

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

**ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

**КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ АДАПТАЦИЕЙ  
ПЕРСОНАЛА (НА ПРИМЕРЕ ОАО «ЭФКО»)**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки  
38.03.03 Управление персоналом  
очной формы обучения, группы 05001342  
Галкиной Яны Владимировны

Научный руководитель  
К.э.н., доцент кафедры  
управления персоналом  
Власова Т.А.

БЕЛГОРОД 2017

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....		3
ГЛАВА I	ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ.....	6
1.1	Социально-экономическое содержание адаптации персонала: понятие, сущность и виды.....	6
1.2	Этапы и методы организации управления адаптацией персонала.....	11
1.3	Организация эффективного управления адаптацией персонала.....	20
ГЛАВА II	СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ АДАПТАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА В ОАО «ЭФКО».....	25
2.1	Организационно-экономическая характеристика ОАО «ЭФКО».....	25
2.2	Анализ системы управления персоналом в организации.....	32
2.3	Исследование системы адаптации персонала в организации.....	42
ГЛАВА III	РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОАО «ЭФКО» .....	50
3.1	Рекомендации и мероприятия по совершенствованию системы управления адаптацией персонала.....	50
3.2	Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления адаптацией персонала.....	58
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....		63
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ .....		66
ПРИЛОЖЕНИЯ		

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Работа с человеком как с ресурсом организации начинается на этапе адаптации. От того, насколько эффективно организован процесс адаптации сотрудника, зависит эффективность и результативность дальнейшей его работы и возможность реализации способностей и навыков как самого сотрудника, так и достижения целей всей организации. Считается, что персонал является ценным ресурсом в любой организации. Однако без правильного управления персоналом как ресурсом, компания может его потерять. Управление адаптацией новых сотрудников в коллективе — одна из особенно важных задач, которую приходится решать службе по подбору персонала.

Адаптация персонала в организации является неотъемлемой частью кадрового менеджмента. Действительно, становясь работником конкретного предприятия, новый сотрудник оказывается перед необходимостью принять организационные требования: режим труда и отдыха, распоряжения администрации, положения, приказы, должностные инструкции и т. д. Он также принимает комплекс социально-экономических условий, предоставляемых ему организацией. Работник должен по-новому оценить свои взгляды, привычки, соотнести их с принятыми в коллективе нормами и правилами поведения, выработать соответствующую позицию поведения. Процесс адаптации на предприятиях является особенно значимым так как, по исследованиям российских ученых решение об увольнении сотрудник принимает в первую неделю. Не качественно проведенный процесс адаптации ведет к высокому уровню текучести.

Различные аспекты управления процессом адаптации персонала отражены в работах Илларионова М.Г., Бухалкова М.И., Акофф Р.Л., Глухова В.В., Магура М.И., Поршневой А.Г., Румянцевой З.П., Саламотиной Н.А., Одегова Ю.Г., Карташовой Л.В., Волониной В.А., Музыченко В.В., Иванцевич Д. М., Лобанова А.А. Базарова Т.Ю., Веснина

В.Р., Волина В.А., Гордиенко Ю.Ф., Кибанова А.Я., Маслова Е.В., Одегов Ю.Г., Титоренко Г.А. и других авторов.

Однако в настоящее время сохраняется необходимость углубленного изучения проблемы с целью совершенствования процесса адаптации с учетом специфики исследуемых организаций, что обуславливает актуальность и важность проведенного исследования.

**Объектом исследования** является ОАО «ЭФКО».

**Предмет исследования** – система адаптации персонала в ОАО «ЭФКО».

**Целью работы** является разработка мероприятий по совершенствованию процесса адаптации персонала на основании выявленных характерных черт и основных проблем в ОАО «ЭФКО» для повышения эффективности деятельности организации.

Для реализации указанной цели работы были выделены и решены следующие задачи:

1. изучить теоретические аспекты процесса трудовой адаптации персонала;
2. раскрыть организационно-экономическую характеристику ОАО «ЭФКО»;
3. провести анализ системы управления и процесса адаптации персонала в ОАО «ЭФКО», выявить существующие проблемы;
4. разработать комплекс мероприятий по совершенствованию системы управления адаптацией персонала и обосновать их экономическую и социальную эффективность.

**Практическая значимость** данной работы обосновывается тем, что материалы исследования могут быть применены в дальнейшей деятельности организации в ходе совершенствования системы адаптации персонала.

**Информационную основу работы** составляют отдельные положения теории организации и теории управления персоналом, научные труды отечественных ученых, Устав, бухгалтерская, статистическая и плановая отчетность изучаемой организации за период 2014-2016 гг., организационно-

распорядительные документы, должностные инструкции работников службы управления персоналом, положения о подразделениях службы управления персоналом и другие источники.

**Основными методами исследования** являются:

- метод комплексного и сравнительного анализа, обобщения и аналогии, используемые в ходе изучения теоретических основ рассматриваемой проблемы;
- метод анализа документов, анкетирования, наблюдения, используемые при проведении эмпирического исследования;
- количественный и качественный анализ, методы социально-экономической статистики, моделирования которые были применены в ходе обработки результатов исследования и обоснования эффективности предлагаемых мероприятий.

Структура работы соответствует поставленной цели и задачам, состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. Общий объем работы составляет 70 печатных страниц, включает 24 таблицы, 3 рисунка. Кроме того, работа содержит ряд приложений.

# ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1. Социально-экономическое содержание адаптации персонала: понятие, сущность и виды

Работа с персоналом организации начинается на этапе адаптации. От эффективной организации данного процесса зависит реализация способностей сотрудников, а в итоге и результативность работы организации в целом.

Термин «адаптация» (от лат. *adapto* – приспособляю) впервые рассматривался в физиологии, затем стал использоваться в биологических науках. В научный оборот термин ввел немецкий физиолог Г. Ауберт во второй половине XVIII в. и обозначил: «изменения (приспособительного характера) чувствительности кожных анализаторов к воздействию на них внешних раздражителей».

Корни теоретического тезиса об одной из стадий адаптации персонала, т.е. профориентации, отмечались в более ранние сроки в работах Ф.У. Тейлора (конец XIX в. – начало XX в.), который является автором теории об профориентации сотрудников и выдвинул предположение об обязательном присутствии наставника при новом работнике, так как: «даже наиболее приспособленный к данной работе рабочий не подготовлен к полному пониманию этой науки без руководства и помощи, вследствие провалов в его развитии или же в силу недостаточного умственного обучения» [29, с. 51].

Адаптация – это приспособление работника к трудовой деятельности и непосредственной социальной среде, система мероприятий, направленная на скорейшее и наиболее полное знакомство нового сотрудника со спецификой компании, в которую он пришел работать, её традициями и коллегами, с которыми он будет взаимодействовать [9, с. 16].

Адаптация означает включение личности в новую для нее предметно-вещную и социальную среду. Когда человек поступает на работу, он включается в систему внутриорганизационных трудовых отношений, занимая в ней одновременно несколько позиций. Приходя в организацию, человек имеет определенные цели, потребности, ценности, нормы, установки поведения. В соответствии с ними сотрудник предъявляет и требования к организации к условиям труда, к оплате, содержанию, возможностям роста, к социальной среде.

Главной задачей HR-менеджеров компаний является мотивация сотрудников на дальнейшую работу в организациях и выведение их на уровень полной отдачи при своих обязанностях за короткий срок. Если посмотреть с обратной стороны, то адаптация – это взаимный механизм приспособления работников и организаций, который базируется на постепенном вхождении сотрудников в новые профессиональные, социальные и организационно-экономические условия труда.

Выделяют два типа адаптации: первичную и вторичную. Первичная адаптация происходит при первоначальном вхождении нового сотрудника в настоящую трудовую деятельность. Вторичная происходит в двух случаях: при переходе сотрудника на новое рабочее место, со сменой или без смены профессии, а также при существенных изменениях производственной среды, ее технических, экономических или социальных аспектов.

Различают несколько видов адаптации:

1) психофизиологическая – адаптация организма к непривычным для него условиям, результатом чего становятся меньшие изменения его функционального состояния (меньшее утомление, приспособление к высоким физическим нагрузкам и т.п.). Этот вид адаптации особых сложностей не представляет, протекает достаточно быстро и в большой мере зависит от здоровья человека, его естественных реакций, характеристики самих этих условий [15, с. 33].

2) социально-психологическая – «вхождение» человека в организационную культуру, новый коллектив; адаптация человека к производственной деятельности, адаптация к ближайшему социальному окружению в коллективе, к традициям и неписаным нормам коллектива, к стилю работы руководителей, к особенностям межличностных отношений, сложившихся в коллективе. Она означает включение работника в коллектив как равноправного, принимаемого всеми его членами. Она может быть связана с немалыми трудностями, к которым относятся обманутые ожидания быстрого успеха, обусловленные недооценкой трудностей, важности живого человеческого общения, практического опыта и переоценкой значения теоретических знаний и инструкций [15, с. 33].

3) социально-организационная – изучение сотрудником новых административно-правовых аспектов; принятие работником своего статуса на фирме, понимание ее структуры и существующих механизмов управления. Для успешной адаптации новичкам обычно предлагаются для изучения локальные нормативные акты, инструкции, структурные схемы, описания внутренних коммуникаций [15, с. 33].

4) профессиональная – активное освоение новых рабочих обязанностей; постепенное доведение профессиональных умений и навыков сотрудника до того уровня, который необходим для исполнения новичком своих функциональных обязанностей. Данный вид адаптации предполагает изучение производственно-технологической информации, соответствующей сопроводительной справочной, финансовой, юридической документации, освоение оборудования, а также развитие необходимых навыков. План подготовки может включать инструктаж, модульное обучение профессиональным знаниям и навыкам, наставничество [15, с. 33].

В идеале, правильно осуществленный процесс адаптации должен привести:



- 1) к уменьшению стартовых издержек за счет уменьшения сроков достижения новым сотрудником установленных стандартов выполнения работ;
- 2) сокращению текучести кадров;
- 3) экономии времени непосредственного руководителя и рядовых работников;
- 4) возникновению у нового члена коллектива чувства удовлетворенности работой, снижению тревожности и неуверенности.

Адаптация является одним из аспектов эффективности организации и влияет на способность фирмы производить максимальный объем продукции приемлемого качества с минимальными затратами человеческих, временных, информационных и др. ресурсов.

На степень трудовой адаптации работников влияют различные условия, связанные с одной стороны с фактическим состоянием элементов общественного труда, а с другой стороны, с критериями требований работающих к этим элементам.

Факторы трудовой адаптации – это условия, влияющие на течение, сроки, темпы и результат этого процесса. Поскольку адаптация является двусторонним процессом между человеком и той производственной средой, в которую он включается, все факторы адаптации могут быть разделены на две группы: личностные и производственные.

Адаптация как процесс характеризуется определенной продолжительностью. Если в отношении начала адаптации вопросов нет (начало деятельности), то определить ее окончание сложно, так как адаптация это процесс, протекающий постоянно в меру изменения условий внешней среды трудовой деятельности работника, и изменения самого индивида. Поэтому адаптация имеет отношение и к человеку, который не менял рабочего места.

В таблице 1.1 указаны виды личностных и трудовых факторов адаптации.

Таблица 1.1

Виды личностных и трудовых факторов адаптации	
Личностные	Производственные
Социально-демографические: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Стаж, возраст;</li> <li>• Образование;</li> <li>• Квалификация;</li> <li>• Социальное происхождение.</li> </ul>	Содержание трудовой деятельности.
Психологические: <ul style="list-style-type: none"> <li>• уровень притязания;</li> <li>• восприятие самого себя.</li> </ul>	Условия труда и правила трудового распорядка, организация труда, руководство.
Социологические: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Степень профессионального интереса;</li> <li>• Степень заинтересованности в собственном заработке;</li> <li>• Наличие установки на продолжения образования;</li> <li>• Знание производственных перспектив.</li> </ul>	Возможности повышения квалификации, участие в обсуждении принимаемых решений.
	Виды и способы передвижения на работу, продолжительность передвижения до работы.
	Заработная плата, психологический климат на работе.

При установлении сроков адаптации, могут использоваться определенные количественные показатели, характеризующие отдельные стороны адаптации, или система показателей. В частности, можно выделить:

- 1) объективные показатели, уровень и стабильность количественных показателей труда;
- 2) субъективные показатели, уровень удовлетворенности своей профессией, условиями труда, коллективом.

Различные формы проявления удовлетворенности трудом можно объединить в три основные группы показателей:

1. В процессе трудовой деятельности;
2. В движении рабочей силы;
3. В структуре качественных характеристик совокупного работника, «качества работника».

Данные показатели имеют отношение к непосредственным результатам работы, тогда как зачастую требуется проанализировать конкретную работу каждого задействованного в адаптации подразделения.

Резюмируя, отметим, что среди различных инструментов управления человеческими ресурсами, адаптация нового персонала играет важную роль, так как является первым этапом, на котором начинается взаимодействие организации и сотрудника.

Адаптация работника в организации – это управляемый процесс интеграции личности в профессиональную среду организации и в ее основные функциональные, организационные и кадровые процессы. Адаптация является, с одной стороны, механизмом взаимодействия работника с организационным окружением, а с другой — одним из методов развития потенциала кадровых ресурсов организации. На процесс адаптации нового работника влияют различные условия и факторы, которые определяют достигнутые результаты и их устойчивость. Факторы, влияющие на адаптацию, отражают субъективные характеристики как адаптанта, так и коллектива, в который он интегрируется.

