

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

**ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ТРУДОВОЙ АДАПТАЦИИ  
МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом  
заочной формы обучения, группы 92071256  
Мартынова Владимира Валериевича

Научный руководитель  
к.психол.н., доцент  
Шитова Н.В.

СТАРЫЙ ОСКОЛ 2017

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ТРУДОВОЙ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ.....	8
1.1 Основные понятия и сущность системы адаптации персонала.....	8
1.2 Цели, виды и этапы трудовой адаптации молодых специалистов предприятия.....	15
1.3 Критерии эффективности адаптации персонала в организации.....	25
ГЛАВА 2. КОМПЛЕКСНЫЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА «СТАРООСКОЛЬСКИЙ ЗАВОД АВТОТРАКТОРНОГО ЭЛЕКТРООБОРУДОВАНИЯ».....	34
2.1 Организационно-экономическая характеристика АО «СОАТЭ» ..	34
2.2 Анализ кадровых процессов и системы управления персоналом в АО «СОАТЭ».....	43
2.3 Анализ системы адаптации персонала в АО «СОАТЭ».....	55
ГЛАВА 3. ПРОЕКТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ТРУДОВОЙ АДАПТАЦИИ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ АО «СОАТЭ».....	63
3.1 Оптимизация и внедрение многоуровневой системы трудовой адаптации молодых специалистов АО «СОАТЭ».....	63
3.2 Анализ социально-экономической эффективности проекта.....	74
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	76
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	79
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	84

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Современная экономическая ситуация в мире кардинально изменила подход к управлению человеческими ресурсами. Ряд причин, таких, как появление новых технологий, расширение бизнеса и др., подводят компании к необходимости постоянного найма персонала. Появление новых сотрудников, как правило, замедляет темпы деятельности организации, поскольку на рабочие места приходят люди с различным профессиональным опытом, определенным взглядом на результаты работы, а также имеющие индивидуальные цели и ценности, которые могут расходиться с принятыми на предприятии.

Адаптация работника в организации – это управляемый процесс интеграции личности в профессиональную среду организации и в ее основные функциональные, организационные и кадровые процессы. Адаптация считается одним из важных направлений практики управления персоналом в современной организации. Адаптация является, с одной стороны, механизмом взаимодействия работника с организационным окружением, а с другой - одним из методов развития потенциала кадровых ресурсов организации. Но при этом следует учитывать, что и личностные потребности молодых специалистов в профессиональной сфере, и требования современных организаций к новым, молодым работникам, имеющим профессиональное образование, постоянно изменяются. Это требует, в свою очередь, развития средств, методов и технологий адаптации как организационного процесса в целом, и особенно – в отношении молодых специалистов.

Молодой специалист должен понять свою роль в организационной структуре, усвоить ценности предприятия и сформировать ожидаемые навыки поведения, которые считаются приемлемыми как на предприятии, так и в том подразделении, где ему предстоит работать. Задача руководства и служб персонала организации - найти способы, позволяющие привести

ценности и профессиональные цели молодого сотрудника в соответствие с принятыми в ней нормами и правилами. Таким образом, при введении нового сотрудника в компанию актуализируется процесс, направленный на установление взаимодействия и интеграции интересов его участников – сотрудника и предприятия, в основе которого лежит усвоение социокультурных ценностей, поведенческих паттернов и знаний, необходимых для того, чтобы стать полноправным членом коллектива. В зарубежной литературе исследователи этот процесс рассматривают как одну из стадий организационной социализации, а для отечественных ученых более характерно использовать в этом случае термин «адаптация персонала».

Адаптация молодых специалистов является элементом системы управления персоналом и влияет на повышение конкурентоспособности организации. Учитывая современную ситуацию, необходимо в короткий срок помочь молодым людям сформировать готовность решать задачи в непростых ситуациях, иногда в условиях неопределенности. Требования, предъявляемые к молодому специалисту, высокие, поэтому только знаний по выбранной специальности бывает недостаточно.

**Степень разработанности темы.** В последние десятилетия появился ряд исследований, посвященных адаптации молодых специалистов в организации. Эти исследования базируются на отечественной традиции изучения особенностей образования взрослых, заложенной в трудах В.П. Вахтерова, П.Ф. Каптерева, Е.Н. Медынского и продолжаемой в работах С.Г. Вершловского, С.И. Змеева, В.В. Новикова, В.Г. Онушкина. Другими источниками являются исследования, проводимые в западных странах, принадлежащие П. Ланграну, Э. Линдемману, М. Ноулзу, П. Сенге.

Значительный вклад в разработку проблемы профессиональной адаптации внесли С.Г. Вершловский, О.И. Зотова, А.Г. Мороз, С.В. Овдей, М.И. Скубий, В.А. Слостенин, А.Н. Ходаков и другие. В их работах раскрыты многие теоретические аспекты проблем профессиональной адаптации: критерии адаптации, ее сущность, механизмы, закономерности

формирования. Изучению особенностей процесса адаптации посвящены также работы М.А. Дмитриевой, А.В. Карпова, А.В. Орла, Н.А. Свиридова.

При организации любого коллектива главная задача состоит в том, как объединить интересы всех его членов вокруг целей организации на всех ее уровнях. Взаимодействие индивидуального и общего пронизывает все организационные отношения и предопределяет многие другие. В связи с этим актуальными становятся проблемы интеграции интересов сотрудников и организации, нивелирования разрыва между ожиданиями, возможностями специалиста и потребностями руководства. Особое значение при этом имеет организационный механизм управления адаптацией. Это ключевое условие для ее успешного осуществления. Недостаточная отработанность данного механизма для отечественных организаций является одной из главных причин декларативности управления адаптацией.

Таким образом, потребность в разработке технологии обучения молодых специалистов, с тем чтобы ее результатом стало формирование специалиста, способного успешно адаптироваться к постоянно меняющимся условиям деятельности и приобретать необходимые ключевые компетенции, позволила нам сформулировать цель нашего исследования.

**Проблема исследования** заключается в противоречии между имеющимися теоретическими и практическими разработками в области трудовой адаптации персонала и состоянием системы адаптации молодых специалистов в АО «СОАТЭ».

**Объект исследования** - Акционерное общество «Старооскольский завод автотракторного электрооборудования».

**Предмет исследования** – система адаптации персонала Акционерного общества «Старооскольский завод автотракторного электрооборудования».

**Целью исследования** является разработка проекта совершенствования системы трудовой адаптации молодых специалистов в Акционерном обществе «Старооскольский завод автотракторного электрооборудования».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи**:

1. Провести теоретический анализ существующих теорий адаптации персонала в организациях.
2. Исследовать кадровые процессы в АО «СОАТЭ».
3. Проанализировать систему трудовой адаптации молодых специалистов на предприятии АО «СОАТЭ».
4. Разработать проект по совершенствованию системы трудовой адаптации молодых специалистов в АО «СОАТЭ».

**Теоретико-методологической основой исследования** послужили: системный подход в управлении социальными, в том числе образовательными, системами (В.Г. Афанасьев, В.В. Новиков, М.М. Поташник, П.И. Третьяков); антропологические идеи о непрерывности развития человека, об особенностях развития взрослого человека, о самоопределении субъекта (Б.Г.Ананьев, А.А. Бодалев, С.Л. Рубинштейн, В.И. Слободчиков, С.Ю. Степанов); идеи о включенности личности в совместную деятельность, которая определяется общностью целей и ценностных ориентаций коллектива (В.Г. Бушуева, О.С. Виханский, А.Л. Мацкевич, А.И. Наумов); труды отечественных ученых по вопросам психологии управления и социологии организации (О.С. Виханский, А.В. Карпов, Г.П. Щедровицкий).

**Эмпирическая база исследования** включает в себя научные источники в виде данных и сведений из книг, журнальных статей, материалов научных конференций, семинаров; статистические источники; официальные документы (законодательные и другие нормативные акты); результаты расчетов проведенного исследования в АО «СОАТЭ».

**Практическая значимость** выпускной квалификационной работы заключается в следующем:

1. Выявлены проблемы в области трудовой адаптации персонала в организациях на примере АО «СОАТЭ».

2. Определены методы решения проблем в области адаптации молодых специалистов в организациях на примере АО «СОАТЭ».

3. Разработана программа совершенствования системы трудовой адаптации молодых специалистов в организациях на примере АО «СОАТЭ», представляющая практический интерес для организаций подобного профиля.

В процессе написания дипломного проекта были использованы следующие **методы**:

- 1) организационные методы – метод срезов, сравнительный метод;
- 2) эмпирические методы – анализ документов, SWOT-анализ, методы проектирования;
- 3) методы обработки – качественный и количественный;
- 4) метод интерпретации – структурный.

**Структура и объем работы.** Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. Текст исследования изложен на 94 страницах, иллюстрирован 21 таблицами, 10 рисунками. Список использованной литературы включает 62 наименования.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ТРУДОВОЙ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1 Основные понятия и сущность системы адаптации персонала

Проблема адаптации является междисциплинарной, так как попадает в исследовательское поле разных дисциплин: социальной психологии, психологии труда и личности, социологии, биологии и других.

В общих чертах *адаптация* определяется как односторонний или взаимный процесс и результат изменения субъекта и объекта (среды) с целью приведения их в соответствие друг с другом. Адаптация включает не только осознанные, контролируемые, целенаправленные, но и стихийные, спонтанные взаимодействия и процессы.

Процесс и результат адаптации рассматривается относительно физической и социальной среды. В первом случае подразумевается биологическая и психофизиологическая адаптация индивида к изменяющейся или новой физической среде обитания (например, климатическим условиям, стихийным бедствиям). Во втором случае адаптация изучается как включение субъекта в новую микросреду (адаптация в малой группе, неформальной подгруппе), мезосреду (адаптация во вторичной группе, организации), макросреду (адаптация в обществе).

Существуют разные виды адаптации в зависимости от критериев, положенных в их основание.

1. С точки зрения результатов взаимодействия субъекта с внешней средой, различают три вида адаптации: самоизменение, изменение среды, избегание среды. Первый вид адаптации осуществляется посредством изменения субъекта (качеств, ценностей, установок, стереотипов, знаний, умений, навыков) в соответствии с требованиями среды (объекта). Этот вид адаптации направлен на достижение субъектом равновесия со средой путем приспособления себя к этой среде, сведения к минимуму своих потребностей, нивелирования индивидуальных отличий.



Второй вид адаптации обеспечивается изменениями во внешней среде, которые осуществляет субъект для приведения некоторых характеристик этой среды в соответствие со своими целями и потребностями. Этот вид адаптации предполагает высокую активность и способность субъекта придавать событиям и развитию ситуаций желательное для себя направление.

Третий вид адаптации связан с поиском субъектом такой среды, которая соответствует его ключевым характеристикам, а значит, изначально благоприятна для его жизнедеятельности.

2. По характеру протекания различают нормативную адаптацию, гиперадаптацию и девиантную адаптацию. Первый вид адаптации предполагает оптимальную (в рамках нормы) мобилизацию сил и ресурсов субъекта.

Второй вид адаптации связан с сильным напряжением и большой тратой ресурсов субъекта. Причем это часто имеет место не только в разных, но и одинаковых по содержанию ситуациях. То есть субъект каждый раз адаптируется фактически заново.

Третий вид адаптации может проявляться в двух формах: нонконформистской и инновационной. Нонконформистская адаптация основана на решении проблемных ситуаций такими способами, которые не соответствуют целям, нормам социальной среды (например, малой группы) и не способствуют ее жизнедеятельности. Инновационная адаптация связана с отклонением от некоторых характеристик и ожиданий социальной среды, но, в конечном счете, способствует эффективности функционирования или развития этой среды [27, с.139].

3. С точки зрения объекта адаптации, выделяют социальную, социально-психологическую, предметно-деятельностную адаптацию.

Социальная адаптация — процесс и результат включения индивида, подгруппы, группы во вторичную группу (организацию) и усвоения ее целей, норм и ценностей.

Внешними критериями социальной адаптации выступают:

- статус субъекта во вторичной группе;
- авторитет субъекта как признание со стороны руководства вторичной группы права принимать ответственные решения в тех или иных ситуациях жизнедеятельности;
- доверие к субъекту со стороны руководства вторичной группы;
- соответствие поведения субъекта ожиданиям руководства и традициям вторичной группы (организации);

Внутренними критериями социальной адаптации являются:

- удовлетворенность актуальных потребностей субъекта, связанных с деятельностью вторичной группы;
- удовлетворенность субъекта психологической атмосферой во вторичной группе;
- удовлетворенность субъекта своим статусом во вторичной группе;
- принятие субъектом традиций, корпоративной культуры вторичной группы.

Социально-психологическая адаптация индивида — процесс и результат взаимной активности индивида и группы/подгруппы, связанный с усвоением им целей и задач, норм и ценностей группы/подгруппы, с определением своего места в системе отношений в соответствии с взаимными интересами и возможностями. Индивид как субъект адаптации может выступать в разных статусах — как полноправный, новый или маргинальный член группы. От того, какой он имеет статус, зависит процесс его адаптации в группе/подгруппе.

К внешним критериям социально-психологической адаптации можно отнести:

- статус субъекта в группе/подгруппе;
- авторитет субъекта в группе/подгруппе;
- доверие к субъекту со стороны группы/подгруппы;
- следование групповым/микрогрупповым нормам и ценностям.

Внутренними критериями этой адаптации являются:

- восприятие субъектом возможности применения своих способностей в группе/подгруппе, позитивная оценка этой возможности;
- ощущение субъектом поддержки, признания его качеств и активности, заслуг и способностей со стороны группы/подгруппы, удовлетворенность своим статусом в группе;
- удовлетворенность субъекта психологической атмосферой, сложившимися отношениями с другими в группе/ подгруппе;
- восприятие субъектом меры включенности в жизнедеятельность группы/подгруппы и удовлетворенность от этой включенностью, принятие им групповых/микрोगрупповых норм и ценностей;
- восприятие субъектом степени взаимопонимания и сходства с другими членами группы/подгруппы, удовлетворенность мерой взаимопонимания и сходства.

Предметно-деятельностная (профессиональная) адаптация связана с освоением субъектом (индивидом, подгруппой, группой) соответствующего вида деятельности, овладением определенными знаниями, навыками и умениями, а также с формированием некоторых качеств, необходимых для эффективного выполнения деятельности.

Внешними критериями предметной адаптации выступают:

- скорость овладения субъектом деятельности;
- скорость, качество, точность выполнения субъектом деятельности;
- проявление субъектом самостоятельности и инициативы в выполнении деятельности;
- профессиональный рост субъекта;
- доверие к субъекту со стороны группы/подгруппы;

К внутренним критериям профессиональной адаптации можно отнести:

- удовлетворенность субъекта содержанием выполняемой деятельности;

- удовлетворенность субъекта результатами деятельности;
- мотивация достижения успеха и роста субъекта в сфере выполняемой деятельности [25, с.125].

Трудовая адаптация персонала – процесс приспособления работников к содержанию и условиям трудовой деятельности, непосредственной социальной среде, а также совершенствование деловых и личных качеств работников.

Основными средствами социальной, социально-психологической, и трудовой адаптации являются общение и деятельность [11, с.67].

Трудовая адаптация – это социальный процесс освоения личностью новой трудовой ситуации, в котором личность и трудовая среда оказывают активное воздействие друг на друга и являются адаптивно-адаптирующими системами. Поступая на работу, человек активно включается в систему профессиональных и социально-психологических отношений конкретной трудовой организации, усваивает новые для него социальные роли, ценности, нормы, согласовывает свою индивидуальную позицию с целями и задачами организации (трудового коллектива), тем самым подчиняя свое поведение служебным предписаниям данного предприятия или учреждения [9, с.94].

