознакомление с должностными обязанностями согласно должностной инструкции и со всеми нормативными документами, требования которых касаются данного работника;

- ознакомление со всеми нормативными документами, требования которых непосредственно касаются данного работника.

Во время стажировки нового сотрудника в организации действует система наставничества. Наставники назначаются начальником структурного подразделения согласно условиям «Положения о наставничестве», представленного в Приложении 7. Отдел управления персоналом оформляет приказ о заключении отношения обучаемого с наставником. Наставник проводит занятия на рабочем месте, в процессе которых осуществляет подготовку работника с утвержденной формой адаптации. Непосредственный руководитель еженедельно в течение первого месяца, в дальнейшем ежемесячно – информирует работника о его достижениях в устной форме. Еженедельные встречи проводят в последний рабочий день недели (по итогам работы за неделю) ежемесячные встречи проводят 15-20 числа. Информирование включает в себя: производительность труда (выполнение норм выработки); качество работы; оценка сложности выполняемой работы; разъяснение по размеру полученной по итогам месяца заработной платы.

Далее осуществляется профессиональная подготовка. Этап профессиональной адаптации сотрудников выражается в овладении им специальностью, профессиональными навыками. Ответственные лица выполняют намеченные мероприятия по адаптации, проставляют соответствующие отметки в «Плане адаптации сотрудника», форма которого представлена в Приложении 6.

Завершающим этапом адаптации является подведение итогов адаптации. Адаптация считается полноценной, если: сотрудник овладел специальностью, соблюдает нормы жизни коллектива, проявляет социальную активность.

По завершении выполнения всех мероприятий и истечении срока адаптационного периода наставник оформляет и представляет «Отзыв»

(Приложение 8) в управление персоналом для рассмотрения вопроса о завершении испытательного срока и в графе «рекомендации» отмечает уровень готовности молодого специалиста. Управление персоналом рассматривает «Отзыв» и принимает одно из решений: о возможности проведения тестирования и об условиях окончания испытательного срока; о дальнейшей профессиональной подготовке; о несоответствии работника ввиду неудовлетворительно завершения периода адаптации. В последнем случае сотруднику предлагают пройти дополнительное обучение с новым наставником.

В случае успешного результата новый сотрудник утверждается в должности и его испытательный срок считается пройденным, а все материалы передаются специалисту по кадрам для формирования личного дела нового сотрудника. Также вносятся итоги работы в «Индивидуальный план работы сотрудника на срок испытания», где ставятся оценки по компетенциям сотрудника (Приложение 9). Наставник, в свою очередь, по результатам сдачи зачета стажером получает денежное вознаграждение в размере 1000 рублей в случае получения оценки «отлично», 800 рублей – «хорошо», 500 рублей – «удовлетворительно».

В ходе исследования актуального состояния системы адаптации персонала в организации были рассчитаны следующие показатели.

1) Количество сотрудников, дополнительно выполняющих наставнические функции в организации, на данный момент составляет 26 человек. Это количество распределено между категориями персонала специалистов и руководителей.

$$197 \text{ (специалисты)} + 12 \text{ (руководители)} = 209 \text{ чел.}$$

$$26 * 100 / 209 = 12 \%$$

Таким образом, процент сотрудников, дополнительно выполняющих наставнические функции в организации равен 12%.

2) Количество сотрудников, принятых за 2016 год составило 58 человек. Испытательный срок успешно прошли 36 человек.

$$36 * 100 / 58 = 62\%$$

Процент сотрудников, принятых на работу и успешно прошедших испытательный равен 62 %.

3) Количество сотрудников, отработавших на предприятии более 1 года в 2016 году составило 24 человека.

$$24 * 100 / 36 \text{ (кол-во успешно прошедших испытательный срок)} = 66\%$$

Процент сотрудников, принятых на работу и отработавших на предприятии более 1 года равен 66 %.

4) Коэффициент текучести кадров по категориям персонала. За 2016 год из организации уволилось – 224 человека. На 1 января 2017 года среднесписочная численность сотрудников составляет 1113 человек.

В связи с этими показателями получаем следующие данные:

Коэффициент текучести среди специалистов:

$$K_T (\text{с}) = 17 / 197 * 100\% = 8,6 \%$$

Коэффициент текучести среди рабочих:

$$K_T (\text{раб}) = 207 / 904 * 100\% = 22,8 \%$$

В целом по организации:

$$K_T = 224 / 1113 * 100\% = 20,1 \%$$

Таким образом, коэффициент текучести кадров в 2016 году в целом по организации составил 20,1 %. Показатель является средним, с отклонением от нормы. Нормой для коэффициента текучести среди специалистов в крупной организации 5-8 %. Для категории рабочих желательно чтобы этот показатель не превышал 20 %. Для крупных предприятий в сфере производства нормой коэффициента текучести должны являться показатели в размере 10-15% [17]. В связи с этим, мы наблюдаем отклонения от нормы всех трех показателей.

Далее мы определили приблизительные значения экономического ущерба для организации, вызванных текучестью кадров и возникающих на последующих этапах адаптации, используя при этом следующие методы.

1. Потери, обусловленные необходимостью обучения и переобучения новых работников, исчисляются как произведение затрат на обучение, доли текучести в общем числе выбывших, деленное на коэффициент изменения численности работников в отчетном году по сравнению с базовым:

$$По = Зо \times Ди / Ки, \text{ где:} \quad (2.5)$$

По – потери, вызванные необходимостью обучения и переобучения сотрудников;

Зо – затраты на обучение и переобучение;

Ди – доля излишнего оборота, текучести;

Ки – коэффициент изменения численности работников в отчетном периоде [17].

В целом, на одного адаптируемого сотрудника с учетом всех затраты: премии наставникам, обучение, дополнительную работу руководителей структурных подразделений в разработке планов и специальных мероприятий адаптации, выдача электронных карточек, а также выдачу новой спецодежды для рабочих/ канцелярских товаров для специалистов – выходит примерно 4000 рублей.

По данным динамики численности трудового состава за 2016 год в организацию прибыло 163 новых сотрудника. Исходя из этого сумма затрат за год на их адаптацию составляет: $4000 * 163 = 652\ 000$ руб.

Коэффициент изменения численности работников в отчетном периоде рассчитаем отношением численности работников в отчетном году по сравнению с базовым.

$$К_{и} = 1113 / 1148 * 100\% = 97$$

Ди – долю излишнего оборота (текучести) рассчитаем на основе нормы показателя для крупных предприятий в сфере производства.

$$Д_{и} = 20,1\ \% \text{ (текущий показатель)} - 15\ \% \text{ (норма)} = 5\%$$

Теперь подсчитаем потери, обусловленные необходимостью обучения и содержанием процедуры адаптации новых работников.

$$По \text{ (2016 год)} = 652\ 000 * 5\% / 97 = 33\ 608$$

Таким образом, потери при необходимости обучения, переобучения и содержанием процедуры адаптации новых работников с излишним коэффициентом текучести в исследуемой организации за 2016 год составляют 33 608 руб.