## **1.2. Этапы и методы организации управления адаптацией персонала**

Управление процессом адаптации — это активное воздействие на факторы, предопределяющие ее ход, сроки, снижение неблагоприятных последствий и т. п. [26, с. 157]. Необходимость управления адаптацией предопределяется большим ущербом, как для производства, так и для сотрудников, а его возможность доказана опытом отечественных и зарубежных предприятий и организаций.

Цели и задачи системы управления адаптацией персонала в организации, сформулированные Кибановым А.Я., представлены на схеме (рис. 1.1.).



Рис. 1.1. Цели и задачи системы управления адаптацией персонала в организации

Структурное закрепление функций управления адаптацией может проходить по следующим направлениям:

- 1) Выделение соответствующего подразделения (бюро, отдела) в структуре системы управления персоналом.
- 2) Распределение специалистов, занимающихся управлением адаптацией, по производственным подразделениям предприятия при сокращении, координации их деятельности со стороны службы управления персоналом.
- 3) Развитие наставничества, которое в последние годы на наших предприятиях незаслуженно забыто.

Подразделение по управлению адаптацией должно выполнять следующие функции:

- 1) Изучение и прогнозирование составляющей конъюнктуры рынка труда, проведение мероприятий по адаптации к нему, осуществление соответствующей реструктуризации кадрового потенциала;
- 2) Наем и отбор персонала с использованием профессиограмм и описаний работ, тестирования и интервьюирования работников с целью их лучшей профориентации;
- 3) Расстановка кадров по подразделениям, участкам, рабочим местам, закрепление ротаций и внутрипроизводственные перемещения кадров, формирование стабильного трудового коллектива;
- 4) Отбор лидеров из числа молодых работников, обладающих талантом организатора;
- 5) Организация взаимодействия с региональной системой управления профориентацией и адаптацией на взаимовыгодных условиях [30, с. 235].

Главные направления деятельности подразделения по управлению и адаптацией персонала в организации показаны на рис. 1.2.

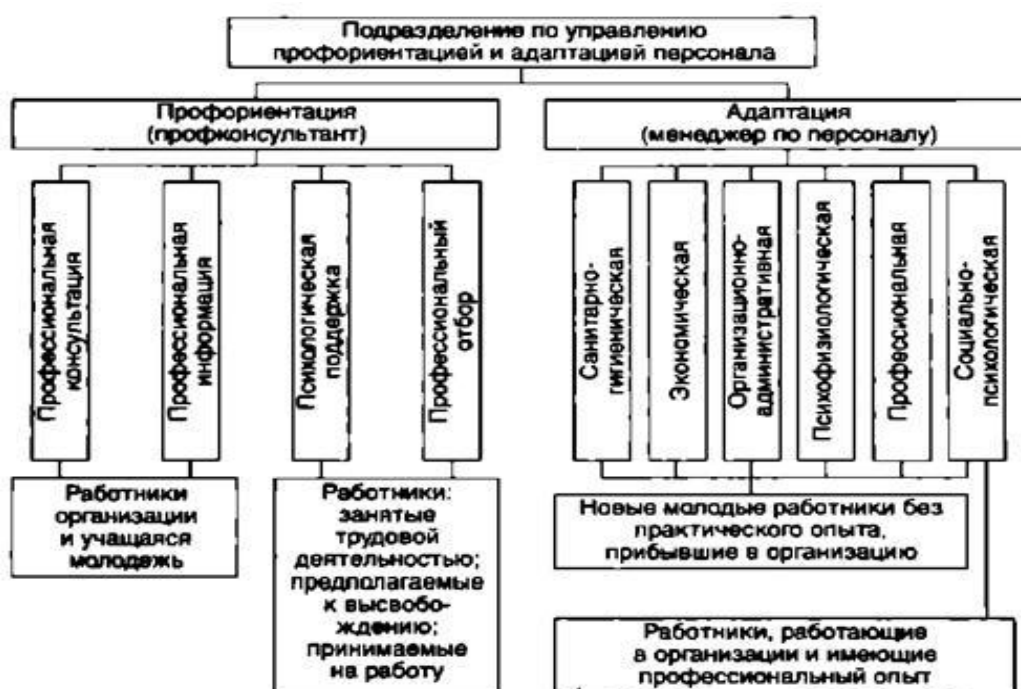


Рис. 1.2. Направления деятельности подразделения по управлению профориентацией и адаптацией персонала

В обязанности менеджера по персоналу входят:

- 1) ознакомление с организацией, характеристика условий найма, оплаты труда;
- 2) представление руководителю, непосредственному начальнику, инструктору по обучению;
- 3) организация экскурсии по рабочим местам;
- 4) разъяснение условий работы, ознакомление с функциями (совместно с руководителем);
- 5) организация обучения (совместно с отделом обучения);
- 6) введение в коллектив, представление сотрудников (совместно с руководителем).

В ходе процесса управления адаптацией могут использоваться несколько адаптационных стратегий:

1. Выжидательная. Состоит в постепенном изучении ситуации, проблем подразделения и особенностей работы предшественника. Характеризуется повышенной осторожностью, детальным выяснением работы предшественника, общей ситуации, знакомства с нереализованными проектами и лишь после этого началом активных действий (обычно не ранее чем через 100 дней) [10, с. 278].

2. Критическая. Исходя из оценки всего предшествующего как неудовлетворительного, а окружающих — как благодушных рутинеров и попытки сразу привести все в норму. Эта стратегия, как правило, приводит к быстрому провалу [10, с. 278].

3. Традиционная. Предполагает действия по проторенной предшествующим руководителем дороге и использование прежних приемов [10, с. 279].

4. Рациональная. Основывается на отборе нескольких направлений деятельности с целью решить насущные, волнующие большинство проблемы в течение 4-6 недель и улучшить тем самым положение дел. Она может принести новичку успех, показать его умелое руководство. В процессе

реализации этой стратегии нужно постепенно учить подчиненных работать по-новому, поставив им конкретные цели, при трудностях не опускать руки, помня, что сила инерции часто бывает большой. Подчиненные и вышестоящие руководители имеют свои интересы и ожидания в отношении нового сотрудника. Новый руководитель испытывает давление как сверху, так и снизу. Поэтому перемены не должны быть резкими, создавать опасность нарушения работы других подразделений. В связи с этим заинтересованным лицам сразу же рекомендуется дать понять, что их интересы при всех преобразованиях будут учтены, но с практическими действиями не спешить [10, с. 279].

В процессе непосредственной трудовой адаптации сотрудника к данной организации, в данном трудовом коллективе можно выделить несколько последовательных этапов.

1. Ознакомительный этап. Сотрудник получает информацию о новой ситуации в целом, о критериях оценки различных действий, об эталонах, нормах поведения.

2. Этап приспособления. Работник оценивает полученную ранее информацию, социальную и производственную среду, в которой работает, ранжирует свои требования, мотивы и требования предприятия. Он приспособливает свои параметры под параметры организации, в противном случае происходит дезадаптация работника, что значительно снижает производительность его труда, удовлетворенность трудом и в результате может привести к увольнению. В свою очередь предприятие приспособливается под работника, что является объективным процессом, т. к. оно представляет собой целостную систему, состоящую из множества элементов, введение нового элемента приводит к нарушению этой целостности и запускает в действие закон самосохранения систем, побуждая предприятие учитывать особенности нового работника и частично видоизменяться. Степень изменений зависит от устойчивости мотивов и ценностей адаптанта, наличия у него стремлений что-то изменить на

предприятию и др.; со стороны предприятия этот процесс находит выражение через изменения в должностных инструкциях, технологии, корпоративной культуре и др.

3. Этап ассимиляции. На этом этапе происходит полное включение работника в социально-производственную среду: освоение всех функциональных обязанностей, идентификация с новой группой, т.е. отождествление личных целей с целями предприятия, потребностей дальнейшего повышения профессионального мастерства или должностного роста.

Каждый из этапов непосредственной трудовой адаптации имеет следующую продолжительность:

ознакомительный этап — 6-12 месяцев работы;

этап приспособления — от года до двух лет работы;

этап ассимиляции — свыше трех лет работы и, затем, дальнейшее углубление этого процесса.

Разработка мер, положительно влияющих на адаптацию, предполагает знание субъективных характеристик сотрудника (его психофизиологические характеристики, пол, возраст, образование) и условий производственной среды, характера их влияния (прямое или косвенное) на показатели и результаты адаптации. Поэтому при оптимизации процесса адаптации следует учитывать возможности организации (в части условий труда, гибкого графика, организации труда) и ограничения в изменении сотрудника. Также необходимо учитывать различия на новом и на прежнем месте работы, так как они могут быть очень значительными, что послужит серьезным барьером для профессиональной мобильности и проведения кадровой политики организации [12, с. 74].

Адаптация различных категорий персонала имеет свои особенности.

Рассмотрим их более подробно:

1. Рабочие, служащие, технические исполнители, молодые специалисты без опыта работы. Как правило, характер работы этой категории



сотрудников предполагает строгое выполнение инструкций (технологических, должностных) или прямых указаний непосредственного руководителя. Степень неопределенности в данном случае минимальна, характер деятельности не требует глубокого понимания смежных процессов, наличия сети межличностных контактов и источников получения формальной и неформальной информации. Соответственно, при разработке плана адаптации основное внимание должно уделяться общему знакомству с компанией и ее корпоративными стандартами, организации рабочего места, изучению необходимой документации или обучению приемам работы. Как правило, двух-трех месяцев вполне хватает для того, чтобы адаптировать человека к новым условиям и вовлечь его в трудовой процесс. Если же средний возраст сотрудников в вашей организации достаточно высок (превышает критический порог, равный 45 годам), адаптация молодого работника потребует от вас дополнительных усилий [10, с. 238].

2. Специалисты всех категорий с опытом работы. Деятельность данной категории персонала, в отличие от предыдущей, предполагает хорошее понимание не только собственных бизнес-задач, но и смежных профессиональных областей; степень сложности решаемых вопросов (в том числе выбор тех или иных методов работы) подразумевает владение специалистом разнообразной информацией и каналами ее получения. Поэтому важно не столько обеспечить сотрудника инструментарием, сколько «подключить» его к общему информационному пространству, вовлечь во внутрикорпоративные коммуникации. Длительность этого процесса зависит от размеров организации, масштабов бизнеса и может колебаться от трех до шести месяцев [10, с. 238].

3. Линейные руководители, руководители среднего звена. Для успешной адаптации эта группа сотрудников, с одной стороны, нуждается в изучении специфики бизнеса, понимании стратегических целей и задач организации, ориентировании во внутрикорпоративном информационном пространстве, становлении полноправным участником процесса

внутрикорпоративных коммуникаций, а с другой — обязана сделать это. Другими словами, речь идет об основном наборе компетенций руководителя в привязке к конкретной компании и особенностям ее корпоративной культуры. Соответственно, план адаптации в данном случае предполагает более глубокое погружение в условия ведения бизнеса в вашей организации. Это мини-программа обучения, целью которой является понимание руководителем принципов успешного функционирования фирмы, стратегических Целей и текущих задач как компании в целом, так и самого работника в частности. Длительность этого процесса может составлять от трех до девяти месяцев (опять же в зависимости от размеров организации и масштабов бизнеса) [10, с. 237].

4. Топ-менеджеры. Наиболее сложная категория. Как правило, проблему собственной адаптации таким сотрудникам приходится решать самостоятельно. С одной стороны, это оправдано тем, что уровень развития профессиональных и управленческих компетенций у руководителей высшего звена достаточно высок, что позволяет им самостоятельно осознать все особенности новой среды. С другой стороны, статус должности диктует свои правила и не предполагает оказания посторонней помощи в решении данного вопроса. Однако на практике огромное значение имеет именно адаптация топ-менеджера, и многие компании часто терпят неудачи в этом плане [10, с. 237].

Для менеджера по подбору персонала адаптация протекает более остро, потому что в разных компаниях представления о том, как должен работать HR-специалист, значительно отличаются. Руководству более понятны такие направления, как подбор и кадровое делопроизводство. Также, более-менее руководители понимают и сам процесс обучения, что его надо организовывать на предприятии, однако не всегда понятна роль HR в этом процессе. Что касается более неординарных направлений, таких как мотивация и корпоративная культура, то здесь представления HR-менеджеров весьма неясны.

Помимо этого, индивидуальность кадровой работы заключается в общении с широким кругом людей внутри организации – с начальниками и рядовыми работниками. Познакомиться с ними и наладить рабочие отношения нужно за непродолжительное время.

К сожалению, только незначительная часть компаний считает, что адаптировать сотрудников необходимо в течение всей их работы, а особенно когда функционал или должность меняются.

С чего необходимо начать, чтобы руководство и коллективы были готовы к изменениям? С трех глобальных шагов в рамках компании, которые приведут к стимулированию сотрудников нематериальными приемами:

1. Построение системы обучения руководителей, которая включает в себя приемы вхождения в коллективы разными способами. И эти способы должны меняться в зависимости от целей по отношению к этим коллективам. Например, если сотрудников нужно сохранить, то действия руководителя будут одни. Если неэффективный коллектив необходимо разрушить и создать подразделение с новыми правилами и традициями работы, то действия руководителя будут иными.