Однако при поступлении на работу человек уже имеет определенные цели и ценностные ориентации поведения, в соответствии с которыми формирует свои требования к предприятию, а оно исходя из своих целей и задач, предъявляет свои требования к работнику, к его трудовому поведению. Реализуя свои требования, работник и предприятие взаимодействуют, приспособляются друг к другу, в результате чего осуществляется процесс трудовой адаптации. Таким образом, трудовая адаптация – двусторонний процесс между личностью и новой для нее социальной средой.

Адаптированность человека к конкретной трудовой среде проявляется в его реальном поведении, в конкретных показателях трудовой деятельности: эффективности труда; усвоении социальной информации и ее практической

реализации; росте всех видов активности; удовлетворенности различными сторонами трудовой деятельности.

Важнейшими компонентами адаптации работника являются согласования самооценок и притязаний работника с его возможностями, с одной стороны, с другой – реальностью производственной среды, в которой он адаптируется. Здесь возможны противоречия, от глубины и разрешимости которых зависит успешность адаптации.

Адаптация работника в организации представляет собой многосторонний процесс его приспособления к содержанию и условиям трудовой деятельности, к непосредственной социальной среде, совершенствования деловых и личных качеств работника. Это процесс, который требует как от работника, так и от коллектива взаимной активности и заинтересованности друг в друге.

Молодой сотрудник включается в систему внутриорганизационных отношений, занимая в ней одновременно несколько позиций. Каждой позиции соответствует совокупность требований, норм, правил поведения, определяющих социальную роль человека в коллективе как работника, коллеги, подчиненного, руководителя, члена коллективного органа управления, общественной организации и т.п. От человека, занимающего каждую из названных позиций, ожидается соответствующее ей поведение. Поступая на работу в ту или иную организацию, человек имеет определенные цели, потребности, нормы поведения. В соответствии с ними сотрудник предъявляет определенные требования к организации: к условиям труда и его мотивации.

Факторы трудовой адаптации – это условия, влияющие на течение, сроки, темпы и результаты этого процесса. Среди них можно выделить как объективные, так и субъективные факторы [8, с.124].

Объективные (в трудовой организации это факторы, связанные с производственным процессом) – факторы, которые в меньшей степени зависят от работника (уровень организации труда, механизации и

автоматизации производственных процессов, санитарно-гигиенические условия труда, размер коллектива, расположение предприятия, отраслевая специализация и т.д.).

К субъективным (личностным) факторам относятся:

- социально-демографические характеристики работника (пол, возраст, образование, квалификация, стаж работы, социальное положение и т.д.);
- социально-психологические (уровень притязаний, готовность трудиться, практичность, быстрота ориентации в производственной ситуации, способности самоконтроля и умения распределять свои движения и действия во времени, коммуникабельность и т.д.);
- социологические (степень профессионального интереса, материальной и моральной заинтересованности в эффективности и качестве труда и т.д.).

Интегрированным субъективным показателем успешной трудовой адаптации можно считать общую удовлетворенность работника трудом, социально-психологическим климатом в коллективе. Как видно, в процессе производственной адаптации не последнее место занимает личностный потенциал работника. Это совокупность черт и качеств работника, которые формируют определенный тип поведения: уверенность в себе, общительность, способность к самоутверждению, уравновешенность, объективность и т.д. Наряду с перечисленными характеристиками важное место занимают знания, образование, опыт. Необходимо по-настоящему использовать свой опыт и делать выводы на будущее. В частности, по всем этим критериям можно судить и об уровне адаптации [7, с.58]

Таким образом, адаптация – это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда.

## 1.2 Цели, виды и этапы трудовой адаптации молодых специалистов предприятия

Основными целями адаптации молодых сотрудников в организации являются следующие:

- быстрое достижение рабочих показателей, приемлемых для организации-работодателя;
- уменьшение стартовых издержек. Молодой специалист не всегда знает работу и то, как работает организация. До тех пор, пока он работает менее эффективно, чем опытные сотрудники, его работа требует от организации более высоких затрат. Эффективная адаптация уменьшает эти стартовые затраты и дает возможность молодому специалисту скорее достигнуть установленных стандартов выполнения работы;
- вхождение сотрудника в рабочий коллектив, в его неформальную структуру и ощущение себя членом команды;
- снижение тревожности и неуверенности, испытываемых молодым сотрудником. Тревожность и неуверенность в данном случае означают боязнь провалов в работе и неполную ориентацию в рабочей ситуации. Это нормальный страх перед новым и неизвестным;
- сокращение текучести кадров среди молодых специалистов. Если работники не смогли своевременно освоиться в организации, то они могут отреагировать на это увольнением;
- экономия времени непосредственного руководителя и рядовых работников. Сотрудник, который недостаточно адаптировался к работе в организации, требует значительно больше времени на помощь в процессе выполнения возложенных на него обязанностей;
- развитие у молодого специалиста удовлетворенности работой, позитивного отношения к работе и реализма в ожиданиях. Процесс адаптации должен способствовать формированию положительного

отношения молодых сотрудников к организации, к своему подразделению и к порученному делу, что является неременным условием высоких рабочих показателей [7, с.56].

Процесс трудовой адаптации сотрудника к организации будет тем успешнее, чем в большей степени нормы и ценности коллектива являются или становятся нормами и ценностями отдельного сотрудника, чем быстрее и лучше он принимает, усваивает свои социальные роли в коллективе.

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

- качественный уровень работы по профессиональной ориентации потенциальных сотрудников;
- объективность деловой оценки персонала (как при отборе, так и в процессе трудовой адаптации работников);
- оптимизация организационного механизма управления процессом адаптации;
- престиж и привлекательность профессии, работы по определенной специальности именно в данной организации;
- особенности организации труда, реализующие мотивационные установки молодого специалиста;
- наличие отработанной системы внедрения инноваций;
- гибкость системы обучения персонала, действующей внутри организации;
- особенности социально-психологического климата, сложившегося в коллективе;
- личностные свойства адаптируемого сотрудника, связанные с его психологическими чертами, возрастом, семейным положением, и т.п. [9, с.128].

Классифицировать феномен адаптации можно по следующим критериям:

- 1) по отношениям субъект-объект:



– активная – когда индивид стремится воздействовать на среду с тем, чтобы изменить ее (в том числе и те нормы, ценности, формы взаимодействия и деятельности, которые он должен освоить);

– пассивная – когда он не стремится к такому воздействию и изменению.

2) по воздействию на работника:

– прогрессивная – благоприятно воздействующая на работника;

– регрессивная – пассивная адаптации к среде с отрицательным содержанием (например, с низкой трудовой дисциплиной).

3) по уровню адаптации:

– первичная, т.е. приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности (как правило, речь идет в данном случае о выпускниках учебных заведений различного уровня);

– вторичная, т.е. приспособление сотрудников, имеющих опыт профессиональной деятельности (как правило, меняющих объект деятельности или свою профессиональную роль, например, переходящих в ранг руководителя).

Следует отметить, что в условиях формирования и функционирования рынка труда возрастает роль вторичной адаптации. С другой стороны, отечественным кадровым службам необходимо обратиться к опыту зарубежных фирм, которые уделяют традиционно повышенное внимание первичной адаптации молодых сотрудников. Эта категория работников нуждается в особой заботе о них со стороны администрации.

4) по отношению сотрудника к организации:

– конформизм. Полное принятие ценностей и норм организации, готовность подчиняться правилам игры. Такие работники составляют в коллективе основную массу;

– мимикрия. Соблюдение второстепенных норм при неприятии основных характерно для потенциальной группы риска, члены которой готовы в любой момент расстаться с фирмой;

– адаптивный индивидуализм. Он характеризуется согласием с основными нормами и ценностями организации при неприятии второстепенных. Сотрудник сохраняет некую индивидуальность, но по своему неплохо работает в коллективе;

– отрицание. Сотрудник выражает активное несогласие с ценностями фирмы, его ожидания находятся в непримиримом противоречии с реальностью.

5) по направлениям адаптации:

– производственная;

– непроизводственная.

Последний критерий классификации является определяющим для более широкой классификации. Наиболее наглядно ее можно представить в виде схемы, приведенной в рисунке 1.1. [26, с. 197].

Трудовая адаптация, по мнению А.Я. Кибанова и И.Б. Дураковой, имеет сложную структуру и представляет собой единство профессиональной, психофизической, социально-психологической, организационно-административной, экономической и гигиенической адаптаций.

Профессиональная адаптация выражается в определенном уровне овладения профессиональными навыками и умениями, в формировании некоторых профессионально необходимых качеств личности, в развитии устойчивого положительного отношения работника к своей профессии. Проявляется в ознакомлении с профессиональной работой, приобретении навыков профессионального мастерства, сноровки, достаточных для качественного выполнения функциональных обязанностей и творчества в труде.



Рис.1.1 Виды и факторы трудовой адаптации (А.Я. Кибанов)

Психофизиологическая адаптация – это процесс освоения условий, необходимых для работников во время труда. В современном производстве морально стареют не только техника и технология, но и санитарно-гигиенические нормы производственной обстановки. Улучшение санитарно-гигиенических условий труда и быта работников, появление все большего количества удобных и современных квартир, одежды, предметов туалета не могут не сказаться на производственной деятельности. Современный работник чутко относится к отклонениям от субъективно воспринимаемых им норм санитарно-гигиенического комфорта, ритмов труда, удобства рабочего места и т.д. Материалы многих исследований свидетельствуют о том, что для рабочих вопросы санитарно-гигиенических условий комфорта стоят очень остро и оцениваются ими болезненно.

Социально-психологическая адаптация заключается в освоении социально-психологических особенностей трудовой организации (коллектива), вхождении в сложившуюся в нем систему взаимоотношений, позитивном взаимодействии с его членами. Это включение работника в систему взаимоотношений трудовой организации с ее традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями. В ходе такой адаптации работник постепенно получает информацию о своей трудовой организации, ее нормах, ценностях, о системе деловых и личных взаимоотношений в группе, о социально-психологической позиции отдельных членов группы в структуре взаимоотношений, о групповых лидерах. Эта информация не усваивается работником пассивно, а соотносится с его прошлым социальным опытом, с его ценностными ориентациями и оценивается им. При соответствии информации прошлому опыту работника, его ориентациям она оценивается им положительно, работник начинает принимать групповые нормы и постепенно происходит процесс идентификации личности с трудовой организацией. В ходе социально-психологической адаптации работник вступает в реальную жизнь организации, участвует в ней, у него устанавливаются положительные взаимоотношения с коллегами, непосредственным руководителем, администрацией.

Организационно-административная адаптация означает освоение организационной структуры предприятия (коллектива), системы управления и обслуживания производственного процесса, режим труда и отдыха и т.д. В процессе организационно-административной адаптации работник знакомится с особенностями организационного механизма управления, местом своего подразделения и должности в общей системе целей и в организационной структуре. При данной адаптации у сотрудника должно сформироваться понимание собственной роли в общем производственном процессе. Следует выделить еще одну важную и специфическую сторону организационной адаптации – подготовленность сотрудника к восприятию и реализации нововведений (технического или организационного характера).

Экономическая адаптация позволяет работнику ознакомиться с экономическим механизмом управления организацией, системой экономических стимулов и мотивов, адаптироваться к новым условиям оплаты своего труда и различных выплат.

В процессе санитарно-гигиенической адаптации работник осваивается с новыми требованиями трудовой, производственной и технологической дисциплины, правилами трудового распорядка. Он привыкает готовить рабочее место к трудовому процессу в сложившейся в организации условиях производства, придерживаясь гигиенических и санитарных норм, требований техники безопасности и сохранения здоровья, а также с учетом экономической безопасности окружающей среды [25, с.196].

Несмотря на различие между видами адаптации, все они находятся в постоянном взаимодействии, поэтому процесс управления требует наличия единой системы инструментов воздействия, обеспечивающих быстроту и успешность адаптации.

Как одну из классификаций адаптации персонала в организации можно выделить экспресс-адаптацию.

Экспресс-адаптация работника во временном контексте – это относительно непродолжительный этап начальной стадии его деятельности на предприятии. В зависимости от конкретных обстоятельств, обуславливающих особенности функционирования предприятия в условиях кризиса, продолжительность этого этапа может колебаться от трех до шести месяцев.

Указанный временной интервал может быть дополнительно разделен на подэтапы первичной (для вновь нанятых) и вторичной (для нанятых и перемещенных работников предприятия) адаптации.

Необходимость в первичной адаптации нового работника обусловлена тем, что он не знаком ни с общими условиями деятельности (функционирования) предприятия, ни тем более с их особенностями. Планируемый итог первичной адаптации – осознанное понимание

работником предприятия поведенческих (профессиональных, социальных и иных) правил, норм, ценностей и взглядов, образующих в своей совокупности корпоративную культуру предприятия [27, с. 208].

Логическим продолжением этапа первичной адаптации служит адаптация вторичная, направленная на то, чтобы на основе сформированного ранее у работника восприятия побудить его к осознанному приобщению к корпоративной культуре предприятия.

Успех экспресс-адаптации персонала предприятия зависит преимущественно от двух обстоятельств. Во-первых, он в известной мере предопределяется способностью (готовностью и мотивированностью) работника к адаптации. Во-вторых, успех экспресс-адаптации обусловлен готовностью руководства предприятия к организации соответствующих мероприятий.

В обычном – некризисном – случае обеспечить соблюдение перечисленных условий, конечно же, легче. В этом случае руководство предприятия не зависит от отсутствия сведений о дальнейшем развитии событий, которым всегда характеризуется кризисная ситуация. Отсюда постоянная нехватка времени и ресурсов, не позволяющая с требуемой осмотрительностью разобраться с кандидатами на наем и перемещение, и существенно сокращающая способность службы персонала и структурных подразделений к надлежащей подготовке адаптационных мероприятий.

Срок, отводимый на экспресс-адаптацию, очень короток. В свете изложенного, единственной гарантией качественной и своевременной экспресс-адаптации выступает ее надлежащая организация.

Организационное обеспечение экспресс-адаптации включает:

– комплексную оценку профессиональных и личных качеств работника, совокупность которых образует его реальный, резервный профессиональный, а также личностный потенциал;

- разработку адаптационной программы, учитывающей, наряду с потенциалом работника, его текущее и перспективное служебно-деловое предназначение;

- реализацию адаптационной программы, предполагающую систематический учет и контроль результатов ее выполнения работником (поэтапного и итогового), а также – в необходимых случаях – оказание работнику помощи для обеспечения более полной и своевременной реализации указанной программы;

- подведение итогов экспресс-адаптации (по этапам и в целом).

Огромное значение играет и время – его в условиях кризисного управления персоналом следует использовать как можно более рационально. Добиться этого можно, в частности, путем заблаговременной подготовки мероприятий экспресс-адаптации, а также проведением некоторых из них в так называемом параллельном режиме.

Комплексная оценка потенциала работника в рассматриваемых условиях должна быть проведена еще на этапе ускоренного поиска и отбора. Соответственно, основа адаптационной программы, учитывающая особенности конкретного претендента на вакансию, должна быть готова еще до того, как будет подписан трудовой договор [26, с. 213].

Условно процесс адаптации можно разделить на четыре этапа:

Этап 1. Оценка уровня подготовленности, новичка необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации.