2. Потери, связанные с затратами по проведению набора персонала в результате текучести определяется как произведение затрат на набор и доли текучести в общем числе уволившихся, деленное на коэффициент изменения численности работников:

$$З_{\text{прн}} = З_{\text{н}} \times Д_{\text{т}} / К_{\text{изм}}, \text{ где:} \quad (2.6)$$

$З_{\text{н}}$ – затраты на набор;

$Д_{\text{т}}$ – доля текучести;

$К_{\text{изм}}$ – коэффициент изменения численности работников, равный отношению численности на конец периода к численности на начало периода.

В сумме затраты на подбор персонала за 2016 год составили 407 000 руб.

$$З_{\text{прн}} (\text{ за 2016 год}) = 407\,000 * 20,1 / 97 = 84\,337$$

Таким образом, потери, связанные с затратами по проведению набора персонала в результате текучести кадров за 2016 год составили 84 337 руб.

В сумме потери за 2016 год из-за излишней текучести кадров и во вновь проходящий адаптационный период, составили $33\,608 + 84\,337 = 117\,945$ руб.

Также исследование процедуры адаптации проводилось и с помощью социологических методов, а именно было проведено анкетирование недавно уволившихся сотрудников (за последний месяц) из различных подразделений и тех, кто собирается увольняться в ближайшее время. Анкета представлена в Приложении 13. Опрашиваемые сотрудники имели стаж в работы организации до 1 года. Их количество составило 21 человек.

Результаты опроса представлены в таблице 2.12.

Таблица 2.12

Результаты опроса сотрудников по выявлению причин увольнения

Возможная причина увольнения	Количество ответов
Неудовлетворительная оплата труда	3
Не освоил быстро навыки для данной работы	6
По семейным обстоятельствам, не связанным с работой	1
По инициативе руководителя	0
Неудобный режим работы	2
Плохие условия труда	2
Из-за грубости руководителей	0
По состоянию здоровья	0
Невозможно повысить квалификацию	3
Трудности вхождения в новый коллектив	4

Опрашиваемые сотрудники, а также бывшие сотрудники данной организации, среди наиболее значимых причин возможного увольнения указали: неудовлетворяющую их оплату труда – 14,2%, неудобный режим работы – 9,5%, плохие условия труда – 9,5%, трудности вхождения в новый коллектив – 19,1 %, ответ «не сумел быстро освоить навыки для данной работы» составил 28,5%.

Следовательно, по результатам данного опроса, можно выявить, что самой распространенной причиной увольнения среди недавно устроившихся сотрудников в данной организации за последнее время является сложности прохождения этапа адаптации.

Таким образом, проанализировав актуальное состояние процесса адаптации в организации, а также произведя расчеты потерь и рассчитав коэффициенты, можно выявить, что в исследуемой организации существуют проблемы. А именно – высокий показатель текучести кадров, наличие

экономических потерь в связи с ним в период адаптации новых сотрудников. Проведенный опрос показал, что наиболее значимой причиной увольнения среди недавно пришедших сотрудников является, по их мнению то, что они не смогли быстро овладеть необходимыми навыками для своей должности в адаптационный, испытательный период. А также среди причин по значимости выявлена причина трудности вхождения в новый коллектив. Новые сотрудники спешат покинуть организацию, в связи с чем коэффициент текучести кадров имеет отклонения от нормы. Решение выявленных проблем, в первую очередь, нужно начать с совершенствования процесса адаптации новичков.

**ГЛАВА 3. ОРГАНИЗАЦИОННО - ЭКОНОМИЧЕСКОЕ
ОБОСНОВАНИЕ МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ
СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО
«ТАМБОВСКИЙ БЕКОН»**

**3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы адаптации
персонала**

Одной из главных задач системы управления персоналом является как подбор ценных и квалифицированных кадров, так и их удержание. Тем не менее, специалисты часто не предпринимают достаточно усилий в разработке программ адаптации для новых сотрудников. Это объясняется тем, что трудно выразить качественные параметры через количественные, а также трудностью оценить эффективность социальной среды с помощью финансовых показателей.

В исследовании мы выявили, что в организации имеется наличие таких проблем как:

1. Высокий показатель текучести кадров;
2. Наличие экономических потерь в связи с ним в период адаптации новых сотрудников в размере 117 945 руб.

Наиболее значимой причиной увольнения среди недавно пришедших сотрудников из проведенного опроса является то, что они не смогли быстро овладеть необходимыми навыками для своей должности в адаптационный период. А также среди причин по значимости выявлена причина трудности вхождения в новый коллектив.

Данные выводы являются основанием для предложения следующих мероприятий.

1. Так как процесс адаптации на всех ее этапах требует много времени и внимания в разработке плана и контроля над его выполнением, а

также индивидуальном подходе к персоналу, необходимо выделить среди имеющихся сотрудников (с опытом работы в организации от 3 лет) специалиста, который будет отвечать за организацию адаптации во всех структурных подразделениях организации, а также за ее экономическую эффективность.

Проанализировав состав работников кадровой службы, можно принять решение возложить выполнение этих функций и обязанностей на специалиста по обучению и развития персонала, так как он уже обладает необходимым опытом и знаниями в данной сфере, и знаниями деятельности организации. Новую должность можно ввести в штат под наименованием «Специалист по адаптации персонала». В связи с этим с целью повышения эффективности работы кадровой службы необходимо ввести в штат нового специалиста, который будет отвечать за обучение и развитие персонала.

2. Необходимо усовершенствовать программу адаптации. На основании уже имеющихся материалов и документов для новичков в исследуемой организации, можно доработать план адаптации более четкой и конкретной программой. Ее выполнение и контроль соблюдения будет осуществлять специалист по адаптации персонала. Программа адаптации будет включать четкую последовательность ее этапов и структуру плана.

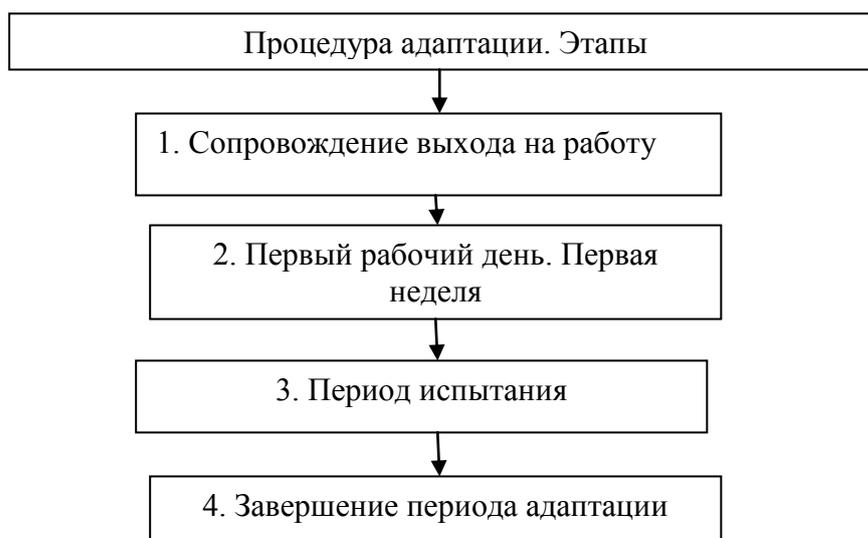


Рис. 3.1 Этапы программы адаптации персонала

Далее распишем каждый этап подробнее.