2. Построение системы адаптации в компании, которая должна пронизывать все шаги сотрудников и включать работу с коллективами в случаях смены руководителей или изменения поставленных целей. Это задача HR-подразделений.

3. Постоянный анализ и прогнозирование деятельности руководителей и их подразделений в рамках компании. Для этого необходимо вводить в практику рабочие бизнес-сессии, на которых обсуждаются вопросы взаимоотношений и их влияния на результативность.

Таким образом, одной из важнейших функций службы управления персоналом является процесс управления адаптацией новых сотрудников, который состоит из ряда последовательных этапов и имеет свои специфические особенности для разных категорий персонала. Достаточное внимание к построению эффективного механизма адаптации сотрудников в

организации является основой их закрепляемости в организации, раскрытию их способностей и росту производительности труда.

### **1.3. Организация эффективного управления адаптацией персонала**

Процедуры адаптации персонала призваны облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации. Практическая деятельность показывает, что 90% людей, ушедших с работы в течение первого года, приняли это решение уже в первый день своего пребывания в новой организации. Как правило, новый сотрудник в организации сталкивается с большим количеством трудностей, основная масса которых порождается именно отсутствием информации о порядке работы, месте расположения, особенностях коллег и т.д. То есть специальная процедура введения нового работника в организацию может способствовать снятию большого количества проблем, возникающих в начале деятельности.

Процесс адаптации должен снижать беспокойство сотрудников и уменьшать их «состояние новичка» на занимаемой должности, но в некоторых компаниях адаптационный этап только усиливает тревогу. Например, сотрудниками представляются формализованные презентации компании, которые состоят из 30-40 слайдов с большим количеством материала, регламентами, фотографиями руководства. После того, как сотрудники прослушают монотонную лекцию, с использованием данной презентации, инициатива и активность работников угасают на глазах. Они не в состоянии усвоить большое количество формализованной информации, что в итоге приводит к тревоге, а желание работать значительно уменьшается. Руководство компании в свое время уверено, что система адаптации построена, а задача выполнена.

В связи с этим возникает вопрос: что должно выступать основой эффективного процесса управления адаптацией сотрудников организации.

Прежде всего, хотим отметить, что успешность адаптации во многом определяется объективностью оценки кандидатов на замещение вакантной должности при отборе. Задача отбора заключается не только в поиске квалифицированных кандидатов на должность, но и в определении среди них тех работников, в системе приоритетов которых, эта деятельность стоит на первом месте среди прочих ценностей, и обладающих теми качествами, которые помогут ему при вхождении в новый сложившийся коллектив.

Технология эффективного управления адаптацией представляет собой составление определенных методов организации данного процесса, определение способов воздействия на него, а также качественных и количественных показателей, позволяющих контролировать процесс адаптации. В результате должны решаться следующие задачи:

- 1) сокращение неблагоприятных последствий работы нового сотрудника, еще не разобравшегося во всех особенностях организации;
- 2) регулирование отношений в коллективе после прихода в него новичка;
- 3) управление действиями всех сотрудников, кто участвует в мероприятиях по адаптации.

Под эффективной адаптацией понимаем процесс реализации системы адаптационных мероприятий, в результате которого:

- уменьшаются стартовые издержки за счет сокращения сроков достижения новым сотрудником установленных нормативов выполнения работы;
- у нового члена коллектива возникает чувство удовлетворенности работой, удовлетворенности отношениями с коллегами;
- новый сотрудник адекватно включен в совместную деятельность, принимает участие, которое от него ожидают, на всех оговоренных этапах деятельности;
- сотрудник в полной мере ознакомлен со всеми своими обязанностями,

правами внутри организации, льготами, правилами и нормами, ценностями корпоративной культуры таким образом, чтобы он мог действовать согласно этим условиям.

Эффективность адаптации определяется:

- 1) сроками включения сотрудника (продолжительностью фактического испытательного срока),
- 2) количеством трудозатрат сотрудников организации на включение данного сотрудника в рабочий процесс,
- 3) качеством выполнения должностных обязанностей данным сотрудником после этапа адаптации,
- 4) качеством и степенью изменений в работе других сотрудников организации после прихода нового сотрудника,
- 5) состоянием психологического климата в коллективе.

Оценка адаптации персонала осуществляется по двум направлениям:

- 1) на основе данных самооценки;
- 2) по результатам оценки его непосредственным руководителем.

Можно выделить ряд главных направлений работы по управлению адаптацией:

1. Наиболее полное знакомство коллектива с новым сотрудником и новичка с персоналом организации. Предполагается уже в первые недели дать новому работнику необходимый минимум социальной и экономической информации, облегчающей процесс адаптации;
2. Разработка специальных информационно-справочных материалов, помогающих сотруднику правильно разбираться в системе требований и отношений в основных сферах жизнедеятельности организации;
3. Наставничество. Новый человек произвольно ищет в коллективе отзывчивых людей, которые могут помочь ему освоить свою работу и сориентироваться во взаимоотношениях с коллективом организации;

#### 4. Строгий и постоянный контроль за ходом адаптации персонала.

Период адаптации должен включать знакомство с максимально большим количеством сотрудников, не только обладающих определенными профессиональными знаниями и навыками, но готовыми их передать новому сотруднику. Очень важно, чтобы с первого дня новый сотрудник имел перед глазами пример успешной работы, воплощенный в образ конкретного человека — наставника. Выявление потенциальных наставников — задача каждого руководителя, а подготовка и методическое обеспечение их работы — HR-менеджеров. Для обучения наставников могут быть организованы тренинги и тимбилдинги, специальные форумы, а также страничка по наставничеству в корпоративных изданиях.

Программа адаптации представляет собой набор определенных действий, которые нужно произвести работнику, ответственному за адаптацию. В ходе проведения программы должны учитываться вопросы: общее представление об организации, политика компании, оплата труда, социальные льготы, условия и охрана труда, соблюдение техники безопасности, работник и его отношения с профсоюзом, экономические факторы. Данное обсуждение вопросов может осуществляться в форме специальных бесед с сотрудниками того подразделения, в которое пришел новичок, и собеседований с руководителем.

Специализированная программа затрагивает вопросы, касающиеся конкретного подразделения или отдела организации. Например, функция подразделения: обязанности и ответственность, требуемая отчетность, правила и предписания, осмотр подразделения, представление коллектива.

Программу адаптации новых сотрудников разрабатывают с целью введения единой формы процедуры адаптации во всех структурных подразделениях. Процедура адаптации должна обеспечивать более быстрое вхождение в должность нового сотрудника, уменьшение количества возможных ошибок, связанных с включением в работу, формирование позитивного образа организации, уменьшение дискомфорта первых дней

работы, а также оценку уровня квалификации и потенциала сотрудника во время прохождения им испытательного срока.

Квалифицированная адаптация персонала позволяет за короткое время новому сотруднику включиться в ход работы полностью, а руководителю уже на ранних этапах оценить насколько работник действительно подходит, и принять правильное решение еще до окончания испытательного срока. При использовании грамотно разработанной системы адаптации новый сотрудник чувствует себя в организации более комфортно, а руководство получает от него максимальную отдачу в работе.

К основным механизмам управления адаптацией, влияющим на экономическую эффективность организации, можно отнести создание модели адаптации, то есть выделение ответственных или ответственного за проведение адаптации новых сотрудников: при наличии нескольких специалистов в области адаптации - распределение функций по реализации и контролю наиболее эффективным способом, при наличии одного ответственного за адаптацию - концентрация функций, но распределение контроля; распределение реализуемых аспектов адаптации во времени; определение показателей эффективности на каждом этапе процесса адаптации; включение политики управления адаптацией персонала в стратегическую концепцию развития компании; постоянный мониторинг системы адаптации новых сотрудников, а также использование созданной в данной работе методики диагностики и анализа процесса адаптации.

В заключении отметим, что если в результате процесса адаптации, организация в короткие сроки получает мотивированных сотрудников, работающих не только в соответствии со своими личными целями, но и с организационными задачами, то можно говорить о том, что механизм адаптации в данной организации правильно разработан, внедрен, управляем и, следовательно, эффективен. Таким образом, новый сотрудник становится ресурсом компании уже на начальном этапе работы, и его деятельность начинает позитивно влиять на конкурентные преимущества организации.



## **ГЛАВА II. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ АДАПТАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА В ОАО «ЭФКО»**

### **2.1. Организационно-экономическая характеристика ОАО «ЭФКО»**

ОАО «ЭФКО» — российская компания, управляющая несколькими предприятиями масложировой промышленности, крупнейший российский производитель жиров специального назначения и маргариновой продукции, один из ведущих производителей майонеза и растительных масел. Юридическое название: Открытое Акционерное Общество «Эфирное». Генеральным директором ОАО «ЭФКО» является Савченко Василий Викторович.

Компания основана в 1992 году на базе приватизированного комбината по выпуску парфюмерно-косметических изделий, синтетических душистых веществ и эфирных масел — производственного объединения «Эфирное» из г. Алексеевки. Двумя годами позже производство было переориентировано на выпуск подсолнечного масла.

Головной офис расположен в Воронеже, представительства — в Москве, Алексеевке и Тамани: компании принадлежат два завода в Алексеевке Белгородской области — по производству подсолнечных рафинированных и нерафинированных масел и майонезов и по производству специализированных жиров и маргаринов. Также компания владеет производственной площадкой по выпуску майонезов в Свердловской области, шестью элеваторами, заводом по переработке жиров в Тамани (посёлок Волна). Помимо этого, компания управляет (владеет долей) заводом по производству майонеза в г. Ногинске Московской области.

В целом организация насчитывает 4 филиала и 10 дочерних компаний. Имеет 6 лицензий.

Компания производит и продаёт растительные масла, йогурты, спреды и майонезы под торговыми марками «Слобода», Altero, «Пикник», «Пир горой». Продукция для пищевой промышленности включает заменители молочного жира, кондитерские жиры, маргарины, шортенинги, фритюрные заменители масла какао и другие виды.

В рамках программы развития производственных активов в 2012 г. Компания ввела в эксплуатацию цех по переработке семян сои в г. Алексеевка Белгородской области и вышла на рынок соевого шрота. Производственные мощности цеха составляют до 300 тонн в сутки.

В целях развития производства проводилась модернизация и расширение производственных мощностей в г. Алексеевка и г. Тамань. В частности, была начата модернизация секций фракционирования и гидрогенизации и модернизация цеха производства водорода на площадке в г. Алексеевка. В г. Тамань проводилась модернизация секции дезодорации и самого производственного корпуса.

Инновационная деятельность Группы компаний ОАО «ЭФКО» включает в себя обширную программу по разработке новых продуктов и технологий производства, внедрению и совершенствованию системы управления качеством, а также автоматизации бизнес-процессов.

Сотрудники ОАО «ЭФКО» несут персональную ответственность за порученный объем работы, неукоснительное соблюдение требований законодательных и иных нормативных и правовых актов Российской Федерации, Трудового кодекса РФ, внутренних документов и распоряжений, а также по вопросам, входящим в компетенцию предприятия.

Схема организационной структуры ОАО «ЭФКО» представлена в Приложении 2.

Далее рассмотрим показатели, характеризующие размер и основные показатели производственно-хозяйственной деятельности изучаемой организации.

Как известно, показатели масштаба организации определяют масштабы ее деятельности и наоборот. О масштабе деятельности, прежде всего, можно судить по показателям объемов реализации продукции, численности работников предприятия, ее доле на рынке.

Основные показатели деятельности ОАО «ЭФКО» за 2014-2016 гг. представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Основные показатели деятельности ОАО «ЭФКО»  
за 2014-2016 гг.

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Отклонение уровня 2016 г. от 2014 г.	
				абсолют., (+;-)	относит., %
Выручка от реализации продукции, товаров и услуг, млн. руб.	16735756	20877720	22592533	5856777	135,0
Себестоимость продукции, товаров и услуг, млн. руб.	15541570	18949471	19437918	3896348	125,1
Прибыль от продаж, млн. руб.	570467	1228334	2290927	1720460	в 4,0 раза
Чистая прибыль, млн. руб.	119518	20176	820912	701394	в 6,9 раз
Среднесписочная численность персонала, чел.	2353	2287	2193	-160	93,2
Среднегодовая стоимость основных средств, млн. руб.	2224147	2897036	3835984	1611837	172,5
Рентабельность продаж, %	3,7	6,5	11,8	на 8,1 п.п.	×
Уровень рентабельности деятельности общества, %	0,8	0,1	4,2	на 3,5 п.п.	×

Как видно из таблицы 2.1, деятельность организации в 2016 г. во многом улучшилась по сравнению с 2014 г. Произошло увеличение выручки от реализации продукции на 5856777 млн. руб. или 35,0%. При этом в 2016 г. отмечается увеличение себестоимости продукции, товаров и услуг на 3896348 млн. руб. или на 25,1%.

Прибыль от продаж в 2016 г. составила 2290927 млн. руб., что на 1720460 млн. руб. больше уровня 2014 г. Чистая прибыль в 2016 г. составила 820912 млн. руб., тем самым произошло ее увеличение, по сравнению с 2014 г. на 701394 млн. руб.

Наблюдается и рост рентабельности продаж, которая увеличилась в 2016 г. по сравнению с 2014 г. на 8,1 п.п, что свидетельствует об оптимизации расходов и повышении доходов предприятия.