Если сотрудник имеет не только специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичных подразделениях других компаний, период его адаптации будет минимальным. Однако следует помнить, что даже в этих случаях в организации возможны непривычные для него варианты решения уже известных ему задач. Поскольку организационная структура зависит от ряда параметров, таких, как технология деятельности, внешняя инфраструктура – новичок неизбежно попадает в какой-то степени в незнакомую ему ситуацию. Адаптация должна предполагать как знакомство с

производственными особенностями организации, так и включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, корпоративными особенностями коммуникации, видами поведения и т.д.

Этап 2. Ориентация – практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. К этой работе привлекаются как непосредственные руководители молодых специалистов, так и сотрудники служб по управлению персоналом. Обычно обязанности между ними распределяются так, как представлено в таблице 1.1. Обычно программа ориентации включает ряд небольших лекций, экскурсии, практикумы (работа на отдельных рабочих местах или с определенным оборудованием).

Таблица 1.1

Распределение обязанностей по ориентации исполнения

Функции и мероприятия по ориентации	Обязанности	
	непосредственного руководителя	менеджера по персоналу
Составление программы ориентации	Выполняет	Ассистирует
Ознакомление новичков с фирмой и ее историей, кадровой политикой, условиями труда и правилами	Выполняет	Выполняет
Объяснение задач и требований, предъявляемых к работе	Выполняет	-
Введение работника в рабочую группу	Выполняет	-
Поощрение помощи новичкам со стороны опытных работников	Выполняет	-

Этап 3. Действенная адаптация. Этот этап состоит в собственно приспособлении новичка к своему статусу и значительной степени обуславливается его включением в межличностные отношения с коллегами. В рамках данного этапа необходимо дать новичку возможность активно действовать в различных сферах, проверяя на себе и апробируя полученные знания об организации. Важно в рамках этого этапа оказывать максимальную поддержку новому сотруднику, регулярно вместе с ним проводить оценку эффективности деятельности и особенностей взаимодействия с коллегами.



Этап 4. Функционирование. Этим этапом завершается процесс адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. Как правило, при спонтанном развитии процесса адаптации этот этап наступает после 1-1,5 лет работы. Если же процесс адаптации регулировать, то этап эффективного функционирования может наступить уже через несколько месяцев. Такое сокращение адаптационного периода способно принести весомую финансовую выгоду, особенно если в организации привлекается большое количество персонала [27, с.293].

### **1.3 Критерии эффективности адаптации персонала в организации**

Специалисты по управлению персоналом, консультанты и директора компаний много внимания уделяют оценке эффективности программ обучения, результатов деятельности сотрудников. Между тем одной из центральных задач системы управления человеческими ресурсами в любой организации является их удержание. Важность этой задачи не подвергается сомнению, тем не менее, специалисты не предпринимают достаточно усилий по разработке методик оценки программ адаптации персонала. В первую очередь это можно объяснить трудностью выражения качественных параметров через количественные, отсутствием таких показателей в характеристике бизнес-процессов в области управления людьми, а также мнением, что нельзя оценить эффективность социальной среды или корпоративной культуры с помощью финансовых прибылей или потерь [31, с.105].

Адаптацию персонала можно рассмотреть как процесс и как результат. Анализ в первом аспекте предполагает, что организация как система имеет некоторые намерения, инструменты и предпринимает ряд действий для создания определенных условий вхождения человека в должность, в социальный климат, организационную культуру. С точки зрения результата

можно говорить, что после разработки модели адаптации как инструмента управления, ее внедрения в организации и грамотного управления возможно получение значимых результатов, которые можно разделить на субъективные и объективные. К объективным результатам, как правило, относят:

- снижение издержек по поиску нового персонала;
- уменьшение числа увольнений сотрудников, проходящих испытательный срок как по инициативе администрации компании, так и по желанию самого сотрудника;
- сокращение времени, необходимого на то, чтобы деятельность отдельного работника начала влиять на конкурентоспособность организации;
- уменьшение временных затрат других сотрудников на адаптацию новичков, что позволит им больше времени уделить непосредственным обязанностям.

Субъективные результаты можно представить как улучшение организационного климата в компании; формирование лояльности у сотрудника с первых дней его работы и тем самым стимулов и желания работать в организации длительное время; удовлетворенность работой и компанией в целом.

Если в результате процесса адаптации организация в короткие сроки получает мотивированных сотрудников, работающих не только в соответствии со своими личными целями (например, денежный фактор), но и с организационными задачами, то можно говорить, 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 [4, с.236].

Основной задачей служб по управлению персоналом становится разработка систем оценки процессов адаптации персонала в организации.

Рассмотрим имеющиеся подходы к оценке эффективности адаптации, характерные для российских предприятий.

Первый подход. Оценка через удовлетворенность.

В качестве критериев используются два показателя: «удовлетворенность работой» и «удовлетворенность организации сотрудником». С помощью специальной анкеты можно получить информацию относительно специфических трудностей, возникающих в ходе работы, характера профессиональных интересов работника и темпов их формирования. По результатам ответов на вопросы вычисляются «индекс удовлетворенности работой», «индекс интереса к работе» и «индекс удовлетворенности профессией». Интегральный показатель адаптированности является неким средним значением всех индексов.

Основным ограничением предложенной методики расчета является сложность анализа этого показателя: удовлетворенность является субъективным показателем, который весьма трудно оценить в силу того, что человек может по тем или иным причинам давать ответы, которые от него ожидают и не совпадающие с действительностью. Однако, несмотря на это, во многих организациях в настоящее время «удовлетворенность работой» как показатель эффективности процесса адаптации и производительности труда все еще является достаточно весомым, если не сказать, главным фактором при анализе эффективности деятельности сотрудника. Традиционно рассматривается уровень удовлетворенности работника как мера его «адаптированности к организации», при этом считается, что, чем выше степень насыщения потребностей и притязаний сотрудника, тем выше его уровень адаптации к внутренней среде организации.

Используя шкалу удовлетворенности теми или иными факторами, количественно можно измерить глубину адаптированности. Работника просят отметить степень удовлетворенности рядом факторов, например: содержание труда, наличие перспектив карьерного роста, занимаемая должность, уровень заработной платы, условия труда, отношения в коллективе и т.д. Работник

может выбрать оценку факторов адаптации из нескольких вариантов: «совершенно удовлетворен» +1,0; «удовлетворен» +0,5; «затрудняюсь ответить» 0,0; «не удовлетворен» -0,5; «совершенно не удовлетворен» -1,0.

Основным недостатком этого подхода является то, что показатель эффективности не позволяет определить влияние того или иного аспекта адаптации на успешность всего процесса (речь идет о психологическом, профессиональном, социальном, психофизиологическом аспектах), а также не позволяет определить значимость или весомость того или иного фактора для сотрудника, который может оказывать влияние и доминировать при принятии положительного решения со стороны работника [Амиров, 2005, с. 120].

Второй подход. Оценка через разработку показателей эффективности.

Отталкиваясь от идеи, что любой организационный процесс целесообразен, если он эффективен, специалисты ввели в практику оценки эффективности адаптационных процессов две группы показателей: объективные и субъективные. К первым относятся те, которые характеризуют эффективность трудовой деятельности, активность участия сотрудников в ее различных сферах. Объективные показатели адаптации подразделяются по принадлежности к одному из ее аспектов: профессиональному (соответствие квалификационных навыков требованиям рабочего места), социально-психологическому (степень соответствия поведения человека нормам и правилам организации), психофизиологическому (степень утомляемости, уровень перегрузок, стресс).

Субъективные показатели разделяются аналогично объективным по принадлежности к одному из аспектов адаптации, а также определяют собственную оценку работником своего отношения к профессии и квалификации, к взаимоотношениям с коллективом и руководством (взаимодействия «по вертикали» и «по горизонтали»), принятию норм и условий труда, понимание места индивидуальных задач в решении общих задач организации [2, с. 129].

Третий подход. Интегральная система оценки эффективности адаптационных программ.

При интегральной системе оценки эффективности программ адаптации не только делается основной акцент на разработку различных критериев эффективности (субъективных и объективных), но и анализируется их влияние на внутриорганизационные процессы. Другими словами, интегральная система позволяет понять взаимозависимость результатов адаптации персонала и деятельности организации в целом через формирование лояльности, понимание стратегических целей.

Можно заметить, что группа субъективных показателей имеет сходство с оценкой эффективности адаптации персонала через удовлетворенность. Однако в рамках второго подхода оценка эффективности адаптации носит двойной характер (рассматриваются вместе две группы показателей – субъективные и объективные). В рамках этого наличие объективных показателей позволяет сделать вывод, что результат процесса адаптации может быть количественно измерен и интерпретирован, а субъективизм в процессе оценки удовлетворенности несколько «снижен».

Интегральный подход свидетельствует о так называемом прозрачном для современных менеджеров механизме взаимодействия инструментов управления персоналом (в данном случае – адаптации нового персонала) и общеорганизационной эффективности и конкурентоспособности. Показателем эффективного управления адаптацией персонала является комплексная реализация системы ее оценки.

Анализ практики современных российских компаний по принципу их внимания к процессу адаптации и использования методов оценки ее эффективности позволяет выявить несколько типов компаний [3, с. 251].

Тип 1 – отсутствие четкой системы адаптации. В компаниях этого типа руководство считает, что формализованная система адаптации не нужна в силу следующих причин:

- маленький штат сотрудников, при появлении нового человека в организации все остальные сотрудники выполняют роль наставников;
- отсутствие текучести персонала (проблема, связанная с необходимостью адаптации, возникает очень редко);
- по идеологическим причинам (руководство считает, что адаптация не ведет к эффективности, не видит взаимосвязи между эффективностью работы сотрудника и системой адаптации, считая, что адаптация требует больших временных и финансовых затрат). При этом оценка эффективности адаптационных процессов не проводится.

Для компаний, в которых маленький штат сотрудников и нет текучести персонала, отсутствие программы адаптации, как правило, не является проблемой, в то время как для последней группы компаний оценка эффективности адаптации является важной. Перед тем как проводить мероприятия по созданию и внедрению системы адаптации в таких компаниях, необходимо решить информационную проблему, т.е. сделать прозрачными механизмы влияния и взаимозависимости результативной деятельности и мероприятий по адаптации сотрудников. С другой стороны, информационная проблема здесь самая сложная, так как руководство компании в большинстве случаев очень неохотно изменяет «принципы ведения бизнеса», поэтому в таких ситуациях важную роль могут играть внешние консультанты, задачей которых и будет прояснение механизмов взаимодействия адаптации и эффективности.

Тип 2 – присутствуют элементы системы адаптации (ведется работа с персоналом по тем или иным аспектам), однако система оценки эффективности отсутствует или присутствует частично. В большинстве таких компаний нет понимания четкой схемы (взаимосвязанности и взаимозависимости элементов процесса адаптации), отсутствует распределение обязанностей между линейными руководителями и отделом персонала. Как правило, компании второго типа используют первый подход при оценке процессов адаптации, т.е. ориентируются на исследования

удовлетворенности персонала, при этом не уделяя внимания разработке объективных критериев.

Тип 3 – система адаптации разработана, внедряется, но не выбраны показатели ее эффективности (т.е. отсутствуют или частично отсутствуют элементы управления процессом адаптации).

Тип 4 – руководство думает, что все разработано, внедрено и успешно функционирует, но в действительности это не так (как правило, это индикатор проблем с персоналом, невозможность со стороны руководства адекватно оценить ситуацию или же нежелание видеть недостатки.) В этом случае также возникает информационная проблема. Самое главное в такой ситуации – изменить политику и видение руководства организации, что является сложной задачей. Как и в первом типе компаний, с данной задачей может справиться скорее внешний консультант, нежели специалисты отдела персонала.

Тип 5 – филиалы западных компаний, работающие на российском рынке, и некоторые российские компании, где разработаны, внедрены и успешно функционируют программы адаптации. Программы адаптации в таких компаниях обычно включены или тесно связаны с программами и положениями об обучении персонала. В большинстве случаев реализация этих программ происходит через институт наставничества. Однако их, как правило, трудно адаптировать к потребностям малого и среднего бизнеса. В компаниях этого типа используется интегральный подход к оценке эффективности адаптации персонала, т.е. присутствует ряд показателей и критериев, позволяющих отследить, насколько успешно происходит адаптация сотрудников по разным аспектам [6, с. 197].

Рассматривая варианты распределения функциональных обязанностей между сотрудниками, вовлеченными в процесс разработки системы оценки адаптации, можно выделить две наиболее распространенные практики: концентрация функциональных обязанностей и распределение функций.

При концентрации функции по реализации программ адаптации и оценке ее эффективности, как правило, сосредоточены в руках одного сотрудника – наставника, специалиста отдела персонала или же любого работника компании, ответственного за адаптацию. При этом возможен вариант разделения функций между несколькими сотрудниками, каждый из которых является ответственным за реализацию и оценку отдельного аспекта адаптации. Концентрация применима в тех случаях, когда есть возможность выделить конкретного человека или группу специалистов, которая будет реализовывать все аспекты процесса адаптации. При концентрации легче контролировать реализацию адаптации, так как ею занимается один человек, а также легче координировать оценку различных аспектов адаптации и быстрее диагностировать возникающие проблемы в процессе адаптации. К недостаткам концентрации можно отнести тот факт, что при редком наборе новых сотрудников человек, ответственный за адаптацию, выполняет функции только при необходимости, отвлекаясь от непосредственных обязанностей (реализация всех аспектов требует больше времени, чем реализация одного или нескольких аспектов).

Распределение функций в реализации программ адаптации целесообразно, когда размер организации довольно мал. К преимуществам распределения как формы адаптации стоит отнести: возможность выделить человека, который наилучшим образом будет реализовывать тот или иной аспект (например, человек является «душой» коллектива, с его помощью социально-психологическая адаптация нового сотрудника к этому коллективу будет проходить эффективнее); способность каждого участника процесса адаптации сконцентрироваться на конкретных функциях, а также тесное взаимодействие группы сотрудников (коллег). Недостатком является то, что сложно сконцентрировать реализацию всей модели адаптации персонала, что может повлиять на координацию и привести к размытости выполняемых функций, а также трудности контроля реализации адаптации и оценки ее эффективности.



В современных российских организациях существуют все перечисленные формы адаптации новых сотрудников. Выбор зависит, прежде всего, от условий, определяющих эффективность реализации той или иной модели адаптации персонала [7, с. 215].

Подводя итог анализа практики оценки эффективности процессов адаптации в российских компаниях, можно сделать несколько выводов. Не все российские компании комплексно реализуют программы оценки процесса адаптации новых сотрудников. Наличие структурированных и полноценных оценочных адаптационных программ характерно в большей степени для иностранных компаний, работающих на российском рынке, а также компаний среднего и крупного бизнеса. Важно, что недостаточное внимание к необходимости оценки адаптационных программ в целом, а также доминирование первого подхода, в основе которого лежит оценка через удовлетворенность, может привести к снижению результативности труда персонала. Другими словами, отсутствие системы управления адаптацией персонала с точки зрения экономической эффективности, предполагающей выделение показателей эффективности процесса адаптации на каждом этапе, а также ее влияния на общеорганизационную эффективность может помешать организации удерживать самый важный и уникальный стратегический ресурс – человека [6, с.205].