1. Процесс сопровождения выхода на работу представим на рисунке 2.2.

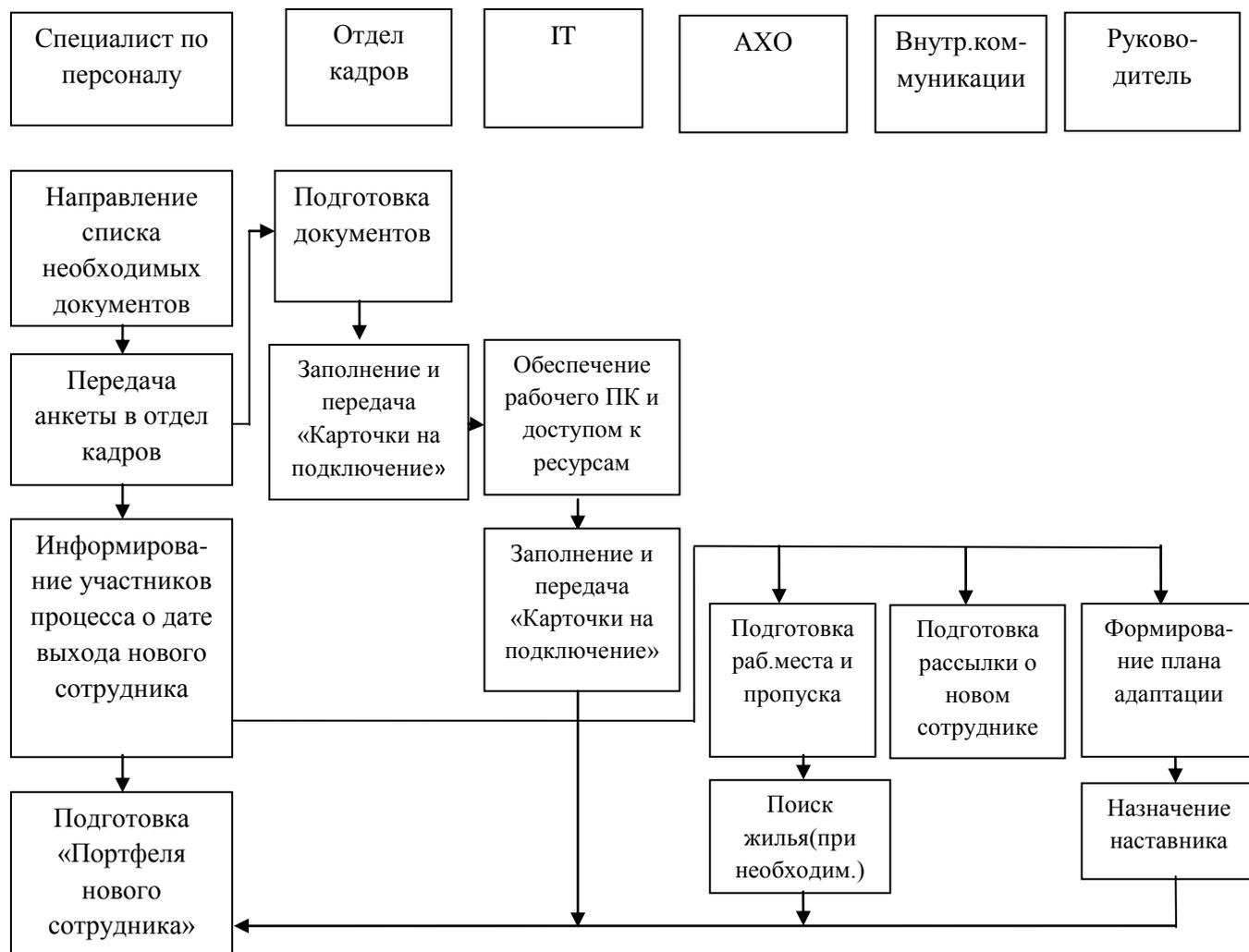


Рис. 3.2 Сопровождение выхода на работу.

Действия участников процесса.

В «Портфель нового сотрудника» будет входить:

- Кодекс делового поведения и этики;
- Правила деловой переписки;
- Буклет о корпоративных ценностях;
- Карточка на подключение;
- План адаптации нового сотрудника;

- Организационная структура подразделения;
- Описание должности.

Карточка на подключение включает в себя: ФИО сотрудника, должность, рабочее место, логины и пароли ко всем необходимым ресурсам, адрес электронной почты, корпоративный номер, информация о тарифе и лимите, условия информационного сопровождения (горячая линия, база знаний, техподдержка).

2. Первый рабочий день. Первая неделя.

2.1 Специалист по адаптации персонала встречает нового сотрудника в первый рабочий день и провожает его в отдел кадров, где ему дают направление на прохождение вводного инструктажа по охране труда.

2.2 Специалист по адаптации персонала:

- знакомит сотрудника с правилами внутреннего трудового распорядка и требованиями дресс-кода;
- знакомит сотрудника с дальнейшим порядком адаптации;
- передает сотруднику «Портфель нового сотрудника»;
- назначает в календаре плановые встречи с сотрудником и его непосредственным руководителем;
- назначает наставника.

2.3 Непосредственный руководитель представляет новичка коллективу, знакомит с наставником. Наставник проводит вводный инструктаж на рабочем месте. В дальнейшем оказывает необходимую помощь в выполнении рабочих задач, консультирует непосредственно по профессиональным вопросам.

2.4 Специалист по адаптации персонала помогает в организации проведения всех необходимых мероприятий, указанных в «Плане адаптации», консультирует сотрудника по всем возникающим вопросам.

Схема процесса первого рабочего дня и первой рабочей недели представлена на рис. 3.3.