Среднесписочная численность персонала уменьшилась в 2016 г. на 160 человек по сравнению с 2014 г., это говорит о том, что в организации высокий уровень текучести персонала, кадры не имеют постоянства и стабильности, возможно сотрудники не хотят работать, т. к. условия труда не соответствуют всем нормам, что является отрицательным аспектом для организации.

Далее рассмотрим динамику продаж ОАО «ЭФКО» за 2014-2016 г.г. В таблице 2.3 приведены данные об реализации продуктов маслопереработки и сельхозпродукции за 2014-2016 г.г.

Таблица 2.3

Продажа продуктов маслопереработки и сельхозпродукции  
за 2014-2016 г.г.

Основные показатели сегмента «Продажа продуктов маслопереработки и сельхозпродукции», тыс. тонн	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Темп роста, %
Переработка маслосемян	528	545	616	116,7
Реализация шрота	222	249	270	121,6
Экспорт масла наливом	10	33	118	в 11,8 раз
Прочая реализация масла наливом	73	93	69	94,5
Экспорт зерновых и зернобобовых	15	175	192	в 12,8 раз
Реализация прочей сельхозпродукции	69	59	48	69,6

Рассмотрев таблицу 2.3, мы можем сказать, что реализация продуктов маслопереработки и сельхозпродукции в натуральном выражении ежегодно возрастает. В 2016 г. по сравнению с 2014 г. темп роста переработки маслосемян составил 116,7%

Самым высокий темп роста в 2016 г. по сравнению с уровнем 2014 г. наблюдается по экспорту зерновых и зернобобовых, так экспорт составил в 2016 г. 192 тыс. тонн, что на 177 тыс. тонн или в 11,8 раз больше, чем в 2014 г. Также, возрос экспорт масла наливом на 108 тыс. тонн, темп роста составил 11,8 раз.

Основной объем полученного масла реализуется внутри Группы для производства пищевых ингредиентов и брендовой продукции.

Благодаря удачной рыночной конъюнктуре, объемы экспорта масла наливом в 2016 году увеличились по сравнению с предыдущим годом.

В таблице 2.4. указана продажа брендовой продукции, такой как майонез и фасованные растительные масла.

Таблица 2.4

## Продажа брендовой продукции ОАО «ЭФКО»

Основные показатели сегмента «Брендовая продукция», тыс.тонн	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Темп роста, %
Растительные масла фасованные	61,7	76,5	86,7	140,5
ТМ «Слобода»	39,1	55,9	61,4	157,0
ТМ Altero	13,5	16,6	21,7	160,7
Прочие	9,1	4,1	9,6	105,5
Майонезы	80,5	99,6	126,9	157,6
ТМ «Слобода»	68,1	86,6	111,2	163,3
Прочие	12,5	12,9	15,7	140,5

Исходя из данных таблицы 2.4, мы можем сделать вывод, что продажа брендовой продукции ОАО «ЭФКО» в 2016 г. выросла на 433,2 тыс. тонн, что говорит о хорошей реализации товара.

Так, например, продажа растительных масел фасованных увеличился в 2016 г. по сравнению с 2014 г. на 25 тыс. тонн. Самым продаваемым брендом продукции ОАО «ЭФКО» стал майонез «Слобода» и составил 126,9 тыс. тонн, что на 46,4 тыс. тонн больше, чем в 2014 г.

Далее рассмотрим данные об реализации пищевых ингредиентов за 2014-2016 гг.

Таблица 2.5

## Реализация пищевых ингредиентов ОАО «ЭФКО»

Основные показатели сегмента «Пищевые ингредиенты», тыс.тонн	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Темп роста, %
Жиры специального назначения	264,3	270,3	270,9	102,5
Прочая маргариновая продукция	70,4	97,3	113,3	160,9
<b>Итого</b>	<b>334,7</b>	<b>367,6</b>	<b>384,2</b>	<b>114,8</b>

Объем реализации пищевых ингредиентов в 2016 г. составил 384,2 тыс. тонн, что на 49,5 тыс. тонн больше, чем в 2014 г.

Так же росту объемов реализации продукции способствовала активизация экспортных продаж.

Проанализировав организационно-экономическую деятельность ОАО «ЭФКО», можно сделать вывод, что организация является прибыльной, в 2016 г. наблюдается положительная тенденция развития предприятия. Реализация продукции в общей сложности в 2016 г. составила 2130,4 млн. тонн, что превышает количество проданного товара в 2014 г. на 594,2 тыс. тонн. Соответственно выручка за 2016 г. составила 22592533 млн. руб., что на 22425176 млн. руб. больше, чем в 2014 г.

Далее рассмотрим производственный потенциал компании за 2014-2016 гг.

Таблица 2. 6  
Анализ производственного потенциала ОАО «ЭФКО» за 2014-2016гг.

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Отклонение уровня 2016 г. от 2014 г.	
				абсолют., (+;-)	относит., %
Выручка от реализации продукции, товаров и услуг, млн. руб.	16735756	20877720	22592533	5856777	135,0
Чистая прибыль, млн. руб.	119518	20176	820912	701394	в 6,9 раз
Среднегодовая стоимость основных средств, млн. руб.	2224147	2897036	3835984	1611837	172,5
Среднегодовая стоимость оборотных средств, млн. руб.	14847886	12874663	17013998	2166112	114,6
Фондоотдача, руб.	7,52	7,21	5,89	-1,63	78,3
Размер чистой прибыли в расчете на 1 руб. основных средств, руб.	0,054	0,007	0,214	0,16	в 4,0 раза
Оборачиваемость оборотных средств, обор.	1,13	1,62	1,33	0,20	117,8
Продолжительность 1 оборота, дн.	319,4	222,0	271,1	-48,3	84,9
Размер чистой прибыли в расчете на 1 руб. оборотных средств, руб.	0,008	0,002	0,048	0,040	в 6,0 раз

Проанализировав производственный потенциал компании можно выделить следующее: среднегодовая стоимость основных средств в 2016 г. составила 3835984 млн. руб., что на 1611837 млн. руб., больше, чем в 2014 г., среднегодовая стоимость оборотных средств в 2016 г. по сравнению с 2014 г. составила 17013998 млн. руб., что на 2166112 млн. руб., больше, это говорит о том, что достаточно сильно расширился объем торговли и производства продукции в ОАО «ЭФКО». Размер чистой прибыли на 1 руб. оборотных средств вырос в 6 раз, что говорит о росте деловой активности организации.

Далее рассмотрим соотношение темпов роста оплаты труда и производительность труда за 2014 – 2016 гг.

Таблица 2. 7

Соотношение темпов роста оплаты труда и производительности труда

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Отклонение уровня 2016 г. от 2014 г.	
				абсолют., (+;-)	относит., %
Среднемесячная заработная плата 1 работника, руб.	22143	24474	24968	2825	112,8
Среднемесячная производительность труда 1 работника, руб./чел.	65139	76278	82389	17251	126,5

Как видно из таблицы 2.7 среднемесячная заработная плата 1 работника в 2016 г. составила 24968 руб., это на 2825 руб. больше, чем в 2014 г. среднемесячная производительность труда 1 работника также увеличилась и составила в 2016 г. 82389 руб., что на 17251 руб. (126,5 %) выше, по сравнению с 2014 г.

Итак, нами была рассмотрена организационно-экономическая характеристика предприятия ОАО «ЭФКО». Проведя обзор организации, мы можем сказать, что ОАО «ЭФКО» одна из передовых компаний по производству спецжиров и майонезной продукции. Предприятие является

прибыльным. Рассмотрев данные о прибыли организации, было выявлено, что по сравнению с 2014 г. прибыль от продаж в 2016 г. возросла в 4 раза и составила 2290927 млн. руб., рентабельность продаж также возросла на 8,1 п.п. Выручка организации за 2016 год составила 22592533 млн. руб., что характеризует предприятия как финансово-устойчивое.

## **2.2. Анализ системы управления персоналом в организации**

Компания стремится обеспечить своим сотрудникам максимально комфортные условия для раскрытия их профессионального и творческого потенциала, в том числе через разработку детальных схем мотивации и программ карьерного роста, а также создание специализированных учебных центров для подготовки кадров.

От обеспеченности организации трудовыми ресурсами зависит объем и своевременность выполнения всех работ, эффективность использования оборудования, себестоимость продукции, прибыль.

В нашем исследовании периодами для анализа взяты 2014 – 2016 годы.

ОАО «ЭФКО» самостоятельно в соответствии с законодательными актами, устанавливает штатное расписание, формы и системы оплаты труда, премирования.

Анализ системы управления персоналом начнем с изучения организационной структуры ОАО «ЭФКО», которая представлена в Приложении 2. Изучив организационную структуру предприятия можно сказать, что она является линейной, всеми службами, отделами, участками, цехами и лабораториями непосредственно руководит генеральный директор.

Функции процесса адаптации сотрудников полностью возложены на отдел по подбору персонала. Далее, на рис. 2.1. представлена схема организационной структуры отдела по ПП.





Рис. 2.1. Организационная структура ОПП ОАО «ЭФКО»

Изучив оргструктуру отдела по подбору персонала можно сказать, что:

- 1) организационная структура ОПП является линейной, всеми процессами руководит один руководитель;
- 2) в состав структуры входят: начальник отдела, ведущий менеджер по подбору персонала, специалист по подбору персонала, менеджер по подбору персонала;
- 3) персонал ОПП непосредственно подчиняется начальнику отдела.

Целью отдела по подбору персонала в ОАО «ЭФКО» является своевременная комплектация Компании эффективно работающим персоналом в нужном количестве для достижения стратегических и тактических целей предприятия.

Задачами отдела являются:

- 1) повышения качества профессиональных и личностных компетенций организации;
- 2) создания позитивной репутации Компании как работодателя и бизнес-партнера;
- 3) отбор, подбор и найм персонала необходимой квалификации и в требуемом объеме;
- 4) адаптация специалистов и последующего повышения квалификации работников;
- 5) разработка карьерных планов сотрудников.

Далее рассмотрим структуру персонала в ОАО «ЭФКО» за 2014-2016 гг.

Таблица 2.8

Структура персонала ОАО «ЭФКО»

Категории персонала	2014г.	2015г.	2016г.	Абсолютн. отклонение, (+,-) 2016/2014	Относит. отклонение, % 2016/2014
Персонал, всего в том числе:	2353	2297	2193	-160	93,2
1.Руководители	39	31	32	-7	82,0
2. Специалисты	86	91	84	-2	97,7
3. Рабочие	2228	2214	2077	-151	93,2

Рассмотрев структуру персонала ОАО «ЭФКО» мы видим, что численность персонала на 2016 г. составляет 2193 человек, из них руководители – 32 чел., специалисты – 84 чел., рабочие – 2077 чел.

В ОАО «ЭФКО» работают руководители в возрасте от 30 до 40 лет – 22 человека, что в процентном соотношении составляет 68,75%, а также в возрасте от 40 до 50 лет – 10 человека, что составляет 31,25%. Всего занято 32 человека.

Количество специалистов в возрасте от 28 до 30 лет составляет 38 человек, т.е. 45,2%, а также в возрасте от 30 до 40 лет – 42 человека (50%) и от 40 до 50 – 4 человека (4,8%). Всего занято 84 человек.

Таблица 2.9

## Распределение персонала по возрасту в ОАО «ЭФКО»

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе руков.	Кол-во	% по группе спец.	Кол-во	% по группе рабоч.
До 20	-	-	-	-	30	1,4
20 – 30	-	-	38	45,2	1081	52,0
30 – 40	22	68,75	42	50	705	33,9
40 – 50	10	31,25	4	4,8	230	11,1
50 – 60	-	-	-	-	25	1,2
Свыше 60	-	-	-	-	6	0,3
Итого	32	100	84	100	2077	100

Соответственно, рабочего персонала в возрасте от 20 до 30 лет работает 1081 человек, что составляет 52,0%.

Изучив распределение персонала по возрасту, мы можем сказать, что в группе руководителей доминирует возрастная категория от 40 до 50 лет, по группе специалисты доминирует категория от 30 до 40 лет, а по группе рабочие от 20 до 30 лет.

Таблица 2.10

## Распределение персонала по полу в ОАО «ЭФКО»

Группы работников	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Руководители	33	1,9	19	4,9
Специалисты	35	2,1	49	12,6
Рабочие	1621	96	320	82,5
Итого	1689	100	388	100

В ОАО «ЭФКО» работают как мужчины, так и женщины.

Количество мужчин в категории руководители – 33 человека, что составляет 1,9% по группе, в категории специалисты – 35 человек, т. е. 2,1% по группе, а в категории рабочие количество мужчин – 1621 человек, т. е. 96% по группе. В итоге, общее количество мужчин составило 1689 человек.

Рассмотрев категорию мужчины, мы можем сказать, что по количеству человек преобладает группа рабочие, которая составляет 1621 человек (96%).

Количество женщин по тем же категориям составило: руководители – 19 человек (4,9%), специалисты – 49 человек (12,6%) и рабочие – 320 человек (82,5%). Общее количество женщин составило 388 человек. По данной категории так же преобладает группа рабочие.

Рассмотрев категорию женщины, мы можем также сказать, что преобладает количество человек по группе рабочие, что составляет 609 человек (88,8%).

Исходя из данных таблицы 2.10 – Распределение персонала по полу, можно сказать, что по гендерному признаку преобладает категория мужчин.