## **ГЛАВА 2. КОМПЛЕКСНЫЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА «СТАРООСКОЛЬСКИЙ ЗАВОД АВТОТРАКТОРНОГО ЭЛЕКТРООБОРУДОВАНИЯ»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика АО «СОАТЭ»**

Акционерное общество «Старооскольский завод автотракторного электрооборудования им. А.М. Мамонова», является ведущим предприятием России по производству автотракторного электрооборудования. Продукция предприятия хорошо известна в мире. Общество является юридическим лицом, свою деятельность организует и осуществляет на основании Устава и законодательства Российской Федерации.

История АО «СОАТЭ» начинается с 1959 года, когда на базе межрайонной мастерской капитального ремонта сельскохозяйственной техники организован Старооскольский завод автомобильного электрооборудования. 28 декабря 1959 года Государственной комиссией подписан акт о вводе предприятия в число действующих предприятий.

9 февраля 2005 года предприятие переименовано в Акционерное общество «Старооскольский завод автотракторного электрооборудования им. А.М. Мамонова», 100% акций которого принадлежит трудовому коллективу. Сокращенное фирменное наименование Общества: АО «СОАТЭ». Местонахождение и почтовый адрес Общества: 309507, Россия, Белгородская обл., г. Старый Оскол, ул. Ватутина, 54. Телефон: (4725) 47-96-99 (справочная). Факс: (4725) 24-10-15, 22-42-88, e-mail: [info@soate.ru](mailto:info@soate.ru). Обществу присвоены: ИНН 3128000673, ОГРН 1023102365142.

Предприятие осуществляет свою деятельность на основе Устава. Уставной капитал предприятия составляет 45476335 (сорок пять миллионов четыреста семьдесят шесть тысяч триста тридцать пять) рублей.

Сведения о видах экономической деятельности АО «СОАТЭ» по данным ЕГРЮЛ:

- Производство электрооборудования для двигателей и транспортных средств;
- Деятельность автомобильного грузового неспециализированного транспорта;
- Деятельность автомобильного грузового специализированного транспорта;
- Деятельность в области архитектуры, инженерно-техническое проектирование в промышленности и строительстве;
- Производство бытовых электрических приборов;
- Производство общестроительных работ по возведению зданий;
- Техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств.

АО «СОАТЭ» имеет различные виды производств: холодная и горячая штамповка, холодное выдавливание, холодная высадка, поперечно-клиновое прокатка, порошковая металлургия, литье под давлением алюминиевых и цинковых сплавов, изготовление деталей из керамики, переработка термоактивных и термопластичных пластмасс, декоративная и защитная гальванические обработки, высокопроизводительное сварочное производство.

Акционерное общество «СОАТЭ» осуществляет производство и реализацию автотракторного электрооборудования; производство и реализацию товаров народного потребления; строительство зданий и сооружений, выполнение строительно-монтажных, пуско-наладочных, ремонтных работ; производство строительных материалов и сантехнических изделий, производство бетонных изделий, сборных железобетонных конструкций и деталей; переработка и реализация отходов и вторсырья; сертификационные испытания бытовых электромашин, приборов и автотракторного электрооборудования; торгово-закупочная, посредническая и коммерческая деятельность, оптовая и розничная торговля, торговля подакцизными товарами, в том числе автомобилями; операции с

финансовыми ресурсами и ценными бумагами, недвижимостью; производство хлебобулочных и кондитерских изделий; производство колбасных и др. мясных изделий; оказание услуг населению; общественное питание; гостиничное обслуживание; осуществление медицинской деятельности: первичная (доврачебная) медико-санитарная помощь, амбулаторно-поликлиническая медицинская помощь взрослому и детскому населению; офтальмология.

Предприятие выпускает товары народного потребления (стиральные машины, электромаслобойки, сантехнические изделия, хозяйственные товары, строительные материалы, полимерные трубы и фитинги. 80% выпускаемой продукции занимает автомобильное электрооборудование.

Внешняя политика предприятия направлена на развитие партнерских отношений с фирмами стран СНГ и Балтии, а также дальнего зарубежья: Венгрии, Германии, Греции, Египта, Ирана, Пакистана, Польши, Болгарии, Китая, Кубы, Вьетнама, Сербии и Чехии.

Высшим органом управления общества является Общее собрание акционеров. Руководство текущей деятельностью общества осуществляется единоличным исполнительным органом общества (Генеральным директором). Генеральный директор общества организует выполнение решений Общего собрания акционеров, Совета директоров общества и Правления.

Органом контроля за финансово-хозяйственной деятельностью общества является Ревизионная комиссия. Ревизионная комиссия или аудитор избираются Общим собранием акционеров.

Предприятие состоит из аппарата управления предприятием, основных и вспомогательных цехов, непроизводственной сферы.

К аппарату управления относятся службы главного инженера: отдел главного технолога; отдел главного конструктора; отдел научной работы; информационный центр; информационно-производственный отдел; служба

информации производства; конструкторское бюро; центральная заводская лаборатория; лаборатория окружающей среды и другие.

К аппарату управления относится маркетинговая служба, в состав которой входит отдел маркетинга и снабжения.

К экономической службе относится: экономический отдел; отдел нормативно-планового управления и организации; финансовый отдел.

В бухгалтерскую службу входит: главная бухгалтерия; бюро по работе с ценными бумагами; бюро платных услуг.

К управленческим отделам относится: юридический отдел; отдел безопасности; отдел труда и техники безопасности; контрольно-ревизионное бюро и другие.

В службу по производству и снабжению входит: планово-диспетчерский отдел; конструкторский отдел.

К основным цехам относится: механические цеха № 1-6; гальванический цех и цех готовой продукции.

К непроизводственной сфере относится: мясокомбинат; цех строительных материалов; участок сельскохозяйственной продукции.

Службы качества на предприятии представлены: ОТК; отделом управления качеством; лабораторией строительных материалов.

Службы социальной сферы: здравпункт; спортивный комплекс; база отдыха; информационный центр; полиграфический участок; хозяйственный отдел. Коммерческая служба представлена отделом маркетинга и снабжения; коммерческим отделом. Данные структуры подчиняются заместителю генерального директора по маркетингу и сбыту.

Отдел материально-технического снабжения состоит из бюро металлов, бюро химии и бюро стройматериалов.

Коммерческая деятельность по продаже продукции реализуется через торговый дом АО «СОАТЭ». Хозяйственная деятельность предприятия основана на производственной структуре основного и вспомогательного производства, обслуживающих хозяйств, дополнительных производств.

Для анализа финансового положения АО «СОАТЭ» воспользуемся данными финансовой отчетности предприятия.

На основании данных отчетности рассчитаем ряд показателей, характеризующих финансовое состояние предприятия.

Финансово-экономические показатели предприятия за 2014 - 2016 гг. представлены в табл. 2.1.

Таблица 2.1

## Финансово-экономические показатели за 2014 - 2016 гг.

Наименование показателя	2014 год	2015 год	2016 год	Динамика, 2015/2014, %	Динамика, 2016/2015, %
Выручка от продажи товаров, работ и услуг в действующих ценах,	1131243	1273764	1565474	112,6	122,9
Выручка от продажи товаров, работ и услуг в сопоставимых ценах,	1010941	1124240	1326673	111,2	118,0
Себестоимость проданных товаров,	996369	1149727	1396503	115,4	121,5
Валовая прибыль, тыс.руб.	134874	124037	168971	91,7	136,2
Коммерческие расходы тыс. руб.	7727	7985	8244	103,3	103,2
Уровень коммерческих расходов, %	0,8	0,7	0,6	87,5	85,7
Прибыль от продаж, тыс.	127147	116052	160727	91,3	138,5
Прибыль до налогообложения, тыс.руб.	103907	95334	143849	91,7	150,9
Чистая прибыль, тыс.руб.	75216	66354	112059	88,2	168,9
Рентабельность продаж, %	11,2	9,1	10,3	81,3	113,2

Анализ таблицы показывает, что, рост выручки в 2015 году составил 112,6%, в 2016 гг. 122,9%.

Анализ выручки в сопоставимых ценах за аналогичный период показал, что в 2015 году рост выручки составил 111,2 %, а в 2016 году – 118,0 %, что незначительно ниже показателя выручки с учетом инфляции.

Себестоимость за исследуемый период увеличилась в 2015 году на 153358 тыс. руб. или на 115,4%, в 2016 году на 434231 тыс. руб. или на 121,5% в результате роста объема производства, роста цен на сырье и материалы и роста себестоимости единицы продукции в 2016 году.

Затраты на 1 рубль реализованной продукции увеличился в 2015 году на 102,6% а в 2016 году снизились и составили 98,8%. от уровня 2015 года. При этом необходимо отметить опережение темпов прироста выручки по сравнению себестоимости от хозяйственной деятельности, что говорит о повышении эффективности работы предприятия.

Уровень коммерческих расходов в себестоимости выпущенной продукции составляет менее 1%.

Расходы по обычным видам деятельности за 2014-2016 гг. (тыс. руб.) представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2

## Расходы по обычным видам деятельности за 2014 -2016 гг.

Наименование показателей	Годы			Абсолютное отклонение ±,тыс. руб. (2014-2016)		Относительное отклонение, % (2014-2016)	
	2014	2015	2016				
Материальные затраты, тыс. руб.	684505	750146	868063	+ 65641	+ 117917	109,6	115,7
Затраты на оплату труда, тыс. руб.	242331	302354	342681	+ 60023	+ 40327	124,8	113,3
Отчисления на социальные нужды, тыс. руб.	85951	104287	90386	+18336	-13901	121,3	86,7
Амортизация, тыс. руб.	14462	18720	23863	+4258	+5143	129,4	127,5
Прочие затраты, тыс. руб.	37943	36498	59316	-1445	+22818	96,2	162,5
Итого затрат, тыс. руб.	1065192	1212005	1384309	+146813	+172304	113,8	114,2

Рост материальных затрат в исследуемый период обусловлен ростом объемов производства. Значительно увеличились прочие затраты и составили в 2016 году 59316 тыс. руб. или по сравнению с 2014 годом рост составил 162,5%. С целью снижения себестоимости выпускаемой продукции и повышения ее конкурентоспособности внедрено 248 организационно-технических мероприятий против 145 запланированных с экономическим эффектом 30,9 млн. руб. экономия материалов составила 73,1 т., в том числе 11,2 т. алюминиевых сплавов, 10,2 т. стального проката, 28,4 т. пластмасс.

В условиях сокращения спроса на автомобили и автомобильные компоненты, увеличение цен на сырье и материалы, работы по внедрению в производство организационно-технических мероприятий должны быть одним из важных направлений успеха в стратегии снижения расходов.

Динамика показателей эффективности использования ресурсов АО «СОАТЭ» за 2014-2016г. представлена в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Показатели эффективности использования ресурсов АО «СОАТЭ» за 2014-2016 гг.

Наименование показателей	Годы			Относительное отклонение (2014-2016)	
	2014	2015	2016		
Фондовооруженность тыс. руб./ чел.	66,3	97,47	115,93	147,0 %	118,9%
Фондоотдача, руб./руб.	4,24	3,27	3,38	77,1%	103,3%
Фондоемкость	0,24	0,31	0,29	129,2%	93,5%
Фондорентабельность, %	28,2	17,01	24,22	60,3%	142,4%
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств, оборотов	3,23	3,26	2,35	100,9%	72,1%
Рентабельность оборотных средств, %	36,3	29,8	24,1	82,1%	80,9 %
Производительность труда, тыс. руб./ чел.	281,4	318,3	392,3	113,1%	123,2%
Рентабельность труда, тыс. руб./чел.	18,71	16,58	28,08	88,6%	169,4%



Анализ фондовооруженности показывает, что данный показатель имеет положительную тенденцию к увеличению и рост за анализируемый период составил 174,9%. Фондоотдача за анализируемый период снизилась за счет опережающего роста внеоборотных активов по сравнению с выручкой.

Коэффициент оборачиваемости за анализируемый период снизился за счет увеличения средней величины оборотных средств. Величина оборотных средств зависит от скорости оборачиваемости оборотных средств и выручки от реализации продукции. Задача предприятия состоит в том, чтобы найти пути наиболее эффективного использования оборотных средств.

Производительность труда за анализируемый период увеличилась и составила 139,4 % за счет увеличения выручки от реализации продукции.

Рентабельность труда за анализируемый период увеличилась и составила 150,1% и основными факторами рентабельности труда является увеличение чистой прибыли. В целом за исследованный период эффективность использования основных фондов предприятия значительно возросла, что подтверждается динамикой показателей эффективности за 2014-2016 годы. Значительное влияние на результативность хозяйственной деятельности имеет эффективность использования оборотных средств. Предприятие за анализируемый период имеет прибыль и высокие показатели рентабельности в результате осуществления производственной и коммерческой деятельности.

Таким образом, анализ экономической деятельности предприятия позволяет говорить о высокой ее эффективности и значительных темпах роста основных финансово-экономических показателей. Устойчивое финансовое состояние дает АО «СОАТЭ» стратегическую гибкость для развития Общества.

АО «СОАТЭ» эффективно претворяет в жизнь программу по разработке и внедрению системы менеджмента качества и экологического менеджмента, согласно серии стандартов ИСО 9001:2000, ИСО 14000:2004. В числе документированных процедур разработан стандарт организации,

который устанавливает общие требования и методику оценки состояния культуры и эстетики структурных подразделений с целью создания благоприятных условий деятельности персонала организации и поддержания высокой репутации АО «СОАТЭ».

Социальная политика АО «СОАТЭ» направлена на профилактику и снижение заболеваний персонала, организацию отдыха, привлечение сотрудников и их детей к занятиям физической культурой и спортом. Работа по этим направлениям в 2016 году производилась в соответствии утвержденными планами и выполнена в полном объеме.

Финансирование социальных программ АО «СОАТЭ» по направлениям приведено в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Финансирование социальных программ АО «СОАТЭ»

Направления финансирования	2015 год (млн. руб.)	2016 год (млн. руб.)	Изменение (млн. руб.)
Медицинское обслуживание и отдых работников	8,62	11,09	+2,47
Материальная помощь и финансовая помощь, премии и вознаграждения работникам	9,53	13,21	+ 3,68
Спортивные и культурные мероприятия	1,71	1,82	+ 0,11
Содержание объектов социальной сферы	10,14	13,2	+ 3,06
Благотворительная деятельность	3,33	4,72	+ 1,39
Благотворительность по отдельным решениям	6,84	11,12	+ 4,28
Содержание СМИ	1,59	1,76	+ 0,17
Прочие программы социального характера	8,37	14,13	+ 5,76
Итого	50,13	71,05	+ 20,92

Выплаты социального характера в 2016 году увеличились на 41,7 % и составили 71,05 млн. руб. Увеличение финансирования произошло по всем направлениям.

В 2016 году АО «СОАТЭ» были приобретены путевки санаторно-курортного лечения для сотрудников и их детей за счет прибыли и средств фонда социального страхования в количестве 478 штук. В детском

оздоровительном лагере им. Ю.А. Гагарина отдохнуло 506 детей. В санатории «Красиво» оздоровились 234 работника АО «СОАТЭ».

## **2.2 Анализ кадровых процессов и системы управления персоналом в АО «СОАТЭ»**

Эффективное управление предприятием практически невозможно без эффективного использования трудового потенциала человеческих ресурсов. В деятельности любого предприятия особая роль принадлежит сотрудникам, реализующим производственный процесс и персоналу.

Составной частью управления предприятием является управление персоналом, которое должно быть направлено как на удовлетворение запросов предприятия, так и на удовлетворение интересов его сотрудников и общества в целом.