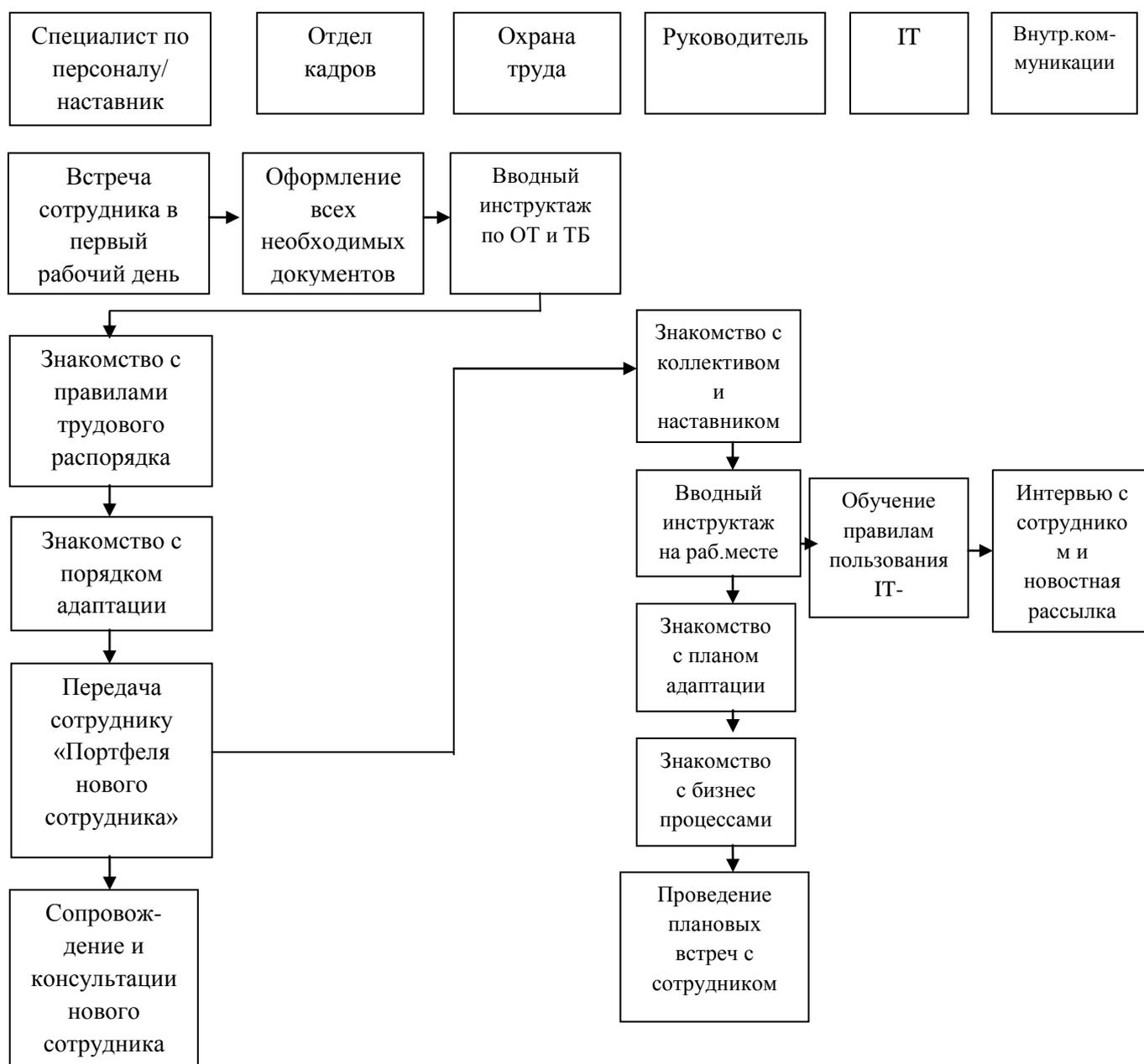


Рис. 3.3 Первый рабочий день/Первая неделя. Алгоритм

3. Период испытания.

3.1 Специалист по адаптации персонала организует прохождение всеми новыми сотрудниками тренинга «Добро пожаловать» в назначенные даты (раз в месяц). Данный тренинг включает в себя:

- ГК «Русагро». История, миссия, корпоративная культура, описание бизнес-процессов;

- МБН. Характеристики Мясного Бизнеса, продукция, знакомство с подразделениями и их стратегическими целями;
- Административный блок. Информация об основах системы управления персоналом: политики, обучении, оформлении отпусков, контактных лицах и т.д.

3.2 Специалист по адаптации персонала организует знакомство всех новых сотрудников с производством согласно установленным датам (раз в месяц). Знакомство с производством работников категории специалистов осуществляется с выездом на производственные площадки, где проводится экскурсия всех новых сотрудников, принятых за период, с описанием технологической цепочки.

3.3 Сотрудник участвует во всех необходимых адаптационных мероприятиях, работает над выполнением поставленных задач.

3.4 Специалист по адаптации персонала проводит еженедельные встречи (месяц) и ежемесячные встречи с новым сотрудником, а также его наставником, с целью обсуждения результатов работы, возможных трудностей и обратной связи.

4. Завершение периода адаптации.

По истечению периода испытания не позднее, чем за 3 дня до момента окончания испытательного срока, непосредственный руководитель, наставник и специалист по адаптации персонала проводят встречу с сотрудником с целью: подведения итогов испытания на основании «Плана адаптации» и постановки задач на следующий период. Специалист по адаптации персонала организует заполнение опросника обратной связи по процессу адаптации персонала.

План адаптации нового сотрудника будет иметь следующую структуру (Рис. 3.4).