Таблица 2.11

## Распределение персонала по трудовому стажу в ОАО «ЭФКО»

Группы работников по стажу, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по Группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 5	-	-	-	-	27	1,3
От 5 до 10	-	-	4	4,8	346	16,6
От 10 до 15	15	46,9	63	75	1215	58,5
От 15 до 20	12	37,5	17	20,2	264	12,7
Свыше 20	5	15,6	-	-	219	10,5
Свыше 30	-	-	-	-	6	0,3
Итого	32	100	84	100	2077	100

В ОАО «ЭФКО» работают сотрудники с разным трудовым стажем.

Изучив таблицу 2.11, мы можем сказать, что со стажем до 5 лет работает 27 человека, от 5 до 10 лет – 350 человек, от 10 до 15 – 1293 человек, от 15 до 20 – 293 человек, свыше 20 лет – 224 человека и свыше 30 – 6 человек.

Рассмотрев разные категории работников, т. е. руководители, специалисты и рабочие, мы можем определить, что сотрудники со стажем до 5 лет находятся только в категории рабочие, что составляет 27 человек, т. е. 1,3 % по группе, от 5 до 10 лет сотрудники категорий: специалисты – 4 человека (4,8%), рабочие – 346 (16,6%), от 10 до 15 лет работники категорий:

руководители – 15 человек (46,9%), специалисты – 63 человека (75%) и рабочие – 1215 человек (58,5%), от 15 до 20 лет сотрудники категорий: руководители – 12 (37,5%), специалисты – 17 (20,2%), рабочие – 264 (12,7%), свыше 20 лет руководителей 5 человек (15,6%), рабочих – 219 человек (10,5%) и свыше 30 лет только в категории рабочие – 6 человек (0,3%).

Следовательно, рассмотрев все категории и разный стаж работы, мы можем сказать, что в организации доминирует группа работников по стажу от 10 до 15 лет.

Таблица 2.12

Распределение персонала по образованию в ОАО «ЭФКО»

Группы работников по образованию:	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по Группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Среднее	-	-	-	-	171	8,5
среднее специальное	-	-	-	-	803	38,7
незаконченное высшее	-	-	-	-	126	6,1
Высшее	32	100	84	100	977	47,0
ученая степень	-	-	-	-	-	-

Исходя из данных таблицы 2.12 в ОАО «ЭФКО» распределение по образованию следующее: с высшим образованием работают всего 1093 человек, с средним всего 171 человека, с средним специальным – 803 человек и с незаконченным высшим – 126 человек.

Рассмотрев категории руководители, специалисты, рабочие, мы сделали следующие выводы:

Высшее образование: руководители – 32 человека (100%), специалисты – 84 человека (100%), рабочие – 977 человек (47,0%).

Среднее специальное образование: рабочие – 803 человек (38,7%).

Среднее образование: рабочие – 171 человек (8,5%).

Незаконченное высшее образование: рабочие – 126 человек (6,1%).

Следовательно, в организации, по уровню образования, доминирует группа рабочие с высшим образованием.

Далее рассмотрим показатели основных кадровых процессов, которые представлены в таблице 2.13.

Таблица 2.13

Показатели основных кадровых процессов за 2014-2016 гг.

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Среднесписочная численность работников, чел.	2353	2297	2193
Принято всего, чел.	451	405	247
Выбыло всего, чел.	356	285	357
в т.ч.:			
- по собственному желанию	70	88	91
- за нарушение трудовой дисциплины	9	21	84
- по сокращению штатов	278	176	181
Коэффициент текучести кадров	0,03	0,05	0,08
Коэффициент оборота по приему	0,2	0,2	0,1
Коэффициент оборота по выбытию	0,1	0,1	0,2
Коэффициент постоянства кадров	0,8	0,8	0,9
Коэффициент стабильности кадров	0,9	0,95	0,97

Коэффициент текучести кадров рассчитывается по формуле:

$$K_{тк} = (S + A) / C \quad (2.1)$$

где:

$K_{тк}$ - коэффициент текучести кадров,

$S$ - Уволенные по собственному желанию;

$A$ - уволен за трудовую дисциплину;

$C$ - среднесписочная численность за период:

$$2014г. \quad 70+9/2193= 0,03$$

$$2015г. \quad 88+21/2297= 0,05$$

$$2016г. \quad 91+84/2353=0,08$$

Коэффициент оборота по приему рассчитывается по формуле:

$$K_{пр} = B / C \quad (2.2)$$

где:

Кпр- коэффициент оборота по приему;

В- число принятых за период;

С- среднесписочная численность за период.

2014г.:  $451/2353=0,2$

2015г.:  $405/2297=0,2$

2016г.:  $247/2193=0,1$

Коэффициент оборота по выбытию рассчитывается по формуле:

$$Кв=Н/С \text{ (2.3)}$$

где:

Кв- Коэффициент оборота по выбытию;

С - среднесписочная численность за период;

Н-Число выбывших за период по всем поводам.

2014г.:  $356/2353=0,1$

2015г.:  $285/2297=0,1$

2016г.:  $357/2193=0,2$

Коэффициент постоянства кадров рассчитывается по формуле:

$$Кпс=(Чп - Н) /С \text{ (2.4)}$$

где:

Чп - численность сотрудников, полностью проработавших в анализируемом отчетном периоде;

Н-Число выбывших за период по всем поводам;

С - среднесписочная численность за период.

2014г.:  $(2145-356)/2353=0,8$

2015г.:  $(2237-285)/2297=0,8$

2016г.:  $(2408-357)/2193=0,9$

Коэффициент стабильности кадров рассчитывается по формуле:

$$Кст=Чп/Сср \text{ (2.5)}$$

где:

Кст - коэффициент стабильности кадров;

Чп - численность сотрудников, полностью проработавших в анализируемом отчетном периоде;

Чср - среднесписочная численность за период.

2014г.: 2145/2353=0,9

2015г.:2237/2297=0,95

2016г.:2408/2193=0,97

Исходя из данных таблицы 2.13, можно сделать следующие выводы. Коэффициент оборота по приему снизился на 0,1%, по выбытию увеличился на 0,1% и составил в 2016 г. 8%, что говорит об укомплектованности кадрами, но высокой текучести персонала в организации. Коэффициент постоянства кадров повысился на 0,1 %, что может свидетельствовать о наличии в организации единой и сплоченной команды, которая способна с успехом достигать поставленных целей. Коэффициент стабильности кадров повысился на 0,2%, это говорит о том, что организация не испытывает дополнительных издержек, которые связаны с наймом новых сотрудников.

Теперь рассмотрим таблицу 2.14, в которой отображены виды затрат на персонал за 2014-2016 гг.

Таблица 2.14

## Виды затрат на персонал за 2014-2016 гг.

Вид затрат	2014г.		2015г.		2016г.		Темп роста, %
	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	
Оплата труда	556819	34,8	755749	42,7	895578	42,2	160,8
Набор и отбор персонала	163000	10,2	164238	9,3	165800	7,8	101,7
Обучение и развитие персонала	173895	10,9	180752	10,2	246932	11,6	142,0
Спецодежда	114800	7,2	116300	6,6	189300	8,9	164,9
Охрана труда	273000	17,1	287820	16,2	281600	13,3	103,1
Медицинское обслуживание	180800	11,3	100690	5,7	190660	9,0	105,4
Организация отдыха	137600	8,6	165680	9,3	151520	7,1	110,1
Итого	1599914	100	1771229	100	2121390	100	132,6



Исходя из данных таблицы 2.14 видно, что темп роста затрат на оплату труда 2016 г. к 2014 г. составил 160,8%, затраты на оплату труда в 2016 г. по сравнению с 2014 г. увеличились на 7,4%, что является эффективной стимулирующей ролью для улучшения результатов труда.

Затраты на набор и отбор персонала в 2016 году по сравнению с 2014 снизились на 2,4%.

Затраты на обучение и развитие персонала в 2016 году по сравнению с 2014 годом увеличились на 0,7%, что говорит о возможности организации постоянно совершенствовать эффективность деятельности сотрудников, а также приобретенных знаний, навыков и умений.

Затраты на предоставление спецодежды персоналу в 2016 году по сравнению с 2014 годом увеличились на 1,7%.

Затраты на обеспечение охраны труда в 2016 году по сравнению с 2014 г. снизились на 3,8%.

Затраты на медицинское обслуживание в 2016 году по сравнению с 2014 годом снизились на 2,3%.

Затраты на организацию отдыха труда в 2016 году по сравнению с 2014 снизились на 1,5%.

Анализ эффективности системы управления персоналом в ОАО «ЭФКО» показал, что: в организации преобладает молодой персонал, большинство персонала имеет высшее образование, среднегодовая выработка имеет тенденцию роста. В организации присутствуют простои в работе, текучесть кадров в 2016 г. увеличилась до 0,08%, что говорит о снижении постоянства кадров, а также об неудовлетворенности работников условиями труда, сложными условиями для адаптации, социально-психологической обстановкой в организации и т.п. Произошло увеличение заработной платы в 2016 г. по сравнению с 2014 г. на 60,8% или 338759 тыс. р. Персонал имеет возможность постоянно повышать квалификацию.

### **2.3. Исследование системы адаптации персонала в организации**

Адаптация новых сотрудников на рабочем месте является главным и необходимым звеном в управлении персоналом. К сожалению, к важности системы мероприятий по профориентации и адаптации работников в организациях кадровые службы или отделы по подбору персонала не достаточно серьезно относятся.

Адаптация персонала охватывает всю кадровую политику в организации. Сам процесс адаптации в организации начинается с того момента как начинается набор и отбор персонала. Сотрудник начинает анализировать организацию с того момента как он услышал про нее и пришел в нее чтобы занять вакантную должность.

Основными направлениями политики ОАО «ЭФКО» в отношении персонала является: осуществление работы по подбору, расстановке и использованию в процессе деятельности рабочих, служащих, специалистов и руководителей структурными подразделениями, а также проведение мероприятий по их обучению, переобучению (специализации) и повышению квалификации (усовершенствование); формирование стабильно работающего трудового коллектива; организация системы учета кадров; создание кадрового резерва.

Адаптация является обязательным процессом для новых сотрудников организации или сотрудников, которых назначили на другую должность или переходящих на работу в другое структурное подразделение.

Цель адаптации: дать необходимый базовый уровень подготовки для максимально быстрого включения новых сотрудников в рабочий процесс и достижение ими установленных показателей.

Адаптация персонала в ОАО «ЭФКО» должна предполагает активное освоение сотрудником операций, действий в соответствии с должностными обязанностями, технологическим процессом, нормами труда.

В ОАО «ЭФКО» процесс адаптации, на мой взгляд, имеет ряд недостатков. Мероприятия по профессиональной адаптации работников составляют негласную форму существующих правил, которые не являются принятыми и закреплёнными в корпоративной культуре, а также не выполняются на должном уровне. По окончании испытательного срока проводится оценка, а затем, в случае принятия решения о том, что новый сотрудник успешно прошел испытательный срок, непосредственный руководитель утверждает этого сотрудника в штат. На этом работа по адаптации сотрудника считается завершённой.

Эффективность работы отдела по подбору персонала и адаптации персонала в ОАО «ЭФКО» можно определить по формуле:

$$F = P / W * 100\% \quad (2.6)$$

где  $P$  – число прошедших испытательный срок и успешно адаптирующихся сотрудников,

$W$  – общая численность работников, принятых за указанный период,

$F$  – процент работников, закрепившихся на предприятии по итогам процесса адаптации и испытательного срока.

$$2014 \text{ г.: } 211/451 * 100\% = 47\%$$

$$2015 \text{ г.: } 205/405 * 100\% = 51\%$$

$$2016 \text{ г.: } 54/247 * 100\% = 22\%$$

Следовательно, в 2016 г. число работников, закрепившихся на предприятии по итогам процесса адаптации и испытательного срока, снизилось и составило 22%.

Также, для оценки эффективности системы адаптации в ОАО «ЭФКО» мы провели исследование, которое включает 5 блоков:

1. Анализ мнения руководителей, которые участвуют в программе адаптации, касающегося вопроса проведения данной программы в организации с помощью анкетирования.

2. Исследование мнения новых сотрудников, которые уже прошли этап адаптации.

3. Исследование индекса удовлетворенности сотрудников (опросный лист).

4. Анализ мнения сотрудников по вопросу наставничества в организации.

5. Исследование социально-психологических качеств потенциального наставника.

В первом блоке были проанализированы мнения руководителей, которые участвовали в программе адаптации. Для руководителей был проведен опрос, который состоял из следующих вопросов:

- 1) Считаете ли Вы адаптацию важной?
- 2) Сколько раз Вы принимали участие в адаптации?
- 3) Была ли адаптация успешной?
- 4) Проводится ли программа адаптации на должном уровне?

Всего было опрошено 21 руководитель, которые принимали участие в программе адаптации.

Результаты этого исследования приведены в таблице 2.15.

Таблица 2.15

Участие руководителей ОАО «ЭФКО» в системе адаптации

Форма участия руководителей	Частота участия, раз		
	I	II	III
Наставничество	4	10	5
Оценка результатов	4	3	4

Исходя из данных таблицы 2.15, мы выяснили, что из 19 руководителей принимали участие в программе адаптации в роли наставника 4 человека – 1 раз, 10 человек – 2 раза и 5 человек – 3 раза. Большинство руководителей оценили систему наставничества по 5-ти бальной шкале на 4 балла.