Как любая успешно действующая крупная организация АО «СОАТЭ», тщательно формулирует свою кадровую политику, охватывающую все сферы работы с персоналом внутри организации.

В АО «СОАТЭ» существуют не только сформулированные на бумаге, но и активно «работающие» правила, управленческие процедуры по всем важным направлениям работы с персоналом (по политике найма и продвижения работников в АО «СОАТЭ», а также по вопросам пенсий и тому подобное).

Следование единой кадровой политике позволяет администрации АО «СОАТЭ» не только избегать многих трудовых конфликтов и экономить значительные средства, но и, самое главное, добиваться более высокой отдачи от персонала.

В АО «СОАТЭ» отдел кадров организует и координирует деятельность структурных подразделений Общества по кадровым вопросам, в соответствии с требованиями нормативной документации, внутренними организационно-распорядительными документами, локальными и

методическими актами, действующими в Обществе. Возглавляет отдел кадров – начальник отдела, который относится к категории руководителей. Руководство отделом осуществляется на основе единоначалия.

Отдел кадров строит свою работу на основе Конституции Российской Федерации; Трудового кодекса Российской Федерации, Федеральный закон от 30 декабря 2001 г. №197-ФЗ; Устава АО «СОАТЭ»; Коллективного договора.

Рассмотрим структуру управления персоналом в АО «СОАТЭ». Отдел кадрового администрирования является структурным подразделением в составе отдела персонала. Отдел возглавляет начальник отдела кадров, назначаемый на должность приказом генерального директора организации по представлению заместителя директора по управлению персоналом (рис. 2.1).



Рис. 2.1 Система управления персоналом АО «СОАТЭ»

Задачами и функциями отдела кадрового администрирования являются:

1. Оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями, инструкциями и приказами руководителя предприятия;
2. Учет личного состава;
3. Выдача справок о настоящей и прошлой трудовой деятельности работников;
4. Прием, заполнение, хранение и выдача трудовых книжек;
5. Ведение установленной документации по кадрам;

6. Оформление и учет командировок;
7. Табельный учет;
8. Подготовка необходимых материалов для рассмотрения на комиссии по установлению выслуги лет;
9. Подготовка соответствующих документов по пенсионному страхованию и представление их в органы социального обеспечения;
10. Обеспечение социальных гарантий трудящихся в области занятости, соблюдения порядка трудоустройства и переобучения высвобождающихся работников, предоставления им установленных льгот и компенсаций;
11. Составление графиков отпусков, учет использования работниками отпусков, оформление очередных отпусков в соответствии с утвержденными графиками и дополнительных отпусков;
12. Рассмотрение жалоб и заявлений работников по вопросам приема, перемещения и увольнения, нарушения трудового законодательства и др.

Задачи и функции отдела управления подбором и развитием персонала:

1. Подбор, расстановка и развитие кадров.
2. Разработка прогнозов, определение текущей потребности в кадрах и источников ее удовлетворения на основе изучения рынка труда.
3. Комплектование предприятия кадрами рабочих, служащих и специалистов требуемых профессий, специальностей и квалификации в соответствии с целями, стратегией и профилем предприятия, изменяющимися внешними и внутренними условиями его деятельности.
4. Подбор и отбор работников совместно с руководителями заинтересованных подразделений и внесение соответствующих предложений об их назначении на указанные должности, оформление приказов о приеме на работу и другой необходимой для этого документации.
5. Расстановка кадров на основе оценки их квалификации, личных и деловых качеств.

6. Изучение профессиональных, деловых и моральных качеств работников в процессе их трудовой деятельности.

7. Разработка предложений о приеме на работу по конкурсу, в соответствии с порядком, установленным законодательством, подготовка и организация работы конкурсной комиссии.

8. Информирование работников внутри предприятия об имеющихся вакансиях, использование средств массовой информации для помещения объявлений о найме работников.

9. Установление прямых связей с учебными заведениями и службами занятости.

10. Анализ текучести кадров.

11. Разработка мероприятий по укреплению трудовой дисциплины, снижению текучести кадров, потерь рабочего времени, контроль за их выполнением и др.

Отдел управления организацией нормирования и оплаты труда является самостоятельным структурным подразделением Общества. Состав и штатную численность отдела организации и оплаты труда утверждает директор исходя из условий и особенностей деятельности организации по представлению начальника отдела организации и оплаты труда.

Задачи и функции отдела управления организацией нормирования и оплаты труда:

1. Обеспечение проведения исследований в области организации труда и управления производством, подготовки научно обоснованных мероприятий, направленных на повышение производительности труда и эффективности производства.

2. Организация подготовки рекомендаций по внедрению передовых методов и приемов труда, улучшению организации и обслуживания рабочих мест, созданию благоприятных в психофизиологическом и санитарно-гигиеническом отношении условий труда, наиболее рациональных режимов труда и отдыха, повышению культуры производства.

3. Осуществление нормативно-исследовательских работ в области организации труда и управления производством.

4. Разработка планов по труду и заработной плате предприятия и его подразделений, планов повышения производительности труда и совершенствования его организации.

5. Анализ условий труда и оплаты труда в аналогичных организациях.

6. Определение экономической эффективности внедрения мероприятий по организации труда.

7. Организация и проведение мероприятий по совершенствованию нормирования труда на основе применения межотраслевых и отраслевых нормативов по труду.

8. Анализ эффективности применения действующих форм и систем оплаты труда, материального и морального стимулирования.

9. Разработка предложений по внедрению прогрессивных форм оплаты и стимулирования труда.

10. Разработка положений о премировании работников организации применительно к конкретным условиям их деятельности и контроль за правильностью их применения.

11. Учет показателей по труду и заработной плате, их анализ и составление установленной отчетности.

12. Формирование, ведение и хранение базы данных по труду и заработной плате, численности работников.

13. Контроль за расходом фондов оплаты труда и материального стимулирования, правильностью применения форм и систем заработной платы, тарифных ставок и расценок, установления разрядов оплаты труда и окладов.

14. Управление затратами на персонал.

Эти три отдела взаимодействуют между собой, а так же со всеми структурными подразделениями Общества.

Эффективность работы кадровой службы оценивается по параметрам текучести кадров в организации. Проведем анализ основных показателей численности и динамики персонала АО «СОАТЭ».

В настоящий период АО «СОАТЭ» численность персонала составляет 3061 сотрудник, среди которых 1507 мужчин и 1554 женщины.

При этом, среди руководителей 146 мужчин и 74 женщины; среди специалистов 184 мужчины и 155 женщин, а среди рабочих 1177 мужчин и 1325 женщин. Общее соотношение мужчин и женщин в АО «СОАТЭ» представлено на рисунке 2.2.

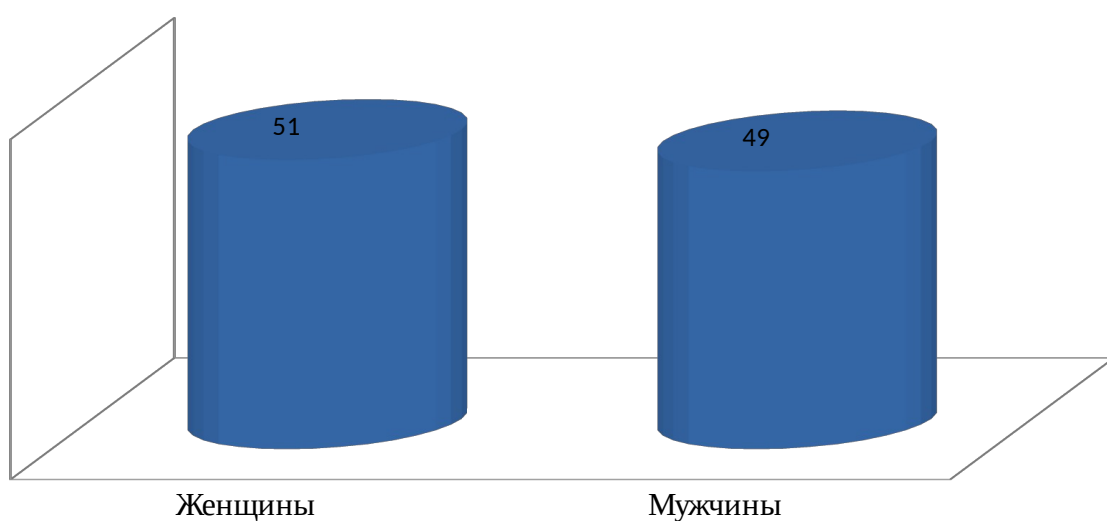


Рис. 2.2 Распределение персонала по полу АО «СОАТЭ»

Персонал АО «СОАТЭ» разделен на 3 основных категории: руководители (220 человек), специалисты (339 человек) и рабочие (2502 человека) (рис. 2.3).

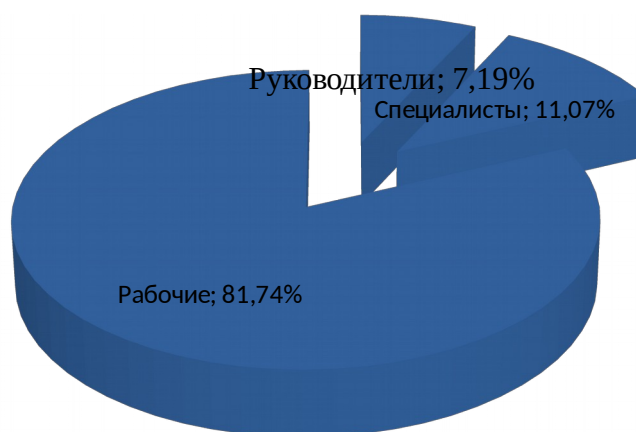


Рис. 2.3 Структура персонала АО «СОАТЭ»



Категория рабочих включает основных рабочих, вспомогательных и учеников. Процентное соотношение этих подгрупп рабочих представлено на рисунке 2.4.

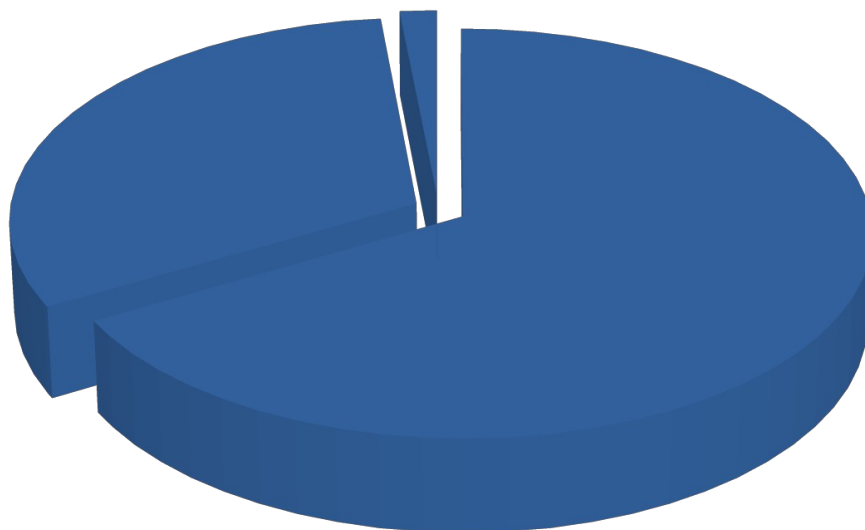


Рис. 2.4 Состав группы рабочих АО «СОАТЭ»

Анализ кадрового состава АО «СОАТЭ» по возрасту представлен в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Распределение персонала по возрасту

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 20	0	0	19	5,6%	74	2,9%
20 – 30	44	20%	39	11,5%	641	25,6%
30 – 40	46	21,2%	115	34%	613	24,6%
40 – 50	64	29%	83	24,5%	714	28,5%
50 – 60	62	28%	72	21,2%	436	17,5%
Свыше 60	4	1,8%	11	3,2%	24	0,9%
Итого	220	100	339	100	2502	100

Анализ данных по категориям сотрудников Общества показал, что основная масса руководителей находится в возрасте от 40 до 60 лет; специалистов в возрасте от 30 до 40 лет; рабочих в возрасте от 40 до 50 лет.

В результате, основная группа работников находится в возрастном диапазоне от 30 до 60 лет. Малочисленными являются крайние возрастные группы до 20 лет и возрастная группа работников, которых можно отнести к группе после 60 лет.

Важным кадровым показателем является трудовой стаж персонала АО «СОАТЭ» (табл. 2.6).

Наибольшее количество работников имеют трудовой стаж от 15 до 20 лет: 39,1 % руководителей, 31 % в группе специалистов и 27,6 % рабочих.

В ходе анализа уровня образования выявлено, что высшее образование имеют 610 работников, среди них 148 рабочих, 242 специалиста и 220 руководителей.

Таблица 2.6

Распределение персонала по трудовому стажу

Группы работников по стажу, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 5	0	0%	19	5,6%	57	2,4%
От 5 до 10	44	20%	41	12,1%	668	26,5%
От 10 до 15	46	21%	94	27,7%	595	23,7%
От 15 до 20	84	38,1%	105	31%	689	27,6%
Свыше 20	42	19%	77	22,7%	438	17,5%
Свыше 30	4	1,9%	3	0,9%	55	2,3%

Среднеспециальное образование имеют 602 работника, среди рабочих 518 человек, 84 человека среди группы специалистов; среднее образование имеют 1473 рабочих; неполное среднее образование имеют 376 рабочих.

Анализ кадрового состава предприятия по уровням образования представлен в рисунке 2.5.

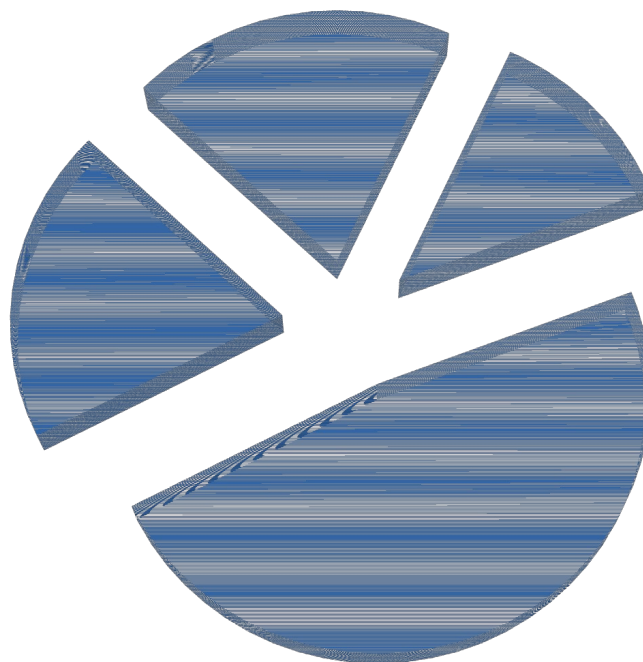


Рис. 2.5 Анализ кадрового состава АО «СОАТЭ» по уровню образования, %

Как видно из рисунка 48,1% персонала имеют среднее образование, высшее образование имеют 19,9% персонала, 19,6% имеют среднее специальное образование и неполное среднее у 12,% сотрудников АО «СОАТЭ».

Анализ основных кадровых процессов представлен в таблице 2.7. Методика расчета среднесписочной численности за год следующая. Необходимо сложить среднесписочную численность работников в каждом из месяцев, участвующих в расчете, и разделить полученную сумму на количество месяцев периода, за год – на 12.