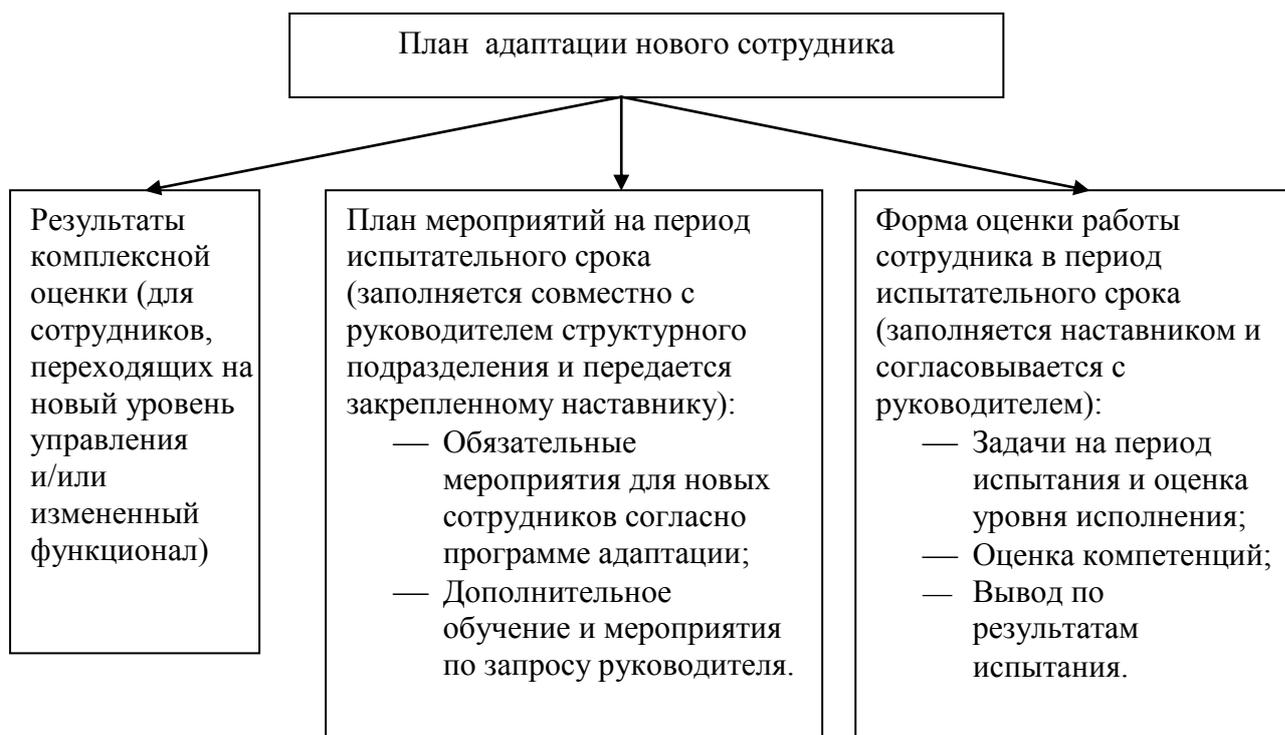


Рис. 3.4 Структура плана адаптации нового сотрудника

Помимо плана адаптации, в организации рекомендуется сформулировать следующие цели адаптационной политики, которым и будет следовать специалист по адаптации персонала:

- Достижение в короткие сроки эффективной работы новичка с минимальными вложениями;
- Предотвращение высокого показателя текучести кадров как следствия несостоявшейся адаптации;
- Формировать у нового работника лояльность к организации, а именно содействовать оправданию его ожиданий, удовлетворению своей работой и содействовать быстрому вхождению в трудовой коллектив и корпоративную культуру организации.
- Так же как и в кадровой политике, в адаптационной работе придерживаться принципа личностного подхода к сотруднику.

Также, на специалиста по адаптации персонала будут возложены обязанности не только корректировать в случае необходимости данный план и осуществлять контроль его соблюдения, но и организовывать общение

нового сотрудника с коллективом. То есть, устранять, выявленные в ходе анкетирования, трудности вхождения в рабочий коллектив, сопровождать сотрудников первые дни выхода на работу. Специалист по адаптации персонала также будет отвечать за организацию корпоративных мероприятий, необходимых в период адаптации новичков.

Это поможет полностью погрузиться в данный процесс, наладить систему адаптации, уменьшит круг задействованных лиц, четко распределит ответственность. В связи с этим, сократятся функции наставника в процессе организационной и социально-психологической адаптации, тем самым он сможет оказать больше времени и значения непосредственно производственной адаптации нового сотрудника, а также это освободит его время для выполнения его основных должностных обязанностей в этот период.

3.2 Оценка социально-экономической эффективности мероприятий

Для решения выявленных проблем в организации нами были предложены следующие мероприятия:

1. Введение новой должности в отдел кадров – «Специалист по адаптации персонала». Назначен на эту должность будет уже работающий в организации специалист по обучению и развитию персонала, так как данная сфера близка к его обязанностям, и он обладает необходимым опытом работы в данной организации. С целью только повышения эффективности работы отдела кадров, будет необходимо найти нового специалиста по развитию и обучению персонала.

2. Совершенствование программы и четкая разработка плана адаптации, на которые будет ориентироваться специалист по адаптации

персонала. В данное мероприятие также будет включен «Портфель нового сотрудника».

Для наглядного видения эффективности предложенных рекомендаций были произведены расчеты с применением формулы текучести кадров в данной организации.

Коэффициент текучести кадров в 2016 году составил 20,1 %. Показатель является средним, с отклонением от нормы.

Рассчитаем приблизительное значение коэффициента текучести кадров в данной организации после соблюдения предложенных рекомендаций в процессе адаптации.

Если исходить из данных, что за год со всей организации уволилось 224 человека, то можно рассчитать, что в месяц примерное число уволившихся сотрудников составляет 18 человек. По статистике известно, что благодаря введению эффективной системы адаптации персонала текучесть кадров уже в первый год снижается до 35 %. И после этого в месяц будет увольняться уже в среднем 12-13 человек в масштабах всей организации.

Рассчитав количество человек за год с таким месячным коэффициентом, примерно получаем: $13 \text{ (чел.)} * 12 \text{ (мес.)} = 156 \text{ человек}$.

Таким образом, коэффициент текучести кадров за год составит:

$$K_T = 156 / 1113 * 100\% = 14 \%$$

Такой показатель текучести кадров будет являться нормой для данной производственной организации.

Разница между текущим коэффициентом текучести и коэффициентом после внедрения предложенных мероприятий будет составлять:

$$K_T \text{ (настоящего времени)} - K_T \text{ (после внедрения предложенных рекомендаций)} = 20,1\% - 14\% = 6,1\%$$

Таким образом, текучесть кадров в данной организации за год может сократиться на 6,1%.

Далее мы определили необходимые затраты на внедрение предложенных мероприятий. Заработная плата специалиста по адаптации персонала будет составлять 18 000 тыс.руб. Фонд оплаты труда составит: $18\,000 * 12(\text{мес.}) = 216\,000$ рублей. Могут также возникнуть затраты на поиск нового специалиста по обучению и развитию персонала.

«Портфель нового сотрудника» будет сделан в печатном виде, чтобы у сотрудника в первое время всегда была возможность при необходимости им воспользоваться.

Расходы, которые потребуются для его создания будут следующими:

1. Печать составляющих документов: кодекс делового поведения и этики; правила деловой переписки; буклет о корпоративных ценностях; организационная структура подразделения.

План адаптации будет составляться специалистом по адаптации персонала, карточка на подключение выдается отделом информационных технологий.

Приблизительно «Портфель нового сотрудника» будет включать в себя 10-15 страниц цветной печати с изображениями, а также вложенный буклет корпоративных ценностей. Стоимость одной страницы примерно составит 10 руб. Печать 15 страниц составит: $10 * 15 = 150$ рублей/шт.

Печать двухстороннего буклета будет стоить примерно 50 руб/шт.

«Портфель нового сотрудника» будет выдаваться только персоналу категории специалистов. Приблизительное число экземпляров на ближайший год по данным динамики численности персонала может составить 30 штук. Этого запаса хватит примерно на год, исходя из данных численности персонала за последние годы. В случае необходимости по мере поступления и выбытия кадров можно будет приобрести больше.

Примерная стоимость «Портфеля нового сотрудника» будет составлять:

$$150 \text{ руб} * 30 \text{ экз} = 4500 \text{ рублей.}$$

$$50 \text{ руб} * 30 \text{ экз} = 1500 \text{ рублей}$$

$$4500 + 1500 = 6000 \text{ рублей}$$

2. Закупка папок А4 с ручками (1 шт – 70 руб)

70 руб * 30 экз = 210 рублей

Представим стоимость предложенных мероприятий в Таблице 3.1.