В следующем блоке были проанализированы мнения новых сотрудников, которые уже прошли этап адаптации. В данном опроснике необходимо было ответить на 2 вопроса. Результаты опроса представлены в таблице 2.16.

Результаты опроса сотрудников о программе адаптации

Вопрос	Показатель	Адаптированные сотрудники
Необходима ли адаптация?	Кол-во сотрудников, которые ответили положительно, чел.	54
	Кол-во сотрудников, которые ответили отрицательно, чел.	-
Проводится ли адаптация на должном уровне?	Кол-во сотрудников, которые ответили положительно, чел.	18
	Кол-во сотрудников, которые ответили отрицательно, чел.	36

По данным опроса было выявлено, что большинство сотрудников (36 чел.) не удовлетворены организацией процесса адаптации.

В третьем блоке проводилось исследование индекса удовлетворенности сотрудников. Были опрошены уже адаптированные сотрудники, а именно 54 человека.

Проведя исследование были выявлены следующие данные, указанные в таблице 2.17.

Проведя опрос можно рассчитать удовлетворенность сотрудников по формуле:

$$I_y = \frac{(+2) \times N1 + (+1) \times N2 + (0) \times N3 + (-1) \times N4 + (-2) \times N5}{N}$$

где: (+2), (+1), (0), (-1), (-2) – баллы по шкале удовлетворенности;

N1 - количество респондентов, выбравших ответ «Полностью удовлетворен»;

N2 - количество респондентов, выбравших ответ «Скорее удовлетворен, чем нет»;

N3 - количество респондентов, выбравших ответ «Не знаю»;

N4 - количество респондентов, выбравших ответ «Скорее недоволен, чем удовлетворен»;

N5 - количество респондентов, выбравших ответ «Совершенно неудовлетворен»;

N - общее количество респондентов, ответивших на данный вопрос:  
 $N = N1 + N2 + N3 + N4 + N5$ .

$$I_y = \frac{(+2) \times 6 + (+1) \times 426 + (0) \times 94 + (-1) \times 172 + (-2) \times 0}{54} = 4,9$$

Таблица 2.17

## Опросный лист

Наименование фактора производственной ситуации	Баллы				
	+2	+1	0	-1	-2
Содержание труда	-	24	-	30	-
Наличие перспектив должностного продвижения	-	22	5	27	-
Занимаемая должность	2	52	-	-	-
Заработная плата	4	35	-	15	-
Условия труда	-	54	-	-	-
Коммуникации	-	42	12	-	-
Мотивация труда	-	-	18	32	-
Процесс адаптации «новичка»	-	2	4	48	-
Организация труда	-	54	-	-	-
Отношения с непосредственным руководителем	-	30	17	7	-
Отношения с коллективом	-	37	17	-	-
Отношение к работе	-	54	-	-	-
Отношение к конфликту и его разрешение	-	20	21	13	-
<b>Итого</b>	6	426	94	172	-

Рассчитав уровень удовлетворенность персонала, мы видим, что по десятибалльной шкале значение достигает 4,9 балла, что является достаточно низким показателем. Это говорит о том, что сотрудники не удовлетворены работой в организации по большинству факторов.

Четвертый блок был также представлен в виде опроса, где исследовались мнения сотрудников по поводу наставничества. Данный опрос проводился среди работников, которые уже прошли этап адаптации. Опрос состоял из двух вопросов (таблица 2.18).

Результаты опроса сотрудников о программе наставничества

Вопрос	Показатель	Адаптированные сотрудники
Необходима ли программа наставничества?	Кол-во сотрудников, которые ответили положительно, чел.	54
	Кол-во сотрудников, которые ответили отрицательно, чел.	-
Удовлетворены ли вы программой наставничества?	Кол-во сотрудников, которые ответили положительно, чел.	2
	Кол-во сотрудников, которые ответили отрицательно, чел.	52

Как мы видим, сотрудникам необходим помощник в процессе адаптации. Большинство сотрудников, 52 человека из 54 остались неудовлетворенны программой наставничества.

Пятый блок – социально-психологическое исследование качеств потенциального наставника, т. е. какими качествами, по их мнению, должен обладать наставник, также проводился с помощью опроса в виде анкетирования (Приложение 17).

Проведя данное исследование, для большинства сотрудников были главными такие социально-психологические качества для потенциального наставника как: умение доступно и ясно излагать информацию, хорошо знать профессиональную специфику деятельности, умение работать в команде, гибкость во взаимодействии, умение найти общий вариант решения, компромиссность решений во взаимодействии, не конфликтность.

Делая вывод, мы можем сказать, что большинство сотрудников, а также и наставников не оценивают программу адаптации в ОАО «ЭФКО» на должном уровне. Наиболее часто работники указывали на трудности со сроком овладения профессиональными навыками, т.к. не эффективно используется программа наставничества в организации.

На основании выше сказанного можно выявить следующие проблемы:

1. На предприятии отсутствует нормативно-методическая и регламентирующая документация об адаптации работников. Процесс введения в должность зачастую ограничивается одним «приветствием» нового сотрудника. И в полной мере не обеспечивает его необходимой информацией.

2. В организации система адаптации имеет множество недостатков, в частности плохо развитую программу наставничества. Сотрудники отдела по подбору персонала занимаются только подбором работника, проведением с ним первоначального собеседования и оформлением необходимых при найме документов, совершенно упуская проведение информативных бесед с новым работником и мероприятий, связанных с дальнейшим отслеживанием прохождения им испытательного срока. В ОАО «ЭФКО» мало уделяют внимания процессу адаптации, и практически не принимают мер по организации процесса.

На предприятии проводится минимальный набор мероприятий, которые позволяют новому сотруднику сразу сориентироваться на новом рабочем месте.

Таким образом, для более успешного включения и удержания новых сотрудников в деятельность организации необходимо создать эффективную систему адаптации. Создать буклеты для персонала: «Адаптация новичка». Разработать новую программу адаптации работников, включающую в себя:

- 1) Положение об адаптации;
- 2) Индивидуальный план работы (вхождение в должность);
- 3) Индивидуальный план оценки работы в должности;
- 4) Анкета по промежуточным результатам проведения адаптации сотрудника;
- 5) Аттестационный лист.

А также ввести документы о наставничестве, такие как:

- 1) Приказ о наставничестве;



- 2) Положение о наставничестве;
- 3) Согласие работника на установление наставничества.

Кроме того необходимо непосредственно контролировать процесс адаптации, получая обратную связь как от самого сотрудника, так и от его линейного руководителя в течение испытательного срока.

## **ГЛАВА III. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ РАБОТНИКОВ**

### **3.1. Рекомендации и мероприятия по совершенствованию системы управления адаптацией персонала ОАО «ЭФКО»**

После проведения анализа системы адаптации персонала в ОАО «ЭФКО» нами были выявленные следующие проблемы организации:

1. На предприятии отсутствует нормативно-методическая и регламентирующая документация об адаптации работников. Процесс введения в должность зачастую ограничивается одним «приветствием» нового сотрудника. И в полной мере не обеспечивает его необходимой информацией.

2. В организации система адаптации имеет множество недостатков, а также плохо развита программа наставничества. Сотрудники отдела по подбору персонала занимаются только подбором работника, проведением с ним первоначального собеседования и оформлением необходимых при найме документов, совершенно упуская проведение информативных бесед с новым работником и мероприятий, связанных с дальнейшим отслеживанием прохождения им испытательного срока. В ОАО «ЭФКО» мало уделяют внимания процессу адаптации, и практически не принимают мер по организации процесса.

Для решения выявленных проблем в системе адаптации персонала предлагаем осуществить комплекс мероприятий, направленных на совершенствование системы адаптации персонала в ОАО «ЭФКО».

Для полной картины и наглядности предложенных мероприятий отразим выявленные проблемы и предлагаемые мероприятия в таблице 3.1.

Мероприятия по совершенствованию системы управления адаптацией персонала в ОАО «ЭФКО»

Цель мероприятий	Подготовить и внедрить к 21.09.2017 г. мероприятия по совершенствованию системы управления адаптацией персонала в ОАО «ЭФКО».
Проблемы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отсутствует нормативно-методическая регламентирующая документация по адаптации персонала;</li> <li>2. Система адаптации имеет множество недостатков, в том числе плохо развитую программу наставничества.</li> </ol>
Способы достижения цели (мероприятия)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Создание буклетов: «Адаптация новичка»</li> <li>2. Разработка новой программы адаптации сотрудников, которая включает в себя: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Положение об адаптации;</li> <li>✓ Индивидуальный план работы (вхождение в должность);</li> <li>✓ Индивидуальный план оценки работы в должности;</li> <li>✓ Анкета по промежуточным результатам проведения адаптации сотрудника;</li> <li>✓ Аттестационный лист.</li> </ul> </li> <li>3. Введение документации о наставничестве: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Приказ о наставничестве;</li> <li>✓ Положение о наставничестве;</li> <li>✓ Согласие работника на установление наставничества.</li> </ul> </li> </ol>
Результаты мероприятий	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. На уровне работника: снижение дискомфорта первых дней работы; более быстрое вхождение в должность; успешное овладение системой профессиональных знаний и навыков; повышение мотивации сотрудников; удовлетворенность и интерес к выполняемой работе.</li> <li>2. На уровне отдела по ПП: повышение экономической эффективности отдела; стабильный коллектив; благоприятный психологический климат в коллективе.</li> <li>3. На уровне организации: повышение экономической эффективности организации; повышение лояльности сотрудника к работодателю; успешное повышение включения и удержания новых сотрудников в деятельность организации.</li> <li>4. Организация во внешней среде: повышение конкурентоспособности организации на рынке; формирование имиджа современного работодателя.</li> </ol>
Риски мероприятий	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Сопротивление нововведениям со стороны персонала организации;</li> <li>✓ Недостаточное финансирование мероприятий;</li> <li>✓ Отсутствие работников необходимой квалификации для обучения новичков.</li> </ul>
Пользователи результатами мероприятий	Персонал ОАО «ЭФКО».

К разработке Положения об адаптации необходимо привлечь руководителей структурных подразделений, а также юриста (для учета требований трудового законодательства). Основной целью Положения об адаптации является уменьшение стартовых издержек, снижение текучести кадров, а также интерес к выполняемой работе у сотрудников организации.

Положение об адаптации должно содержать необходимые приложения и формы документов, такие как: индивидуальный план работы и оценки сотрудников в период адаптации, анкета по промежуточным результатам проведения адаптации сотрудника, аттестационный лист.

Положение об адаптации сотрудников подписывает директор отдела по подбору персонала и утверждает генеральный директор организации.

Положение об адаптации персонала должно «работать», в противном случае наличие такого документа в организации теряет смысл. Правильно организованная система адаптации персонала позволяет добиться того, чтобы и новые работники, и организация остались в выигрыше.

Подготовка к реализации процесса адаптации новых сотрудников должна начинаться с момента поступления в отдел управления персоналом заявки на подбор персонала на вакантную должность.

Процесс адаптации новых сотрудников направлен:

- 1) на обеспечение более быстрого вхождения в должность;
- 2) на уменьшение количества возможных ошибок, связанных с включением в работу;
- 3) на снижение дискомфорта первых дней работы;
- 4) на объективную оценку уровня квалификации и потенциала работника.

Продолжительность адаптационного периода должна составлять не меньше трех месяцев.

При оформлении документов о приеме на работу нового сотрудника работник отдела по подбору персонала должен направить его к руководителю отдела для разработки процесса адаптации. Руководитель

составляет план мероприятий, которые необходимы для адаптации сотрудника в организации, знакомит с ним нового работника, передает план и форму оценки деятельности «новичка» наставнику. В период адаптации руководитель должен поддерживать контакт с вновь принятым сотрудником для оказания помощи в рамках своей компетенции.

Процесс адаптации «новичка» состоит из следующих основных частей:

- 1) введение в организацию;
- 2) введение в подразделение;
- 3) вхождение в должность.

Для начала работы специалист отдела по подбору персонала должен ознакомить нового сотрудника с правилами внутреннего трудового распорядка и другими локальными актами организации в части оплаты труда, имеющихся социальных льгот, режима отдыха и т.п., а также с историей организации, организационной структурой. Руководителю необходимо ознакомить «новичка» с местом и ролью структурного подразделения в структуре организации, его задачами и функциями, раскрыть взаимосвязь с другими отделами, представить нового сотрудника коллективу, познакомить с наставником, с распределением должностных обязанностей, со способами коммуникации внутри коллектива.

В отношении молодого сотрудника руководитель в течение первых трех дней должен составить план работы согласно должностной инструкции на период его адаптации и передать план наставнику. Наставник должен ознакомить нового сотрудника с планом, а также информировать о критериях оценки эффективности выполнения плана. План работы подписывается молодым специалистом. План должен быть у нового сотрудника, наставника и у непосредственного руководителя. Наставник также должен ознакомить нового сотрудника с расположением производственных, служебных и бытовых помещений, проконтролировать выполнение плана «новичком», оказать ему необходимую помощь в решении производственных задач.

Предварительный анализ работы осуществляется по истечении первого и второго месяцев адаптации нового сотрудника в организации. При предварительном анализе непосредственный руководитель, наставник, специалист отдела по подбору персонала должны рассмотреть следующие вопросы:

- 1) анализ процесса адаптации работника в организации;
- 2) выполнение на данный период индивидуального плана работ;
- 3) обозначение сильных и слабых сторон работника;
- 4) обсуждение того, что необходимо улучшить;
- 5) необходимая помощь со стороны организации.