Коэффициент оборота по приему сотрудников можно рассчитать с помощью формулы 2.1.

$$K_{\text{прием}} = \frac{Ч_{\text{прин}}}{ССЧ} \times 100 \% \quad , \text{ где} \quad (2.1)$$

$K_{\text{прием}}$  – коэффициент оборота по приему кадров;

$Ч_{\text{прин}}$  – численность принятых на работу в отчетном периоде;

ССЧ – среднесписочная численность работников за отчетный период.

Коэффициент оборота по выбытию кадров из организации рассчитывается по формуле 2.2.

$$K_{\text{выб}} = \frac{Ч_{\text{ув}}}{ССЧ} \times 100\% \quad , \text{ где} \quad (2.2)$$

$K_{\text{выб}}$  – коэффициент оборота по выбытию кадров;

$Ч_{\text{ув}}$  – численность уволенных в отчетном периоде;

ССЧ – среднесписочная численность работников за отчетный период.

Коэффициент текучести кадров рассчитывается по формуле 2.3.

$$K_{\text{тек}} = \frac{Ч_{\text{сж}} + Ч_{\text{нтд}}}{ССЧ} \times 100\% \quad , \text{ где} \quad (2.3)$$

$K_{\text{тек}}$  – коэффициент текучести кадров;

$Ч_{\text{сж}}$  – численность работников, уволившихся в анализируемом периоде по собственному желанию;

$Ч_{\text{нтд}}$  – численность работников, уволенных в анализируемом периоде за нарушение трудовой дисциплины.

Таблица 2.7

#### Анализ кадровых процессов

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Среднесписочное число работников, чел.	2889	2944	3061
Принято всего, чел.	96	87	155
Выбыло всего, чел.	41	32	38
в т. ч.:			
- по собственному желанию:	38	37	8
- за нарушение трудовой дисциплины	3	5	0
Коэффициент оборота по приему	3,3	2,9	6,1
Коэффициент оборота по выбытию	1,4	1,1	1,2
Коэффициент постоянства кадров	98,5	98,9	94,9
Коэффициент текучести кадров	1,4	1,1	1,2

Наибольшая численность персонала приходится на 2016 год, в этом же году было принято наибольшее число персонала за 2014 – 2016 годы.

Коэффициент оборота по приему в 2016 году также является наибольшим, он составляет 6,1. Наименьший коэффициент оборота по выбытию отмечается в 2015 году, который составил 1,1.

Самый высокий коэффициент постоянства кадров приходится на 2015 год и составляет 98,9. Самый высокий коэффициент текучести кадров (1,4) был в 2014.

В результате данного анализа можно заключить, что АО «СОАТЭ» полностью обеспечено кадрами. Персонал предприятия имеет достаточный потенциал для реализации поставленных перед ним задач.

При работе с кадрами Общество придерживается индивидуального подхода ко всем работникам и учитывает профессиональный уровень, особенности характера, психологическую готовность к работе на вверенном участке. Основные цели и задачи кадровой политики АО «СОАТЭ»: грамотное управление кадрами, направленное на развитие организации; подготовка кадров и повышение профессиональной квалификации персонала; выработка системы мотивации персонала.

Средняя заработная плата работников списочного состава АО «СОАТЭ» за 2016 год составила 58,3 тыс. руб./мес., что на 5,83% больше средней заработной платы 2015 года (табл. 2.8).

Таблица 2.8

Средняя заработная плата работников списочного состава АО «СОАТЭ»

Показатель	2015 год	2016 год	Отклонение
Фонд заработной платы, млн. руб.	26,9	30,02	+ 3,12
Средняя заработная плата, тыс. руб./чел.	54,9	58,3	+ 3,4 (5,83%)
Среднесписочная численность, чел	490	515	+25 (5,1%)

Качественная кадровая политика позволяет структурировать всю работу с персоналом в единую систему, направленную на повышение производительности труда и эффективности деятельности организации.

Обучение и развитие персонала является важной частью кадровой политики АО «СОАТЭ».

Итоговые показатели по основным направлениям работы с персоналом в АО «СОАТЭ» за период с 2014г. по 2016г. отражены в рисунке 2.6, таблице

2.9, а в таблице 2.10 приведены затраты на обучение персонала за тот же отчетный период.

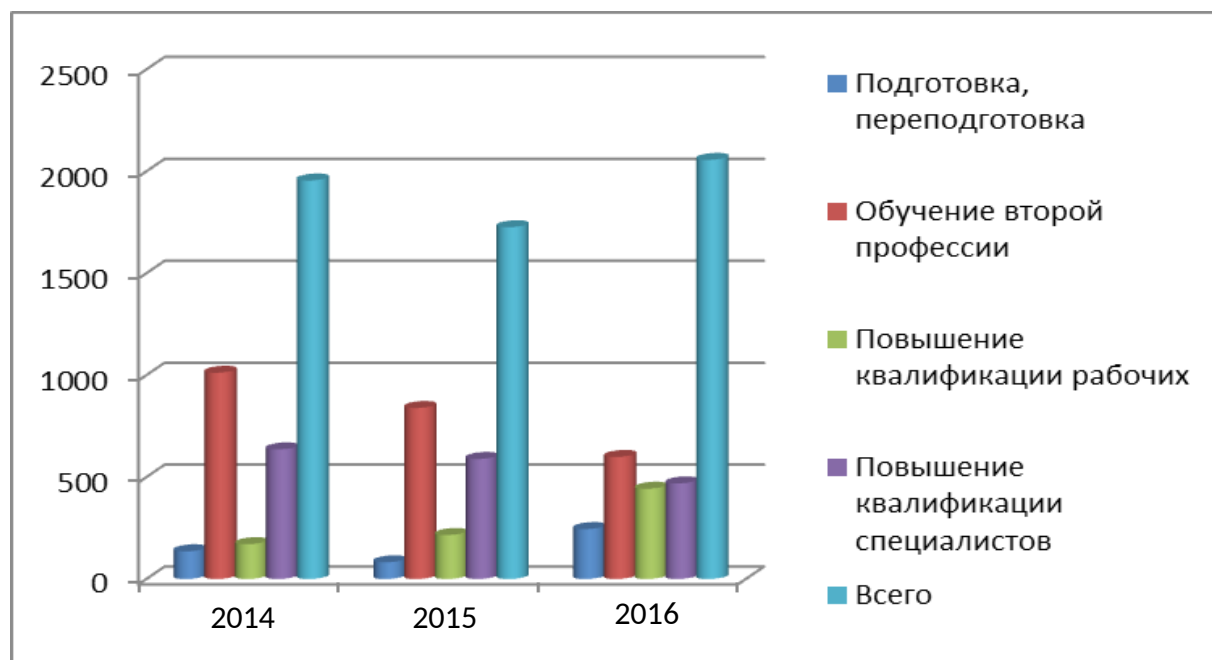


Рис. 2.6 Основные показатели обучения и подготовки персонала в АО «СОАТЭ» за период с 2014г. по 2016г.

Система обучения включает в себя профессиональную подготовку персонала, переобучение, получение смежных профессий, аттестацию и повышение квалификации сотрудников. Ритм работы на таком предприятии, как АО «СОАТЭ», является стимулом к постоянному образованию, повышению рабочей квалификации.

Таблица 2.9

Показатели обучения и развития персонала АО «СОАТЭ» за период с 2014 г. по 2016 г.

Наименование показателя	2014г., чел.	2015г., чел.	2016 г., чел.
Подготовка, переподготовка	136	82	245
Обучение второй профессии	1012	839	599
Повышение квалификации рабочих	171	216	443
Повышение квалификации специалистов	636	589	469
Всего	1955	1726	2056

Таблица 2.10

Затраты на обучение персонала в АО «СОАТЭ»

с 2014 г. по 2016 г.

Показатели	Затраты по годам		
	2014г.	2015г.	2016г.
Сумма по бюджету, млн. руб.	5,9	4,3	9,1
Численность обученного персонала, чел.	1 955	1 726	2 056

Отдел кадров АО «СОАТЭ» наделен полномочиями контроля за исполнением руководителями структурных подразделений предприятия действующих нормативно-правовых актов, а также приказов Генерального директора и распоряжений директора по кадрам и социальным вопросам по вопросам работы с персоналом.

Для совершенствования работы с персоналом проводится постоянный анализ состава, движения и подготовки персонала, который позволяет вести качественное и своевременное планирование персонала.

Таким образом, АО «СОАТЭ» тщательно формулирует свою кадровую политику, охватывающую все сферы работы с персоналом внутри организации. Следование единой кадровой политике позволяет администрации АО «СОАТЭ» не только избегать многих трудовых конфликтов и экономить значительные средства, но и добиваться более высокой отдачи от персонала.

### **2.3 Анализ системы адаптации персонала в АО «СОАТЭ»**

Система адаптации в АО «СОАТЭ» представляет собой комплекс необходимых действий для новых сотрудников любого уровня. Вместе с тем процесс адаптации сотрудника индивидуален как с точки зрения его личностных качеств, так и с точки зрения его профессиональной деятельности. Существенные различия касаются объема и содержания представляемой в начальный период информации. Различия могут, относиться

и к участникам самого процесса адаптации. Для рабочего наставником может быть коллега по подразделению. В адаптации и контроле руководителя среднего уровня необходимо активное участие руководителей более высокого уровня и сотрудников службы управления персоналом.

Система адаптации молодых специалистов в АО «СОАТЭ» имеет ряд специфических особенностей, которые ориентированы на принятых на работу выпускников высших и средних специальных учебных заведений, окончивших полный курс обучения, защитивших дипломный проект и сдавших государственные экзамены в течение последних трех лет.

Программа адаптации персонала в АО «СОАТЭ» включает в себя следующие этапы:

Этап 1. Знакомство с производственными особенностями предприятия, включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, корпоративными особенностями коммуникации, корпоративной этикой, правилами поведения т.д.

Этап 2. Практическое знакомство нового сотрудника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. Непосредственный руководитель проводит ознакомление новичков с предприятием и ее историей, кадровой политикой, условиями труда и правилами, объясняет задачи и требования, предъявляемые к работе, вводит сотрудника в рабочую группу, поощряет помощь новичкам со стороны опытных коллег.

Программа ориентации включает ряд небольших лекций, экскурсии, практикумы (работа на отдельных рабочих местах или с определенным оборудованием). В обязательном порядке производятся инструктаж по технике безопасности и охране труда.

В ходе проведения программы ориентации затрагиваются следующие вопросы:

1. Общее представление о предприятии: цели, приоритеты, проблемы; традиции, нормы, стандарты; продукция и ее потребители, стадии доведения



продукции до потребителя; разнообразие видов деятельности; организация, структура, связи предприятия; информация о руководителях.

2. Политика организации: принципы кадровой политики; принципы подбора персонала; направления профессиональной подготовки и повышение квалификации; содействие сотрудникам в случае привлечения их к судебной ответственности; правила пользования телефоном внутри предприятия; правила использования различных режимов рабочего времени; правила охраны коммерческой тайны и технической документации.

3. Оплата труда: нормы и формы оплаты труда и ранжирование работников; оплата выходных, сверхурочных.

4. Дополнительные льготы: страхование, учет стажа работы; пособия по временной нетрудоспособности, выходные пособия, пособия по болезням в семье, в случае тяжелых утрат, пособия по материнству; поддержка в случае увольнения или ухода на пенсию; возможности обучения на работе; наличие столовой; другие услуги организации для своих сотрудников.

5. Охрана труда и соблюдение техники безопасности: места оказания первой медицинской помощи; меры предосторожности; предупреждение о возможных опасностях на производстве; правила противопожарной безопасности; правила поведения при несчастных случаях и порядок оповещения о них.

6. Работник и его отношения с профсоюзом: сроки и условия найма; назначения, перемещения, продвижения; испытательный срок; руководство работой; информирование о неудачах на работе и опозданиях на работу; права и обязанности сотрудника; права непосредственного руководителя; постановления профсоюзов и политика предприятия; руководство и оценка исполнения работы; дисциплина и взыскания, оформление жалоб; коммуникация: каналы коммуникации, почтовые материалы, распространение новых идей.

7. Экономические факторы: стоимость рабочей силы; стоимость оборудования; ущерб от прогулов, опозданий, несчастных случаев.

После прохождения общей программы ориентации проводится специальная программа, в которой рассматриваются следующие вопросы:

1. Функции подразделения:

- цели и приоритеты, организация и структура;
- направления деятельности;
- взаимоотношения с другими подразделениями;
- взаимоотношения внутри подразделения.

2. Рабочие обязанности и ответственность:

- детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов;
- разъяснение важности данной работы, как она соотносится с другими в подразделении и на предприятии в целом;

– нормативы качества выполнения работы и основы оценки исполнения;

– длительность рабочего дня и расписание;

– дополнительные ожидания (например, замена отсутствующего сотрудника).

3. Требуемая отчетность:

- виды помощи, которая может быть оказана, когда и как просить о ней;
- отношения с местными и общегосударственными инспекциями.

4. Процедуры, правила, предписания:

– правила, характерные только для данного вида работы или данного подразделения;

– поведение в случае аварий, правила техники безопасности, информирование о несчастных случаях и опасности;

– гигиенические стандарты;

– охрана и проблемы, связанные с воровством;

– отношения с работниками, не принадлежащими к данному подразделению;

– правила поведения на рабочем месте;

– вынос вещей из подразделения;

- контроль за нарушениями;
- перерывы (обед);
- телефонные переговоры личного характера в рабочее время;
- использование оборудования;
- контроль и оценка исполнения.

Этап 3. Действенная адаптация. Для повышения эффективности действенной адаптации новичку назначается наставник. Наставничество крайне эффективно: с одной стороны, оно облегчает для новых сотрудников процесс адаптации, а с другой – является фактором мотивации для самих наставников. В роли наставников могут выступать как непосредственные руководители, так и опытные работники подразделения. На наставника возлагается основная часть работы по профессиональной и организационной адаптации нового сотрудника: он не только помогает человеку «влиться» в коллектив, понять корпоративную культуру организации, но и лучше освоить свои профессиональные обязанности. Сделать эту обязанность привлекательной для опытных работников могут надбавки за обучение учеников, размер которых может быть оговорен в Положении о наставничестве.

Этап 4. Функционирование. Этим этапом завершается процесс адаптации, он характеризуется преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе.

Специалист по адаптации персонала АО «СОАТЭ» в своей работе руководствуется должностной инструкцией, в которой указываются основные требования к его функциям. Он должен знать организационную структуру предприятия, корпоративные требования к труду и этике, психологические особенности процесса первичной и вторичной адаптации. Должен владеть основами психологии адаптации в коллективе, способностями внушения и убеждения в значимости адаптации, навыками распознавания скрытых проблем адаптации и причин их возникновения.

Специалист по адаптации персонала должен уметь выявлять и разрешать конфликтные ситуации до наступления глубокого кризиса, исходом которого может стать увольнение работника, падение трудовой дисциплины, производительности труда; обнаруживать внутренние резервы быстрой и беспрепятственной адаптации новых работников в коллективе. Должен периодически контролировать ход процессов адаптации в организации, проводить разъяснительную работу, консультации, лекции, «круглые столы», доносить информацию о необходимости мероприятий по адаптации до всех работников организации.

Специалист по адаптации персонала систематически повышает свою квалификацию с целью овладения инновационными методами адаптации персонала организации.

В АО «СОАТЭ» разработана и внедрена программа повышения квалификации специалиста по кадрам «Адаптация персонала».