Таблица 3.1

Оценка стоимости предложенных мероприятий

№	Название мероприятия	Сумма, тыс. руб.	Источники финансирования	Сроки
1.	Введение должности «специалист по адаптации персонала»	216 000	Увеличение прибыли предприятия за счет внедрения данных мероприятия, снижения текучести кадров, сокращения издержек на поиск и обучение нового персонала	1 год
2.	Совершенствование программы адаптации и четкая разработка плана адаптации	–		1 год
	- Создание «Портфеля нового сотрудника»	6 210		
	Итого:	222 210 руб		

Для выявления проблем, связанных с экономическими потерями организации в период адаптации новых сотрудников необходимо было посчитать сколько средств организация теряет в течение года при отсутствии чётко поставленной работы по адаптации, чтобы оценить размер предполагаемой прибыли от усовершенствования работы с кадрами.

В сумме потери из-за излишней текучести кадров за адаптационный период и переобучение сотрудников составили 117 945 руб.

После внедренных мероприятий показатель текучести кадров приблизительно должен снизиться на 6,1 % и составить 14%.

Исходя из этого, доля излишнего показателя текучести кадров может составить 1- 2 %. Потери, обусловленные необходимостью обучения и содержанием процедуры адаптации новых работников составят:

$$П о (2016 \text{ год}) = 652\,000 * 2\% / 97 = 12\,886$$

Теперь рассчитаем потери, вызванные затратами на подбор персонала с новым предположительным коэффициентом текучести кадров.

$$З \text{ прн (за 2016 год) } = 407\,000 * 14 / 97 = 58\,742$$

Таким образом, потери, обусловленные необходимостью обучения и содержанием процедуры адаптации новых работников после внедрения предложенных мероприятий со временем гораздо снизятся, и будут составлять приблизительно 12 886 рублей, или ликвидируются вовсе. Потери, вызванные затратами на подбор персонала с учетом доли коэффициента текучести составят не 84 337 рублей, а 58 742 рубля.

Далее посчитаем, на сколько в сумме снизятся данные потери после внедрения предложенных мероприятий.

1. Потери, обусловленные необходимостью обучения и содержанием процедуры адаптации новых работников: $33\,608 - 12\,886 = 20\,722$ руб.

2. Потери, вызванные затратами на подбор персонала с учетом доли коэффициента текучести: $84\,337 - 58\,742 = 25\,595$ руб.

В сумме снижение потерь составит: $20\,722 + 25\,595 = 46\,317$ руб.

После внедрения предложенных мероприятий они будут составлять: $117\,945 - 46\,317 = 71\,628$ руб.

Таким образом, значения экономического ущерба для организации, вызванных текучестью кадров и возникающих затрат на последующих этапах адаптации, снизятся на 46 317 рублей и составят 71 628 рублей.

Представим планируемые экономические и социальные результаты от внедрения предложенных мероприятий в Таблице 3.2.

Таблица 3.2

Планируемые результаты от внедрения предложенных мероприятий

Мероприятия	Экономическая эффективность мероприятий	Социальная эффективность мероприятий
<p>1. Введение новой должности «Специалиста по адаптации персонала»</p>	<p>– Снижение коэффициента текучести кадров на 6,1%;</p> <p>– Снижение потерь экономического ущерба для организации, вызванных текучестью кадров и возникающих затрат на содержание последующей процедуры адаптации, на 43 317 рублей (на 40 %).</p>	<p>– Четкое распределение ролей в процедуре адаптации задействованных лиц;</p> <p>– Формирование у нового работника лояльности к организации, посредством оправдания его ожиданий, удовлетворению работой, быстрому вхождению в трудовой коллектив и корпоративную культуру организации;</p> <p>– Сокращение функций наставника в процессе организационной и социально-психологической адаптации. Сосредоточение больше времени и внимания производственной адаптации нового сотрудника. Освобождение времени работы наставника для выполнения его основных должностных обязанностей в этот период.</p> <p>– Повышение эффективности работы отдела управления персоналом и организации в целом;</p>
<p>2. Совершенствование программы и четкая разработка плана адаптации</p> <p>– Создание «Портфеля нового сотрудника»</p>		<p>– Достижение в короткие сроки эффективной работы новичка с минимальными вложениями;</p> <p>– Предотвращение высокого показателя текучести кадров как следствия несостоявшейся адаптации;</p> <p>– Структуризация и полноценность работы специалиста по вопросам адаптации каждого сотрудника;</p> <p>– Обеспечение системности необходимых знаний о своем окружении, обязанностях и своей организации в целом;</p>

Далее рассчитаем срок окупаемости предложенных нами мероприятий. Коэффициент общей экономической эффективности финансовых вложений рассчитывается по следующей формуле:

$$P = K/CF, \text{ где} \quad (3.1)$$

P-срок окупаемости,

K- сумма вложенных средств,

CF- годовая прибыль (за 2016 год).

$$P = 222\,210 / 17\,890\,000 * 100\% = 1,2$$

Из данных расчетов мы видим, что финансовые вложения в реализацию предложенных мероприятий окупятся примерно за 1 год.

На основании выше проведенного анализа и расчетов можно сделать вывод о том, что предложенные в качестве мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в ООО «Тамбовский бекон» меры направлены на повышение эффективности системы адаптации, снижению экономических потерь, вызванных ей. Данные мероприятия требуют финансовых вложений, сумма которых составляет 222 210 рублей. Их полную окупаемость с точностью можно будет рассчитать лишь через год, произведя анализ численности вновь поступивших сотрудников и количество успешно прошедших испытательный срок с новыми методами его работы и предложенными мероприятиями. Вложенные средства могут быть реализованы и окуплены после внедрения данных мероприятий, направленных также на сохранение стабильности коллектива, снижению текучести кадров, а значит на эффективность работы предприятия. Также они послужат быстрому вхождению новых работников в среду организации, сократят число возможных причин увольнения сотрудников, улучшат социально - психологический климат в коллективе, а также поспособствует системности необходимых знаний о своем окружении, обязанностях и своей организации в целом. Это тем самым позволит через год увеличить прибыль и окупить финансовые вложения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итоги необходимо отметить, что адаптация есть социальный процесс освоения личностью новой трудовой ситуации, когда личность и трудовая среда активно взаимодействуют друг с другом. Она имеет сложную структуру и представляет собой единство разных видов адаптации. Различают профессиональную, организационную, психофизиологическую и социально-психологическую адаптацию. Успешность всех видов адаптации зависит от факторов, влияющих на ее процесс. Факторы трудовой адаптации – это условия, влияющие на течение, сроки, темпы, и результаты этого процесса. Среди факторов трудовой адаптации выделяют: субъективные и объективные факторы, личностные и производственные.