Руководитель по результатам первоначального анализа корректирует план работы нового сотрудника. Наставник дополнительно разрабатывает необходимые мероприятия для удаления затруднений, которые возникают в процессе адаптации.

Ключевыми факторами успеха и показателями эффективности системы управления адаптацией являются:

- повышение производительности труда за счет быстрой и безболезненной интеграции сотрудника в трудовой коллектив;
- создание благоприятного социально-психологического климата.

Показателями эффективности системы управления адаптацией являются:

- процент уволившихся работников со стажем работы в организации менее 1 года;
- процент сотрудников, довольных проводимыми социальными программами.

Заключительная оценка работы вновь принятого сотрудника выполняется за семь рабочих дней до окончания адаптационного периода работника.

Аттестационный лист вновь принятого сотрудника должен содержать результаты оценки работы молодых специалистов в первые шесть месяцев

работы. Аттестационный лист позволяет наблюдать динамику основных показателей работы молодых сотрудников, а также корректировать процесс адаптации, чтобы улучшить работу нового сотрудника.

Положение о наставничестве направлено на обучение «новичков», которые недавно пришли в организацию и работников, со стажем в должности до года.

Назначение сотрудника наставником «новичка» необходимо оформить соответствующим образом. От сотрудника нужно получить разрешение на выполнение функций наставничества, далее необходимо издать приказ по организации, в котором будет отражаться факт назначения сотрудника наставником другого работника. Также, устанавливается срок наставничества и определяется величина доплаты за наставничество.

Далее представим календарный план-график реализации мероприятий для получения полной картины затрат временного ресурса (таблица 3.2).

Таблица 3.2

Календарный план-график реализации мероприятий по совершенствованию системы управления адаптацией персонала в ОАО «ЭФКО»

№ п/п	Название задачи	Длительность, дни	Дата начала работ	Дата окончания работ	Состав участников (должности ответственных лиц)
1.	Создать буклеты: «Адаптация новичка».	10 рабочих дней	3.07. 2017 г.	14.07. 2017 г.	Начальник отдела по подбору персонала, ведущий менеджер по подбору персонала.
2.	Разработать и внедрить новую программу адаптации работников.	30 рабочих дней	17.07. 2017 г.	25.08. 2017 г.	Генеральный директор, заместитель исполнительного отдела по подбору персонала, начальник отдела по подбору персонала, ведущий менеджер по подбору персонала, специалист по подбору персонала, юрист.

Продолжение таблицы 3.2

3.	Разработать и внедрить документы, регламентирующие наставничество	30 рабочих дней	28.08. 2017 г.	06.10. 2017 г	Генеральный директор, заместитель исполнительного директора по потоковому персоналу, начальник отдела по подбору персонала, ведущий менеджер отдела по подбору персонала, юрист.
----	---	-----------------	----------------	---------------	--

Таким образом, общая длительность внедрения мероприятий будет занимать 3 месяца (70 рабочих дней). Начало работы запланировано на 3 июля 2017 года, окончание работы на 6 октября 2017 года.

Для определения взаимосвязи группы по внедрению мероприятий во время его выполнения представим матрицу ответственности, отображенную в таблице 3.3.

Таблица 3.3

Матрица ответственности группы по внедрению мероприятий

Мероприятия	Группа				
	Ген. директор	Зам. исп. директора по потоковому персоналу	Начальник отдела по ПП	Ведущий менеджер отдела по ПП	Юрист
Создание буклетов: «Адаптация новичка».	У	С, У	О, И	И	-
Внедрение новой программы адаптации работников.	У	С, У	О, И	И, З	С
Внедрение документов, регламентирующих наставничество.	У	С, У	О, И	И, З	С

где:

- «О» – ответственный исполнитель;
- «И» - исполнитель;
- «С» - согласование (консультация);



- «У» - утверждение (приемка);
- «З» - знакомится (информируется).

Таким образом, мы видим, что все запланированные мероприятия утверждаются у генерального директора, утверждает и согласовывает мероприятия заместитель исполнительного директора по потоковому персоналу, ответственным исполнителем является начальник отдела по подбору персонала, исполнителем в вопросах внедрения нововведенных положений, также, является начальник отдела по подбору персонала и ведущий менеджер по подбору персонала, консультации проводит юрист.

Для эффективного исполнения мероприятий необходимо идентифицировать их риски. Целью идентификации рисков является выявление, уяснение и документирование неопределенных событий или условий, наступление которых может повлиять на ход реализации мероприятий. Документирование рисков осуществляется в реестре рисков таблица 3.4.

Таблица 3.4

## Реестр рисков от внедрения мероприятий

№ п/п	Риск (возможное событие с отрицательными последствиями)	Ожидаемые последствия наступления риска	Мероприятия по предупреждению наступления риска	Действия в случае наступления риска
1.	Сопrotивление нововведениям со стороны персонала организации	Снижение производительности труда в организации, текучесть персонала	Проведение собрания начальниками отделов с подчиненными по вопросам внедрения положений для ознакомления с ними.	Моральное стимулирование за участие в процессе внедрения данных положений
2.	Недостаточное финансирование	Невозможность исполнить все этапы мероприятий в полной мере	Предварительный расчет бюджета с учетом этого риска	Выполнение ключевых этапов мероприятий, определение его приоритетов
3.	Отсутствие работников необходимой квалификации для обучения новичков.	Невозможность введения наставничества и обучения новоприбывших сотрудников	Предварительные выявление и подготовка потенциальных наставников	Обучение будет производиться сотрудниками отдела кадров, а не непосредственными участниками рабочего процесса.

Таким образом, можно отметить, что мероприятия по предупреждению наступления рисков способствуют эффективной реализации мероприятий по совершенствованию адаптации персонала в ОАО «ЭФКО».

Итак, в качестве мероприятий по совершенствованию системы управления адаптацией персонала было предложено создать буклеты по адаптации новичка, внедрить новую программу адаптации персонала (Приложение 18) и наставничества, а также документальное сопровождение данной программы, которое включает:

- 1) Положение об адаптации вновь принятых работников (Приложение 19);
- 2) Индивидуальный план работы (вхождение в должность) (Приложение 20);
- 3) Индивидуальный план оценки работы в должности (Приложение 21);
- 4) Анкета по промежуточным результатам проведения адаптации сотрудника (Приложение 22);
- 5) Аттестационный лист (Приложение 23);
- 6) Приказ о наставничестве (Приложение 24);
- 7) Положение о наставничестве (Приложение 25);
- 8) Согласие работника на установление наставничества (Приложение 26).

Оформление процесса адаптации вновь принятых сотрудников необходимо для того, чтобы всеми работниками этот процесс воспринимался как серьезное и необходимое условие для благополучного и эффективного развития организации, а также повышения ее конкурентоспособности на рынке.

### **3.2. Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления адаптацией персонала**

Для оценки эффективности предложенных мероприятий нам необходимо знать, какой бюджет будет затрачен для внедрения предложенных мероприятий, рассмотрим его в таблице 3.5.

Расчет затрат на реализацию программы по адаптации персонала  
и наставничеству на 2017г.

№ п/п	Мероприятия	Сумма, тыс. руб
1.	Создание буклетов: «Адаптация новичка»	24 700
2.	Внедрение программы адаптации персонала:	
	1) Положение об адаптации вновь принятых работников;	25 000
	2) Индивидуальный план работы (вхождение в должность);	20 000
	3) Индивидуальный план оценки работы в должности	20 000
	4) Анкета по промежуточным результатам проведения адаптации сотрудника;	10 000
	5) Аттестационный лист.	9 000
3.	Внедрение программы наставничества:	20 000
	1) Приказ о наставничестве;	
	2) Положение о наставничестве;	20 000
	3) Согласие работника на установление наставничества;	10 000
	4) Премии наставникам в течение адаптации сотрудников (3 месяца)	720 000
Всего:		878 700

Таким образом, исходя из данных таблицы 3.5, общая стоимость предложенных мероприятий составит 518 700 руб.

В 2016 г. было принято 247 новых сотрудников. Для создания одного буклета потребуется 100 руб., следовательно, для создания буклетов на 247 человек необходимо затратить 24 700 руб.

Для новых сотрудников рекомендуется выделить 30 наставников. На каждого наставника будет приходиться по 8 «новичков». Доплата за наставничество 1 сотрудника составляет 1000 руб., следовательно, один наставник получит доплату в размере 8 000 руб. в месяц. Программа адаптации длится три месяца, следовательно, за три месяца один наставник получит 24000 руб. Размер доплаты на 30 наставников за три месяца составляет 720 000 руб.

После внедрения рекомендуемых мероприятий по совершенствованию системы адаптации работников планируется увеличение производительности

труда, также с помощью предложенной программы адаптации сотрудников можно снизить текучесть персонала до естественного уровня с 8% до 5%.

В таблице 3.6. мы проведем расчет экономии средств за счет уменьшения текучести персонала в организации при условии внедрения комплекса предложенных мероприятий.

Таблица 3.6

Расчет экономии средств за счет уменьшения текучести кадров

Название затрат	Сумма, руб.
Стоимость замены одного работника включая время на собеседование и оформление работника, подачу объявления и т.п.	2130
Число работников выбывших по причине текучести в 2016 г. при уровне текучести 8%	175
Сумма затрат на замену персонала в 2016 г., при уровне текучести 8%	372750
Расчетное число работников, выбывающих при уровне текучести 5%	110
Сумма затрат на замену персонала при уровне текучести 5%	234300
Общая экономия средств на оргнабор персонала за счет уменьшения текучести кадров ( $\mathcal{E}_{\text{оргнабор}}$ )	138450

Представленные в таблице 3.6 расчеты показывают, что при снижении уровня текучести кадров с 8 до 5%, общая экономия средств на замену работников организации составит 138450 руб.

Далее представим расчет экономии за счет сокращения снижения производительности труда перед увольнением и в период адаптации вновь принятого персонала при внедрении предложенных мероприятий по адаптации работников.

$$\mathcal{E}_{\text{пт}} = W * K * T(\mathcal{C}_{\text{ф}} - \mathcal{C}_{\text{п}}) \quad (3.1)$$

где:

$W$  – среднедневная выработка 1 работника,

$K$  – средний коэффициент производительности труда перед увольнением и в период адаптации,

$T$  - число дней перед увольнением и в период адаптации, когда наблюдается снижение производительности труда,

$Ч_{\phi}$  – фактическое число рабочих, выбывших по причине текучести,

$Ч_{\text{п}}$  – планируемое число рабочих, выбывших по причине текучести.

$$\mathcal{E}_{\text{пт}} = 2746 * 0,8 * 30 (175 - 110) = 2998632 \text{ руб.}$$

Таким образом, экономия за счет сокращения снижения производительности труда перед увольнением и в период адаптации при внедрении предложенных мероприятий по совершенствованию системы адаптации работников составит 2998632 руб.

Общая экономия будет складываться за счет экономии затрат на оргнабор персонала и за счет сокращения снижения производительности труда:

$$\mathcal{E}_{\text{общ}} = \mathcal{E}_{\text{оргнабор}} + \mathcal{E}_{\text{пт}} \quad (3.2)$$

$$\mathcal{E}_{\text{общ}} = 138450 + 2998632 = 3137082 \text{ руб.}$$

Далее рассчитаем экономическую эффективность мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в ОАО «ЭФКО».

Абсолютный экономический эффект от внедрения мероприятий будет складываться из разницы общей экономии и затрат на реализацию мероприятий:

$$3137082 - 878700 = 2258382 \text{ руб.}$$

Относительную эффективность реализации мероприятий ( $R$ ) можно определить по формуле:

$$R = \frac{\text{Прирост доходов после реализации мероприятий}}{\text{Затраты на мероприятия}} * 100\% \quad (3.3)$$

$$R = \frac{3137082}{878700} * 100\% = 357\%$$

Таким образом, эффективность предложенных мероприятий составила 357%, следовательно, мы можем утверждать об эффективности предложенных мероприятий.

Далее нам необходимо рассчитать срок окупаемости данных мероприятий. Для этого мы воспользуемся формулой:

$$\text{Срок окупаемости} = \text{Затраты на мероприятия} / \text{Прирост доходов} \quad (3.4)$$

$$\text{Срок окупаемости} = 878\,700 / 3\,137\,082 = 0,28$$

Таким образом, срок окупаемости предложенных мероприятий составит около 2 месяцев.

Социальная эффективность предложенных мероприятий заключается в снижении уровня текучести персонала, что положительно скажется на имидже организации, стабилизирует кадровую политику, увеличит объём продаж, а также улучшит социально-психологический климат в коллективе и условия труда.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итак, в данной выпускной квалификационной работе была рассмотрена проблема системы адаптации персонала на примере организации ОАО «ЭФКО».

В первой главе нами было раскрыто понятие адаптации, выявлены цели программы адаптации, рассмотрены классификации адаптации и ее этапы. Также нами были рассмотрены методы адаптации: адаптация молодых специалистов, испытательный срок, программа введения в должность, наставничество.

Во второй главе нами было рассмотрено современное состояние системы управления адаптацией персонала в ОАО «ЭФКО».