Программа включает в себя: цели и задачи адаптации персонала; адаптацию на различных стадиях развития компании; адаптационный период и испытательный срок; этапы адаптации нового сотрудника; аспекты адаптации; управление системой адаптации (анализ текущей ситуации, определение процедур адаптации, внедрение адаптационных процедур, анализ эффективности). Далее специалист по кадрам обучается методам аудита системы адаптации; анализу текущей ситуации: вопросам определения процедур адаптации; подходам к выбору адаптационных инструментов; ведению адаптационных тренингов; стимулированию наставников; особенностям адаптации различных категорий сотрудников; составлению матриц адаптации; оценке эффективности систем адаптации; оценке эффективности обучения в период адаптации.

Реализация программы адаптации молодых специалистов начинается с создания позитивного образа мероприятий у каждого работника, выработку понимания его значимости не только для вновь прибывающих работников, но и для всех работников предприятия ввиду того, что быстрая адаптация и

низкий показатель текучести кадров способствуют росту производительности труда и эффективности производства.

Чтобы оценить сильные и слабые стороны системы адаптации сотрудников предприятия и сопоставить их с возможностями и угрозами мы провели SWOT-анализ деятельности предприятия и SWOT-анализ системы адаптации персонала в АО «СОАТЭ».

SWOT-анализ – это один из наиболее распространенных в управленческой практике методов, связывающих внешние и внутренние факторы, которые определяют развитие управляемого объекта.

Для более полного и детального рассмотрения системы адаптации персонала в АО «СОАТЭ» мы сначала применили SWOT-анализ для исследования деятельности организации, а затем проанализировали саму систему адаптации персонала.

На основании таблицы 2.12, можно сделать вывод о том, что у предприятия есть сильные и слабые стороны, а так же возможности и угрозы.

Сильной стороной АО «СОАТЭ» является то, что предприятие известно не только в России, но и на мировом рынке, а продукция, изготавливаемая на предприятии, отличается высоким качеством. Поэтому, к угрозам можно отнести возможное появление сильных конкурентов в лице западных производителей с более развитыми технологиями.

Проанализировав влияние возможностей на предприятие, можно сделать вывод о том, что наиболее высокая вероятность состоит в обеспечении стабильного уровня качества продукции и проведении разумной кадровой политики, направленной на сохранение рабочих мест и повышение уровня квалификации персонала.

Проанализировав влияние угроз на предприятие, можно сделать вывод о том, что критической ситуацией для предприятия АО «СОАТЭ» является использование транспортных средств, механизмов, электрической энергии высокого напряжения, сильнодействующих химикатов.

На основании полученных результатов исследования проведен SWOT-анализ системы адаптации персонала в АО «СОАТЭ». Проанализировав таблицу, можно сделать вывод, что АО «СОАТЭ» обладает всеми предпосылками для создания эффективной системы трудовой адаптации молодых специалистов. Анализ существующей в АО «СОАТЭ» системы адаптации персонала позволил выявить как достоинства, так и недостатки данной системы.

Проблемными зонами системы адаптации АО «СОАТЭ» остаются вопросы адаптации молодых сотрудников, которыми на наш взгляд, должен заниматься отдельный специалист кадровой службы. Адаптация молодых специалистов организации должна иметь многоуровневый характер, что, в свою очередь, позволяет определить основные направления для совершенствования системы трудовой адаптации молодых специалистов АО «СОАТЭ».

### **ГЛАВА 3. ПРОЕКТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ТРУДОВОЙ АДАПТАЦИИ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ АО «СОАТЭ»**

#### **3.1 Оптимизация и внедрение многоуровневой системы трудовой адаптации молодых специалистов АО «СОАТЭ»**

Проведенный нами анализ деятельности АО «СОАТЭ» в целом и системы адаптации персонала в частности позволил сделать несколько выводов:

- трудовая адаптация молодых специалистов осуществляется лишь по отдельным направлениям, в основном в социальной политике организации;
- не существует системы трудовой адаптации как целостного элемента системы управления персоналом;
- необходимо уделить особое внимание многоуровневой адаптации молодых специалистов предприятия;
- адаптация персонала, как функция менеджера по управлению персоналом, не закреплена за определенным работником отдела кадров АО «СОАТЭ».

Рассмотрим выявленные проблемы подробнее и приведем возможные пути их решения.

Программа адаптации молодого специалиста – это совокупность мероприятий, направленных на восприятие молодым работником основ корпоративной культуры организации и его последующее приобщение к образующим ее правилам, нормам, ценностям и взглядам. Конечной целью программы адаптации является выработка необходимого алгоритма профессионального и служебного (должностного) поведения работника, проявляющегося в процессе его взаимодействия с руководством и коллективом организации, постепенное приспособление к условиям осуществления такого взаимодействия и на этой основе – обеспечение роста профессионального и личностного потенциала работника. В организациях, где отмечается высокий уровень работы с персоналом, особенно там, где активно внедряются новые методы и технологии этой работы, программа адаптации молодых специалистов обычно разрабатывается в форме документа планирования персональных кадровых мероприятий и включает

перечень адаптационных мер с указанием сроков их выполнения, а также должностных лиц, ответственных за их выполнение, привлекаемых к их выполнению и ответственных за осуществление контроля за выполнением указанных мероприятий.

Процесс адаптации молодых специалистов обычно проходит в несколько этапов, которые можно кратко охарактеризовать следующим образом. Информационный этап – служба персонала в целом информирует о коллективе, о будущей работе; более подробные сведения молодой специалист получает от руководителя подразделения при знакомстве с местом работы, с членами коллектива. Коммуникационный этап – устанавливаются круг общения молодого специалиста в коллективе, дружеские и деловые взаимоотношения. Социально-интеграционный этап – включение молодого специалиста в неформальную организацию и систему социальных взаимодействий, приобретение первичных «социального веса» и роли в социальной структуре, проявление в общественной жизни коллектива. Профессионализационный этап – достижение молодым специалистом хороших и устойчивых показателей в работе, включение в коллективное решение стоящих производственных задач, проявление ответственности и ее признание руководством (возложение ответственности) и коллективом.

На основании такого подхода к рассмотрению этапов адаптации молодого специалиста процесс его адаптации можно считать завершенным тогда, когда достигнутым профессиональным успехам молодого специалиста будут соответствовать устойчивые хорошие социальные отношения и позитивные взаимодействия в коллективе. Критерием положительного итога трудовой адаптации молодого специалиста в этом случае становится приобретаемое им чувство удовлетворенности своей работой, а также мотивация закрепления в кадровом составе и дальнейшего профессионального развития, выработки и реализации карьерных стратегий в организации. При этом важное значение имеет то обстоятельство, что если



адаптация молодого специалиста проходит успешно, то это еще один успех в деле стабилизации кадровых процессов в организации.

Важнейшую роль в успешном прохождении адаптации молодыми специалистами играет правильная организация системы профессионального наставничества и практического обучения. В современных организациях функционирование системы наставничества определяется, прежде всего, экономической и социально-организационной целесообразностью. Поэтому наставничество становится инструментом реализации кадровой политики организации и структурным элементом HR-менеджмента. Современные цели наставничества шире, чем простое сопровождение адаптации вновь поступающих в организацию сотрудников. Фактически, наставничество – это процесс, включенный в различные аспекты функционирования организации, в том числе и в кадровые. По отношению к молодым специалистам наставничество оптимизирует процедуры их взаимодействия с профессиональной и социальной средой организации. По отношению к организации наставничество оптимизирует и стабилизирует кадровые процессы, выступает проводником управленческих решений в кадровую среду организации.

Современные условия функционирования организаций определяют необходимость выработки соответствующих приоритетов кадровой политики и применения эффективных методов работы с персоналом, среди которых выделяются технологии адаптации персонала в целом, и особенно – технологии адаптации молодых специалистов, имеющие большое значение для сбалансированности и стабильности кадровых процессов в организациях.

Проведенный анализ научной литературы показал возможность выделения двух подходов к исследованию адаптации персонала: во-первых, как одностороннего процесса приспособления работника к организации и условиям работы в ней (наиболее частое научное представление); во-вторых, как взаимного приспособления обеих сторон.

Междисциплинарный характер категории познания «адаптация персонала» позволяет утверждать, что это, во-первых, непрерывный, динамичный, двусторонний процесс взаимного «налаживания» отношений между организацией и новым работником, способствующий достижению целей обеих сторон. Во-вторых, этот процесс характеризуется включением персонала в новую для него производственную среду и социальную общность, усвоением производственных условий, норм трудовой деятельности и организационной культуры. В-третьих, он направлен на преодоление возможных негативных моментов, инициированных как организацией, так и адаптируемым индивидом.

Потребность непрерывной адаптации работников для поддержания их конкурентоспособности при выполнении постоянно изменяющихся организационных и профессиональных задач, связанных, в том числе, со сменой должностного статуса, возвращением после долгого отсутствия на предприятии, обусловила необходимость и возможность представления этого процесса как многоуровневого (табл. 3.1).

Таблица 3.1

Условия, определяющие необходимость и возможность осуществления многоуровневой адаптации персонала

№	Необходимость	Возможность
1	Потребность в снижении прямых и косвенных издержек, сопряженных с длительным периодом адаптации.	Интеграция программ и технологий адаптации персонала в многоуровневую систему.
2	Необходимость включения адаптантов в жизнь коллектива организации.	Экономия ресурсов за счет снижения срока приспособляемости сотрудника к новому рабочему месту.
3	Потребность в формировании у адаптантов положительного отношения к организации, повышения степени их лояльности и управляемости.	Признание руководителем организации целесообразности капиталовложений в развитие человеческих ресурсов.
4	Необходимость укрепления имиджа организации на рынке труда.	Мотивированность адаптируемого на сотрудничество с работодателем в области управления его введением в должность.

Сущность многоуровневой адаптации молодого специалиста предприятия определяется как специфический процесс его приспособления к постоянно или периодически меняющимся условиям деятельности в

организации, который, во-первых, связан с диагностикой уровня адаптируемого и осуществлением соответствующих мероприятий, максимально подходящих для его введения в новую профессиональную область и коллектив. Во-вторых, этот процесс позволяет молодому специалисту быстро и эффективно приобрести необходимые знания, умения, навыки, которые свидетельствуют о переходе его компетенций к более высокому уровню развития. В-третьих, он характеризуется постепенным усложнением решаемых адаптируемым задач и ростом степени его ответственности.

По мнению Ю.С.Тюлькиной процесс адаптации молодых специалистов можно представить тремя уровнями. *Первый уровень* (адаптация) определяется как осознание работником потребности в самосовершенствовании, вызванной недостатком тех или иных компетенций, требуемых для вхождения в новые условия деятельности. *Второй уровень* (обучение) - как переход потенциальной способности в реальную, осуществляемый посредством приобретения новых знаний, навыков, умений. *Третий уровень* (построение карьеры) специфичен прикладным характером развития персонала, непосредственным взаимодействием работника с внутриорганизационной средой, то есть использованием им приобретенных знаний и модернизированных навыков.

Можно выделить четыре уровня адаптации персонала, отличающиеся степенью осведомленности об аспектах будущей деятельности, соответствием знаний, навыков и квалификации, а также потребностью в глубине подготовки проводимых мероприятий.

Внедрение усовершенствованной системы адаптации молодых специалистов в АО «СОАТЭ» должно опираться на факторы и содержание механизма многоуровневой адаптации персонала. Механизм многоуровневой адаптации - это совокупность процедур, процессов и отношений, формирующих управленческое решение в области приспособления персонала и правила его принятия, способствующих максимально быстрому и

эффективному его вхождению в новый социальный статус и привыканию к новым условиям деятельности в организации с оптимальными затратами.

Механизм многоуровневой адаптации молодых специалистов должен включать четыре взаимообусловленные составляющие:

1) *собственно процесс адаптации*. Процесс адаптации - это совокупность мероприятий, которые подразделены на группы: а) предварительные, проводимые заблаговременно до вступления сотрудника в должность (внешние и внутренние); б) вступительные, целью которых является создание у него положительного настроения перед новым жизненным и функциональным этапом в организации; в) сквозные, которые начинаются с того момента, как работник приступил к выполнению новых обязанностей, и осуществляются на протяжении всего периода адаптации (организация семинаров, курсов и т.п. по различным аспектам адаптации, проведение плановых встреч с руководителем, постепенное усложнение заданий).

2) *структурное закрепление функций управления адаптацией за отдельным сотрудником*. Эта задача может быть реализована посредством: а) выделения соответствующего подразделения в структуре системы управления персоналом; б) распределения специалистов по адаптации (кураторов) по подразделениям организации при координации их деятельности со стороны службы управления персоналом; в) назначения специалиста, ответственного за адаптацию персонала, в структуре службы управления персоналом; г) развития наставничества; д) развития структурных взаимосвязей системы управления персоналом с различными подсистемами организации управления предприятием; е) распределения обязанностей и ответственности по адаптации персонала между службой управления персоналом и линейными менеджерами.

3) *организация информационного обеспечения процесса адаптации* подразумевает гарантирование адаптанту предоставления необходимой информации; обеспечение специалистов, ответственных за управление

процессом адаптации, информацией о ее результативности, а также средствами ее обработки и хранения.

4) *организация взаимодействия структурных элементов механизма адаптации* - создание коммуникационной структуры, или совокупности каналов реальной или воображаемой линии связи, обеспечивающей движение сообщений от адресата к реципиенту.

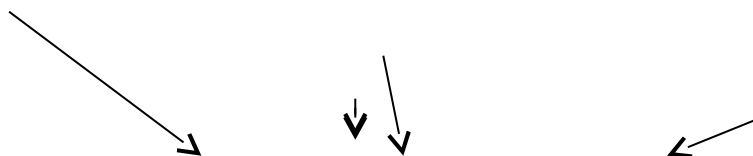
Мы предлагаем пятиэтапную процедуру формирования механизма многоуровневой адаптации, а также считаем оптимальным сгруппировать адаптационные мероприятия в зависимости от времени их осуществления.

В качестве вариативных модулей в систему адаптации молодых специалистов предприятия можно вводить следующие мероприятия:

1. Проведение собеседований руководителя и наставника с новым сотрудником;
2. Использование метода постепенного усложнения заданий, выполняемых сотрудником;
3. Организация семинаров по различным аспектам адаптации;
4. Проведение деловых и ролевых игр в трудовых коллективах по сплочению сотрудников предприятия;
5. Организация курсов подготовки наставников;
6. Выполнение разовых общественных поручений для установления контактов молодого сотрудника с коллективом;
7. Осуществление контроля с конструктивным анализом ошибок.

На практике (применительно к АО «СОАТЭ») данные меры могут быть представлены в следующих формах работы кадровой службы.

Оценка результатов процесса трудовой адаптации молодых специалистов должна основываться на обратной связи, которая дает возможность сотруднику получать своевременную и достоверную информацию о текущих результатах адаптации и корректировать успешность выполнения своей деятельности.



Также при этом следует учесть важность получения работником информации о результатах работы своих коллег, которые не менее, а может быть, и более успешны, чем он, и результатов работы отдела в целом. Такой подход создает атмосферу здоровой конкуренции и дополнительные стимулы, а также показывает степень вклада в общее дело и, таким образом, повышает степень интеграции молодого специалиста в трудовой коллектив.