Эффективность социально-психологической адаптации напрямую зависит от организации и социального взаимодействия. Также с адаптацией напрямую связан анализ факторов определенной среды или окружения. Оценка личностных качеств окружающих как фактора привлекающего в подавляющем большинстве случаев сочеталась с эффективной психической адаптацией, а оценка таких же качеств как фактора отталкивающего - с её нарушениями. Но не только анализ факторов окружающей среды определяет уровень адаптации и эмоциональной напряжённости. Необходимо также принимать во внимание индивидуальные качества, состояние непосредственного окружения и особенности группы, в котором осуществляется социальное взаимодействие. Поэтому эффективная психологическая адаптация представляет собой одну из предпосылок к успешной профессиональной деятельности.

В ходе анализа системы управления персоналом в ООО «Тамбовский бекон» был произведен анализ основных кадровых процессов в организации. В ходе него были выявлены изменения показателя текучести кадров, а именно его повышение в сравнении с 2014 годом в 2016 году на 4,7%.

Исследование системы адаптации персонала в ООО «Тамбовский бекон» было показано, что в организации имеется положение об адаптации и во время стажировки нового сотрудника действует система наставничества.

Коэффициент текучести кадров в 2016 году в целом по организации составил 20,1 %. Показатель является средним, с отклонением от нормы.

В ходе исследования мы определили значения экономического ущерба для организации, вызванных текучестью кадров и возникающих на последующих этапах адаптации. Их сумма составила 117 945 руб.

Проведенное анкетирование показало, что наиболее значимой причиной увольнения среди недавно пришедших сотрудников является, по их мнению то, что они не смогли быстро овладеть необходимыми навыками для своей должности в адаптационный, испытательный период.

Для решения выявленных проблем в организации нами были предложены следующие мероприятия:

1. Введение новой должности в отдел кадров – «Специалист по адаптации персонала». Назначен на эту должность будет уже работающий в организации специалист по обучению и развитию персонала, так как данная сфера близка к его обязанностям, и он обладает необходимым опытом работы в данной организации. С целью только повышения эффективности работы отдела кадров, будет необходимо найти нового специалиста по развитию и обучению персонала.

2. Совершенствование программы и четкая разработка плана адаптации, на которые будет ориентироваться специалист по адаптации персонала. В данное мероприятие также будет включен «Портфель нового сотрудника».

Данные мероприятия требуют финансовых вложений, сумма которых составляет 222 210 рублей. Срок окупаемости финансовых вложений в реализацию предложенных мероприятий составит примерно 1 год.

Совершенствование системы адаптации персонала в организациях поможет сократить у сотрудников период вработываемости. В связи с этим сократятся потери рабочего времени на начальных этапах работы.

Применение и соблюдение предложенных мероприятий и путей решения проблем, связанных на первых этапах трудовой адаптации, послужит решению целому ряду проблем, а именно – снижению текучести кадров, снижению экономических потерь, удержанию высококвалифицированных специалистов в организации. По рассчитанным показателям текучести кадров, коэффициент снизится и будет составлять примерно 14 %, что будет являться нормой.

Обобщая все изложенное выше, можно с уверенностью сказать, что система трудовой адаптации и пути решения проблем, связанные с ней, просто необходимы в любой организации. Недостаточно проработанная система адаптации с точки зрения экономической эффективности оказывает значительное влияние на общую организационную эффективность, и тем самым может помешать организации удерживать самый важный ее ресурс – персонал. Ведь от того, насколько успешно пройдет данный процесс, будет зависеть эффективность работы всей организации в целом.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аболин, Л.М. Психологические механизмы эмоциональной устойчивости человека [Текст]: Л.М. Аболин / Казань: Изд-во КазГУ, 2013. - 411 с.
2. Адаптация персонала. Сайт проекта «Адаптация 360»: разработка программного обеспечения автоматизации управления процессами адаптации на предприятии : [Электронный ресурс] // Режим доступа: www.adaptation360.ru
3. Андреева, Г.М. Социальная психология [Текст]: учебник для высших учебных заведений/ Г.М. Андреева // М.: Аспект Пресс, 2011 г. – 267 с.
4. Андрущенко, В. П. , Социология [Текст]: В. П. Андрущенко, Г. Т. Головченко / Учебное пособие для студентов ВУЗов. - Харьков, 2012.- 213 с.
5. Альтшулер, И. Современные технологии управления: тенденции и перспективы :[Электронный ресурс] // Корпоративный менеджмент. Режим доступа: www.cfwin.ru
6. Анисимов, В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации: Практическое пособие кадровика [Текст]: В.М. Анисимов /Н.М. Дашко, 2011. - 704 с.
7. Белов, М. Н. Пензенский государственный университет. Роль наставничества в адаптации: [Электронный ресурс] // Режим доступа: www.ckt-sirius.ru/articles.htm
8. Веснин, В.Р., Менеджмент [Текст] : учебник для вузов по спец. "Менеджмент организации"/ В.Р. Веснин // 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Проспект, 2012. - 502 с.
9. Володина, Н.В. Адаптация персонала. Российский опыт построения комплексной системы [Текст]: Н.В. Володина/ М.: Эксмо, 2014. - 240 с.

10. Виханский, О.С., Менеджмент [Текст]: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов // 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Экономист, 2008. - 670 с.
11. Владимирова, Л.П. Экономика труда [Текст]/ Л.П. Владимирова// М.: Инфра М, 2011.-356 с.
12. Вудкок, М.Д. Раскрепощенный менеджер [Текст]/ М.Д. Вудкок / М.: Дело, 2013. - 320 с.
13. ГК Русагро: [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.rusagrogroup.ru>
14. Генкин, Б. М. Экономика и социология труда [Текст]/ Б. М. Генкин // учеб. для вузов 7-е изд., доп. М. : Норма, 2011. - 448 с.
15. Герчикова, И. Н. Менеджмент [Текст]: И. Н. Герчикова / М.: издательское объединение "Юнити", 1994.- 356 с.
16. Гречихин, В.Г. Лекции по методике технике социологических исследований: учебное пособие [Текст]/ В.Г. Гречихин // М.: МГУ, 2007.- 232 с.
17. Григорьева И. Текучесть кадров [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/print/13997>
18. Горшкова, М.К. Как провести социологическое исследование [Текст]/ М.К. Горшкова // под ред. и Ф.Э. Шереги. М., 2014. - 288 с.
19. Глуценк, Е.В. Теория управления [Текст]/ Е.В. Глуценко, Е.В. Захарова// М.: Вестник, 2012 г. – 189 с.
20. Гущина, И.Г. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда [Текст]/ И.Г. Гущина // Общество и экономика, М, 2012.- 169 с.
21. Дорофеев, В.Д. Менеджмент [Текст]: учебное пособие для вузов по спец. "Менеджмент организации" / В.Д, Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопап. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 439 с.
22. Дятлов А.Н. Современный менеджмент [Текст]: Учебное пособие./ А.Н.Дятлов, Вып. 1 - М., 2011.- 178 с.