Рассмотрев организационно-экономическую характеристику предприятия можно сказать, что ОАО «ЭФКО» является достаточно устойчивым, стабильным предприятием, с постоянно растущей динамикой чистой прибыли за исследуемый период 2014-2016 г.г.

Проанализировав систему управления персонала, была изучена характеристика персонала по полу, возрасту, образованию. Также было проанализирована текучесть персонала, обороты по выбытию и прибытию персонала, стабильность и постоянство кадров в организации ОАО «ЭФКО» в период за 2014-2016 г.г.

Далее нами была исследована система адаптации персонала в организации. В ОАО «ЭФКО» процесс адаптации имеет ряд недостатков. Мероприятия по профессиональной адаптации работников составляют негласную форму существующих правил, которые не являются принятыми и закреплёнными в корпоративной культуре, а также не выполняются на должном уровне. По окончании испытательного срока проводится оценка, а затем, в случае принятия решения о том, что новый сотрудник успешно прошел испытательный срок, непосредственный руководитель утверждает

этого сотрудника в штат. На этом работа по адаптации сотрудника считается завершенной.

Проведя исследование, были выявлены следующие проблемы системы адаптации персонала:

1. На предприятии отсутствует нормативно-методическая и регламентирующая документация об адаптации работников. Процесс введения в должность зачастую ограничивается одним «приветствием» нового сотрудника. И в полной мере не обеспечивает его необходимой информацией.

2. В организации система адаптации имеет множество недостатков, а также плохо развита программа наставничества. Сотрудники отдела по подбору персонала занимаются только подбором работника, проведением с ним первоначального собеседования и оформлением необходимых при найме документов, совершенно упуская проведение информативных бесед с новым работником и мероприятий, связанных с дальнейшим отслеживанием прохождения им испытательного срока. В ОАО «ЭФКО» мало уделяют внимания процессу адаптации, и практически не принимают мер по организации процесса.

Таким образом, на основе выявленных проблем нами было предложено создать буклеты для адаптации новых сотрудников, разработать эффективную систему адаптации, т. е. новую программу адаптации работников, включающую в себя:

- 1) Положение об адаптации;
- 2) Индивидуальный план работы (вхождение в должность);
- 3) Индивидуальный план оценки работы в должности;
- 4) Анкета по промежуточным результатам проведения адаптации сотрудника;
- 5) Аттестационный лист.

А также ввести документы о наставничестве, такие как:

- 1) Приказ о наставничестве;



- 2) Положение о наставничестве;
- 3) Согласие работника на установление наставничества.

Обоснование экономической эффективности проводимых мероприятий по совершенствованию системы адаптации подтверждаются расчетами.

Проведя расчет социально-экономической эффективности мероприятий можно сделать следующие выводы. На окупаемость мероприятий уйдет всего лишь 2 месяца, абсолютная сумма экономии составит 2258382 руб.

Социальная эффективность предложенных мероприятий заключается в снижении уровня текучести персонала, что положительно скажется на имидже организации, стабилизирует кадровую политику, увеличит объём продаж, а также улучшит социально-психологический климат в коллективе и условия труда.

Таким образом, были выполнены задачи, которые были поставлены перед началом работы и достигнута цель, поставленная перед выполнением данной работы, которая соответствует обозначенным объектом и предметом работы.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Белова, М. К. Тренинг переговоров внутри компании: как адаптировать?[Текст]: учебник / М. К. Белова – М.: Наука, 2013. –С. 68-71.
2. Бершова, Л. В. Адаптация работников в новых условиях[Текст]: учебник / Л. В. Бершова – М.: Академик, 2015. – 146 с.
3. Булкина, Н. Б. Адаптация сотрудника - формализуем каждый шаг [Текст]: учебник / Н. Б. Булкина – М.: Инфра-М, 2013. – 410 с.
4. Базылев, Н.И. Экономическая теория[Текст]: учеб. пособие / Н.И. Базылев – Москва: ИНФРА-М, 2012. – 672 с.
5. Варламов, В. А. Привлечение и адаптация рабочих кадров [Текст]: учебник / В. А. Варламов – М.: Инфра-М, 2012. –С. 96-98.
6. Вахрушева, И. Н. Адаптация и обучение персонала в сети "Радеж" [Текст]: учебник / И. Н. Вахрушева – М.: Кнорус, 2015. – С. 84-86.
7. Волина, В. А. Методы адаптации персонала // Управление персоналом [Текст]: учебник / В. А. Волина – М.: изд. МНЭП, 2012. – 323 с.
8. Горшкова, Е. П. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / Е. П. Горшкова – М.: изд. МНЭП, 2014. – 156 с.
9. Дудина, О. И. Карьерный рост и адаптация молодых специалистов [Текст]: учебное пособие / О. И. Дудина – М.: Инфра-М, 2012. – 85 с.
10. Емекеев, А. А. Адаптация молодого специалиста на предприятии: проблема и решения [Текст]: учебник / А. А. Емекеев – М.: Регинология, 2012. – 178 с.
11. Жукова, А. Н. Адаптация по компетенциям [Текст]: учебник / А. Н. Жукова – Москва: изд. МНЭП, 2012. – 478 с.
12. Иванова, С. К. Сотрудник отдела продаж - глазами HR-менеджера [Текст]: учебник / С. К. Иванова – М.: Регинология, 2012. – 134 с.

13. Ивченко, А. П. Построение системы адаптации торгового персонала // Управление продажами [Текст]: учебник / А. П. Ивченко – М.: Инфра-М, 2014. – 335 с.
14. Коновалова, А. С. Текучесть кадров: причины и последствия [Текст]: учебник / А. С. Коновалова – М.: ГУУ, 2015. – 73 с.
15. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации [Текст]: учебник / А. Я. Кибанов – М.: Инфра-М, 2013. – 387 с.
16. Кибанов А. Я, Дуракова И. Б. Управление персоналом организации: Актуальные технологии найма, адаптации и аттестации [Текст]: учебник / А. Я. Кибанов, И. Б. Дураков – М.: КноРус, 2010. – 373 с.
17. Кузнецов С. Л. Компьютерные программы для службы кадров [Текст] : Справочник кадровика / С. Л. Кузнецов – М.: Статус, 2013. – 141 с.
18. Ладанов И. Д. Практический менеджмент [Текст]: учебник / И. Д. Ладанов – М.: ДиС, 2011. – 317 с.
19. Кураков, Л.П. Экономическая теория [Текст]: учеб. пособие / Л. П. Кураков – М.: 4-е изд, 2015. – 256 с.
20. Кульман, А.В. Экономические механизмы [Текст]: учебник для вузов / А. В. Кульман – М.:4-е изд, 2012. – 118 с.
21. Кузнецова, Л.А., Нестеренко, И.Ю., Рынок труда и занятость населения [Текст]: учеб. пособие. / Л.А. Кузнецова, И. Ю. Нестеренко – Челябинск: Экономист, 2014. –391с.
22. Латвинцева Н. А. Психологические аспекты подбора и проверки персонала [Текст]: учебник / Н. А. Латвинцева – М.: Инфра-М, 2012. – 298 с.
23. Литвинюк А. А. Менеджмент [Текст]: Учебное пособие. Т. 1. Введение в менеджмент / А. А. Литвинюк – М.: МГУК, 2013. – 167 с.
24. Лукашевич В. В. Менеджмент в структурно-логических схемах [Текст]: Учеб. Пособие / В. В. Лукашевич – М.: Экзамен, 2012. – 461 с.
25. Лукашевич В. В. Основы менеджмента [Текст]: Учеб. Пособие / В. В. Лукашевич – М.: Национальный институт бизнеса, 2010. – 278 с.

26. Литвиненко, В. В. Проверка персонала торгового предприятия [Текст]: учебник / В. В. Литвиненко – М.: Кнорус, 2014. – 275 с.
27. Майорова, Е. В. Адаптация персонала : тренинг «на выживание» [Текст]: учебник / Е. В. Майорова – М.: Инфра-М, 2013. – 126 с.
28. Манаев, С. В. Адаптация новых сотрудников: роли, функции, назначение [Текст]: учебник / С. В. Манаева – М.: ЮНИТИ, 2013. – 369 с.
29. Манов, С. В. Адаптация новых сотрудников: роли, функции, назначение [Текст]: учебник / С. В. Манов – М.: ЮНИТИ, 2013. – 158 с.
30. Магура М. И., Курбатова М. Б. Оценка работы персонала. Практическое пособие для руководителей разного уровня и специалистов кадровых служб [Текст]: учебник / М. И. Магура, М. Б. Курбатов – М.: 2010. – 198 с.
31. Маслов С. А. Управление персоналом предприятия [Текст]: учебник / С. А. Маслов – М.: ИНФРА-М, 2011. – 375 с.
32. Менеджмент [Текст]: Учебник для студентов вузов / Под ред. В. В. Лукашевича, Н. И. Астаховой. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. - 345 с.
33. Менеджмент персонала. Функции и методы [Текст]: Учебное пособие / Московский авиационный институт им. С. Орджоникидзе. – М.: МАИ, 2013. – 234 с.
34. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента [Текст]: учебник / Пер. с англ. – М.: Дело, 2009. – 689 с.
35. Мильнер Б. З. Теория организации [Текст]: учебник / Б. З. Мильнер – М.: ИНФРА-М, 2010. – 352 с.
36. Мордовин С. К. Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров [Текст]: учебник / С. К. Мордовин – М., 2011. – 253 с.
37. Музыченко В. В. Управление персоналом [Текст]: учебник / В. В. Музыченко – М.: Академия, 2008. - 251с.
38. Мэйтланд Я. К. Руководство по управлению персоналом в малом бизнесе [Текст]: учебник / Я. К. Мэйтланд – М.: 2008. – 318 с.

39. Никифорова, А. А. Рынок труда: занятость и безработица [Текст]: учебное пособие / А. А. Никифорова – М.: Междунар. отношения, 2014. – 184 с.
40. Одегов Ю. Г., Карташова Л. В. Управление персоналом, оценка эффективности [Текст]: Учеб. пособие для вузов / Ю. Г. Одегов, Л. В. Карташова – М: Экзамен, 2008. – 326 с.
41. Пискарева, Ю. В. Соционика в адаптации персонала: психология управления, соционика и социология [Текст]: учебник / Ю. В. Пискарева – СПб: ПИТЕР, 2015. – 300 с.
42. Пугачев В. П. Руководство персоналом организации [Текст]: учебник / В. П. Пугачев – М.: Аспект Пресс, 2010. – 209 с.
43. Пугачев В. П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом [Текст] : учебник для студентов вузов / В. П. Пугачев – М.: 2013. 315 с.
44. Рулева, Ю. С. Построение адаптационной модели персонала на предприятии розничной торговли [Текст]: учебник / Ю. С. Рулева – СПб: ПИТЕР, 2015. – 145 с.
45. Рофе, А.И. Рынок труда, занятость населения, экономика ресурсов для труда [Текст]: учеб. пособие / А. И. Рофе – М.: МИК, 2016. – 190 с.
46. Резник С. Д. Персональный менеджмент [Текст]: учебник / С. Д. Резник и др. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 351 с.
47. Сербиновский Б. Ю., Самыгин С. М. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / Б. Ю. Сербиновский – М.: Издательство "Приор", 2011. – 276 с.
48. Сколыпатов И. А. Управление персоналом [Текст]: Учебное пособие для студентов вузов / И. А. Сколыпатов – СПб: Издательство Смольного университета, 2012. – 324 с.
49. Спивак В. А. Личность и предприятие: факторы успешного взаимодействия (поведенческие основы управления персоналом) [Текст]: учебник / В. А. Спивак – СПб, 2011. – 173 с.

50. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом [Текст]: Учебное пособие для вузов / В. А. Спивак – СПб, 2012. 216 с.
51. Спивак В.А. Управление персоналом [Текст]: Практикум по курсу / В. А. Спивак – СПб: ИВЭСЭП, "Знание", 2011. – 217 с.
52. Травин В. В., Дятлов В. А. Менеджмент персонала предприятия [Текст]: Учеб. -практ. пособие. / В. В. Травин, В. А. Дятлов – М.: Дело, 2010. – 296 с.
53. Травин В. В., Дятлов В. А. Основы кадрового менеджмента [Текст]: учебник / В. В. Травин, В. А. Дятлов – М.: Дело, 2012. – 327 с.
54. Тимофеев, М. Ф. Не уходи от нас, новичок // Российская торговля [Текст]: учебник / Ю. В. Пискарева – М.: Инфра-М, 2015. – 524 с.
55. Управление персоналом [Текст]: Учебник для вузов / Под ред. Е. А. Аксенова, Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин и др. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012. – 198 с.
56. Управление персоналом и занятостью. [Текст]: – СПб: Издательство С.-П. Университета экономики и финансов, 2013. – 356 с.
57. Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. – 2-е изд. доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2012. - 207 с.
58. Чумарин, И. Г. Испытательный срок и адаптация с точки зрения кадровой безопасности [Текст]: учебник / И. Г. Чумарин – М.: Инфра-М, 2012. – С. 47-51.
59. Шахова, Н. В. Кому выгодна текучесть кадров? [Текст]: учебник / Н. В. Шахова – СПб: ПИТЕР, 2014. – С. 55-57.
60. Шлаина, В. М. Молодые специалисты: трудности адаптации после вуза [Текст]: учебник / В. М. Шлаина – М.: ЮНИТИ, 2014. – 365 с.

**ПРИЛОЖЕНИЯ**