23. Закомурная, Е. «Тени» и «Друзья»: методы обучения персонала, которых у нас пока нет [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.amttraining.ru/articles/index.php?ELEMENT_ID=7113&phrase_id=58564
24. Здравомыслов, А.Г. Методология и процедура социологического исследования [Текст] / А.Г. Здравомыслов, М.: Мысль, 2010.- 204 с.
25. Кричевский, Р.Л. Если Вы руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе [Текст] / Р.Л. Кричевский. – М.: ПРИОР, 2011. – 325 с.
26. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом [Текст] / А.Я. Кибанов, М.: Дело, 2010г.–145с.
27. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации : актуальные технологии найма, адаптации и аттестации [Текст] / А.Я. Кибанов, М.: КноРус, 2010 г. -113 с.
28. Кнорринг, В.И., Теория, практика и искусство управления [Текст]: учебник для вузов по экономическим спец. / В.И. Кнорринг. - 3-е изд., испр. и доп. - М.: НОРМА, 2011. - 527 с.
29. Кузнецов, П.В. Адаптация как функция развития личности [Текст] / П.В. Кузнецов. - Саратов, 2012. - 75 с.
30. Кравченко, А.И., История менеджмента: учебник для вузов по направлению 080507 "Менеджмент организации" [Текст] / А. И. Кравченко. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: КноРус, 2010. - 431 с.
31. Ламскова, О.М., Маусов Н.К. Адаптация персонала в организации [Текст] // Управление персоналом – 2014 - №13 - стр. 53-56.
32. Магура, М.И. Современные персонал-технологии [Текст] / М.М. Магура, М.Б. Курбатова. - М., 2011. - 310 с.
33. Манаев, С.В «Оценка управления процессом адаптацией», «Журнал управление персоналом» / С.В. Манаев, Ю.Д. Горковенко. 2013, №11-12.

34. Менеджмент организации [Текст] / Под ред. В.Е. Ланкина. - Таганрог: ТРТУ, 2010. - 490 с.
35. Мескон, М.Х. Основы менеджмента [Текст] / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М., 2009. - 1011 с.
36. Милославова, И.А. Адаптация как социально-психологическое явление [Текст] / И.А. Милославова // Социальная психология и философия / Под ред. Б.Ф. Парыгина. - СПб., 2013. – 245 с.
37. Митрофанова, Е.А. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом [Текст] / Е.А. Митрофанова, Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2013. - 422 с.
38. Мордовин, С.К. Управление персоналом [Текст]: современная российская практика / С.К. Мордовин. - СПб.: Питер, 2010. - 289 с.
39. Морозов, А.В. Управленческая психология: [Текст] Учебник / А.В. Морозов. - М.: Академический Проект, 2013. - 359 с.
40. Новикова, Л.А. Производственная адаптация и кадровая политика / Л.А. Новикова. 2011. - №20. - С.11-18.
41. Одегов, Ю. Г., Карташова Л. В. Управление персоналом, оценка эффективности [Текст]. Учеб. пособие для вузов. – М: Экзамен, 2010. – 326 с.
42. Патуха, М.О. Оценка эффективности адаптации персонала [Текст] / М.О. Патуха // Справочник кадровика. - 2014. - №1. - С.33-38.
43. Пономарева, Н.Г. Современные требования к кадровой службе [Текст] / Н.Г. Пономарева. - М., 2012. - 139 с.
44. Потапов, С.В. Как управлять персоналом [Текст] / С.В. Потапов. - М.: ЭКСМО, 2013. - 398 с.
45. Растова, Л.М. Социальная адаптация личности в коллективе [Текст] / Л.М. Растова. - Томск, 2010. - 311 с.

46. Реймаров, Г.А. Комплексная оценка персонала. Инженерный подход к управлению качеством труда [Текст] / Г.А. Реймаров. - М.: ЛКИ, 2015. - 424 с.
47. Рогожин, М.Ю. Организация кадровой работы предприятия [Текст]: Учебно-практическое пособие / М.Ю. Рогожин. - М.: Эксмо, 2013. - 398 с.
48. Русецкая, Ж. Новичок в коллективе [Текст] / Ж. Русецкая // Управление персоналом. - 2015. - №5. - С.43-48.
49. Рябов, А.Е. Адаптация нового сотрудника: этапы прохождения и действия администрации [Текст] / А.Е. Рябов // Управление персоналом. - 2014. - №6. - С.21-28.
50. Самыгин, С.И. Психология управления [Текст]: Учебное пособие/ С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко, Ростов н/Д, 1997. – 345с.
51. Сергейчук, А.В. «Социология управления» [Текст] / Сергейчук А.В. — СПб., 2012г. – 203с.
52. Свиридов, Н.А. Социальная адаптация личности [Текст] / Н.А. Свиридов // Социологические исследования. - 2013. № 3. - С.43-52.
53. Трунов Л. Синдром сгорания: позитивный подход к проблеме [Текст] / Л. Трунов // Журнал практического психолога. - 2014. - №8. - С.5-9.
54. Управление персоналом. Адаптация молодых специалистов [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.job.kg/articles/315/>
55. Управление персоналом и занятостью. [Текст]: – СПб: Издательство С.-П. Университета экономики и финансов, 2013. – 356 с.
56. Цветаев, В.М. Управление персоналом [Текст]/ В.М. Цветаев. - М.: СПб: Питер, 2015. - 192 с.
57. Чернышева М.А. Основы менеджмента [Текст]: учебное пособие / под ред. И.Ю. Солдатовой,. - 2-е изд. - М.: Издат.-торг. корпорация "Дашков и К"; Ростов н/Д: Академцентр, 2011. - 270 с.

58. Филиппов, А.В. Кадры: психологический аспект [Текст]/ А.В. Филиппов. - М.: Экономика, 2010. - 267 с.
59. Шахбазов, А.А. Создание системы адаптации в бюджетном медицинском учреждении [Текст] / А.А. Шахбазов // Отдел кадров бюджетного учреждения. 2012. - №1. С.8-17.
60. Шипунов, В.Т. Основы управленческой деятельности [Текст]/ В.Т. Шипунов, Е.Н. Кишкель. - М.: ПРИОР, 2012.- 387 с.
61. Шведова, Т.О. Организация системы адаптации новых сотрудников [Текст] / Т.О. Шведова // Справочник по управлению персоналом. 2012. - №6. - С.43-48.
62. Шекшня, С.В. Управление персоналом современных организаций [Текст]/ С.В. Шекшня. - М., 2011. - 110 с.
63. Экономическая школа / Научно популярный журнал, выпуск 2 [Текст], СПб: С. – Петербургский университет экономики и финансов, 2012. С. 87.