Эффективные мероприятия, составляющие основу системы многоуровневой адаптации молодых специалистов, требуют много времени, внимания и усилий от руководителей организации, линейных менеджеров и работников отдела кадров. Для того чтобы четко сформировать систему трудовой адаптации молодых специалистов, необходимо четко сформулировать ее цели. Среди них можно назвать:

- социальная защита сотрудников;
- привлечение и удержание квалифицированного персонала;
- рост квалификации персонала и как следствие – повышение квалификационного уровня всего предприятия;
- повышение заинтересованности сотрудников в профессиональном росте;
- предотвращение поступков, противоречащих установленным правилам;
- вовлечение работников в инновации и так далее.

Из выше изложенного следует, что процесс совершенствования системы адаптации молодых специалистов очень трудоемкий и продолжительный по времени, поскольку его последствия будут затрагивать всех сотрудников предприятия. На всех этапах внедрения изменений необходим непосредственный контроль со стороны руководства АО «СОАТЭ».

Выявленные в ходе исследования проблемы и анализ литературных источников позволили нам сформулировать мероприятия, необходимые для компенсации выявленных недостатков в области трудовой адаптации молодых специалистов предприятия в АО «СОАТЭ».

1. Разработка оптимального варианта системы трудовой адаптации молодых специалистов для АО «СОАТЭ», примерная модель которой представлена в параграфе 3.1.

2. Четкое определение направлений, по которым будет осуществляться трудовая адаптация молодых специалистов предприятия. Трудовая адаптация персонала не может рассматриваться и внедряться отдельно от социально-психологического и организационного компонента целостной системы адаптации. Наиболее актуальными для АО «СОАТЭ», по нашему мнению, направлениями являются многоуровневые модули системы адаптации молодых специалистов.

3. Разработка и издание приказа о внесении изменений в организационную структуру АО «СОАТЭ». Внести изменения в соответствующие нормативно-регламентирующие документы (устав, коллективный договор, положение об отделе кадров исполнительной дирекции, правила внутреннего трудового распорядка, штатное расписание, должностные инструкции и другие).

4. Расчет потребности в персонале.

5. Проанализировать состав персонала отдела кадров и кадровый резерв. Если необходимо, то переобучить или повысить квалификацию отобранного кандидата. В случае, если не имеется возможности покрыть потребность в персонале собственными силами, то необходимо подобрать соответствующий персонал из внешних источников. С этой целью разместить объявление в СМИ о вакантной должности. Разработать необходимые должностные инструкции.

6. В связи с расширением отдела кадров исполнительной дирекции необходимо оборудовать дополнительное рабочее место (мебель, оргтехника).

Средняя стоимость 1 компьютера в Старом Осколе – 30000 рублей. Необходимая мебель будет стоить 40000 рублей. Следовательно,  $30000 + 40000 = 70000$  (руб.) – суммарные затраты на данное мероприятие.

7. Внедрение системы информирования молодого сотрудника о предприятии. Для достижения этих целей необходимо издание кодекса поведения в организации и пропагандируемых ею ценностей в виде отдельного буклета, создание «Карты молодого специалиста» с информацией о миссии, стратегии, ценностях, истории, структуре организации, о возможностях для самореализации и развития.

Стоимость одного экземпляра кодекса поведения – 200 рублей. Численность персонала на март 2016 года в АО «СОАТЭ» = 3061 человек, молодых специалистов ~ 200 человек. Следовательно,  $200 \times 200 = 40000$  (руб.) – затраты на издание буклета.

Стоимость одного экземпляра «Карты молодого специалиста» – 100 рублей. Ежегодно в АО «СОАТЭ» устраивается ~ 100 человек.

Следовательно,  $100 \times 100 = 10000$  (руб.) – затраты на издание «Карты молодого специалиста». Суммарные затраты на издание кодекса поведения и «Карты молодого специалиста» составят 50000 рублей.

На сайте предприятия целесообразно представить и электронные версии «Карты молодого специалиста» и «Кодекса поведения», так как молодые специалисты охотнее анализируют виртуальную информацию, что в свою очередь позволит снизить затраты на издание буклетов.

8. Внедрение предложенных мероприятий системы адаптации молодых специалистов: организация экскурсий для лучших молодых сотрудников, предоставление лучшим молодым сотрудникам месяца билетов на посещение культурных мероприятий, письменная благодарность руководства с занесением в трудовую книжку.

Трудовые соревнования на звание «Лучший молодой специалист» должны проводиться ежемесячно, но в разных цехах и отделах АО «СОАТЭ».



В итоге соревнований ежемесячно будут отобраны 25 лучших молодых специалистов, которым будут предоставлены билеты для посещения культурных мероприятий и экскурсионная поездка.

Цена одного билета для посещения культурных мероприятий – 200 рублей. Стоимость экскурсионной поездки – 1000 рублей с человека. Внедрение предлагаемого проекта рассчитано на 7 месяцев.

Следовательно,  $25 \times 200 \times 7 + 25 \times 1000 \times 7 = 175000$  (руб.) – затраты на проведение ежемесячных соревнований.

Для закупки почетных грамот необходимо выделить 5000 рублей.

9. Контроль на всех этапах модернизации в отделе кадров и системы трудовой адаптации персонала. Данный процесс позволит исправлять ошибки в момент их возникновения, что может сэкономить время для внедрения проекта.

10. Анализ восприятия работниками нововведений. Этот процесс позволит избежать увеличения текучести кадров из-за непринятия нововведений.

11. В случае необходимости, корректировка целей и направлений системы адаптации молодых специалистов.

В целях осуществления корректного планирования внедрения проекта мы разработали маршрутный график этого процесса.

На основании маршрутного графика разработан план-график внедрения проекта с указанием стоимости проводимых мероприятий.

Таким образом, предлагаемый нами проект по совершенствованию системы трудовой адаптации молодых специалистов предприятия требует дополнительных расходов на его внедрение в сумме 1236000 рублей, что является доступным для данной организации.

### 3.2 Анализ социально-экономической эффективности проекта

Эффективность управления в наиболее упрощенном ее понимании представляет собой соотношение эффекта, то есть результата, полученного в системе, с затратами, направленными на достижение данного результата.

Социальная эффективность определяется по социальному эффекту, который предлагаемый проект может обеспечить. Предполагаемый результат может состоять, по нашему мнению, в увеличении производительности труда, в привлечении и удержании квалифицированных работников, а также в повышении заинтересованности работников в профессиональном росте.

Реализация предлагаемого проекта позволит развить чувство причастности и удовлетворить потребность в признании (по А. Маслоу) у работников АО «СОАТЭ».

Социальная эффективность устанавливается на основе сокращения морального, материального, физического и других видов ущерба, который может быть нанесен некомфортными условиями для работы и жизнедеятельности трудовых ресурсов.

Ожидаемый социальный эффект от внедрения проекта по совершенствованию системы трудовой адаптации молодых специалистов в АО «СОАТЭ» состоит в следующем:

1. Снижение текучести кадров (повышение стабильности коллектива, снижение издержек на поиск и обучение новых сотрудников);
2. Повышение уровня мотивации сотрудников к обучению и трудовой деятельности;
3. Увеличение производительности труда;
4. Улучшение имиджа компании как партнера и работодателя (возможность привлечения новых клиентов и найма лучших специалистов отрасли);
5. Повышение уровня коммуникативной компетентности;
6. Укрепление корпоративной культуры организации;

7. Повышение уровня причастности работников своей организации, удовлетворение потребности в уважении;

8. Повышение уровня стрессоустойчивости сотрудников (как следствие – снижение уровня утомления и соматических заболеваний);

9. Реализация и развитие индивидуальных способностей сотрудников (как следствие – выражение сотрудниками позитивного отношения к выполняемой работе);

10. Удовлетворенность персонала трудом и взаимоотношениями в коллективе.

Все социальные факторы находятся в тесной прямой и обратной связи с экономическими факторами: повышение социальной эффективности, достигнутое в результате внедрения проекта по совершенствованию системы трудовой адаптации молодых специалистов в АО «СОАТЭ», будет обеспечивать достижение экономических результатов деятельности предприятия.

Для определения величины экономического эффекта от внедрения проекта по совершенствованию системы трудовой адаптации молодых специалистов в АО «СОАТЭ» используем формулу расчета эффективности деятельности.

$$Э_{\text{деят.}} = 65694589 / 64458589 = 1,02$$

Таким образом, эффективность проекта по совершенствованию системы трудовой адаптации молодых специалистов в АО «СОАТЭ» составит в 2017 году 1,02. Поскольку  $1,02 > 1$ , то предлагаемый нами проект рентабелен и эффективен.

Таким образом, рассчитанные показатели свидетельствуют о высокой эффективности запланированной кампании, поскольку показатель рентабельности внедряемого проекта равен 1,02. Следовательно, данные мероприятия окажут положительное воздействие не только на систему трудовой адаптации молодых специалистов в АО «СОАТЭ», но и на все финансово-экономические показатели деятельности предприятия.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Адаптация молодых специалистов предприятия занимает одно из центральных мест в управлении персоналом, так как обуславливает их поведение в организационных отношениях и производственной деятельности. Ориентация молодых сотрудников на достижение целей организации является главной задачей службы управления персоналом. Вследствие автоматизации и информатизации производства, в результате повышения уровня образования и социальных ожиданий сотрудников значение трудовой адаптации в управлении персоналом возрастает, усложняется содержание этого рода управленческой деятельности.

На нынешнем этапе развития экономики для эффективной деятельности организации требуются ответственные и инициативные работники, высокоорганизованные и стремящиеся к трудовой самореализации личности. Обеспечить эти качества молодого специалиста без профессионального сопровождения в адаптационный период невозможно. Сотрудники, которые осознают смысл своей деятельности и стремятся к достижению целей организации, могут обеспечить получение собственных высоких результатов и общего успеха предприятия. Развитие личности и профессионализма молодых специалистов путем мероприятий, предусмотренных многоуровневой системой адаптации – одна из основных задач кадровой службы предприятия.

Формирование системы трудовой адаптации молодых специалистов предприятия является сложным процессом и предполагает наличие у руководителя знаний основных элементов адаптационных процессов, а также возможных факторов, влияющих на нее с внешней и внутренней среды. Лишь соблюдение всех требований позволит решить с максимально эффективным результатом поставленные задачи.

В качестве объекта исследования было выбрано АО «СОАТЭ». Это конкурентоспособное и динамичное предприятие. Структура управления АО

«СОАТЭ» имеет ярко выраженный линейно-функциональный характер и соответствует организационно-правовой форме деятельности предприятия. Устойчивое финансовое положение и актуальная социальная политика дает предприятию стратегическую гибкость для развития производства.

Руководство АО «СОАТЭ» тщательно формулирует свою кадровую политику. Основные задачи отдела кадров исполнительной дирекции АО «СОАТЭ» – это обеспечение организации трудовыми ресурсами высокого качества и развитие кадров, формирование стабильного работающего коллектива.

Анализ существующей в АО «СОАТЭ» системы трудовой адаптации молодых специалистов позволил выявить ее достоинства и недостатки, что, в свою очередь, позволило определить основные направления совершенствования существующей системы.

Чтобы достигнуть оптимального варианта адаптации молодых специалистов на предприятии, необходимо произвести следующие изменения в работе отдела кадров исполнительной дирекции АО «СОАТЭ»:

1. Систему трудовой адаптации молодых специалистов предприятия необходимо представить в виде структурного компонента системы развития персонала.

2. Четко определить направления, по которым будет осуществляться трудовая адаптация персонала.

3. Внести изменения в соответствующие нормативно-регламентирующие документы (устав, коллективный договор, положение об отделе кадров исполнительной дирекции, правила внутреннего трудового распорядка, штатное расписание и другие).

4. Подобрать для работы в отделе по адаптации молодых специалистов высококвалифицированного сотрудника: либо путем переобучения и повышения квалификации уже работающего в отделе кадров специалиста, либо путем отбора и найма специалиста из внешних источников. Разработка соответствующих должностных инструкций.

5. Внедрить разработанную систему многоуровневой адаптации молодых специалистов в АО «СОАТЭ».

6. Контролировать все этапы модернизации отдела кадров.

7. Провести анализ восприятия молодыми сотрудниками нововведений.

8. В случае необходимости, скорректировать цели и направления системы трудовой адаптации молодых специалистов.

Процесс модернизации очень трудоемкий и продолжительный, поскольку его последствия будут затрагивать всех сотрудников предприятия, на всех этапах внедрения изменений необходим непосредственный контроль со стороны руководства АО «СОАТЭ».

Предлагаемый нами проект совершенствования системы трудовой адаптации молодых специалистов требует дополнительных расходов на его внедрение в сумме 1236000 рублей.

Ожидаемый социально-экономический эффект от внедрения проекта по совершенствованию системы адаптации молодых специалистов в АО «СОАТЭ» состоит в следующем: снижение текучести кадров; увеличение производительности труда; развитие чувства причастности; удовлетворенность персонала своим трудом и взаимоотношениями в коллективе; удовлетворение потребности принадлежности к группе и признании.

Рассчитанные показатели свидетельствуют о высокой эффективности запланированной модернизации, поскольку показатель рентабельности внедряемого проекта равен 1,02. Следовательно, данные мероприятия окажут положительное воздействие не только на систему трудовой адаптации молодых специалистов в АО «СОАТЭ», но и на все финансово-экономические показатели деятельности предприятия, прежде всего, на показатели прибыли, а также позволит достичь более устойчивого финансового положения.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аверин, А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации: [Текст] / А.Н. Аверин. – М.: Флинта: МПСИ, 2009. – 224 с.
2. Амиров, Д.П. Управление персоналом: Учеб. пособие [Текст] / Д.П.Амиров. – М: Проспект, 2015.
3. Анисимов, В.М. Кадровая служба и управление персоналом: Практическое пособие кадровика. [Текст] / В.М. Анисимов – М.: Экономика, 2008.
4. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом: [Текст] / Т.Ю. Базаров. - М.: Мастерство, 2010. – 224 с.
5. Барков, С. А. Управление персоналом. [Текст] / С.А. Барков – М.: ЮристЪ, 2007.
6. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом: Учеб.пособие [Текст] / Н.П. Беляцкий, С.Е. Велесько, П. Ройш. - Мн.: Интерпрессервис, Экоперспектива, 2009. – 352 с.
7. Богданова, Е.А. Маркетинговая концепция организации персонал менеджмента и конкурентоспособной рабочей силы. [Текст] / Е.А.Богданова – СПб, 2009.
8. Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика [Текст] / В.Р. Веснин. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2011. – 688 с.
9. Виханский, О.С. Менеджмент: Учебное пособие [Текст] / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2010. – 670 с.
10. Волина, В.А. Адаптация нового персонала к организационной культуре // Кадровик. Кадровый менеджмент. [Текст] / В.А. Волина – 2009. – №5.

11. Володина, Н. А. Адаптация персонала: Российский опыт построения комплексной системы. [Текст] / Н.А. Володина – М.: ЭКСМО, 2009.
12. Дмитренко, Г. А. Стратегический менеджмент: Целевое управление персоналом организаций: Учебное пособие. [Текст] / Г.А. Дмитренко – К.: МАУП, 2016.
13. Дуракова, И. Б. Управление персоналом. [Текст] / И.Б. Дуракова – М.: Экзамен, 2008.
14. Егоршин, А.П. Основы управления персоналом: Учебное пособие для вузов [Текст] / А.П.Егоршин. – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 352 с.
15. Егоршин, А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов [Текст] / А.П.Егоршин. – 4-е изд., испр. – Н.Новгород: НИМБ, 2009. – 720 с.
16. Журавлев, П. В. Мировой опыт в управлении персоналом: обзор зарубежных источников / П. В. Журавлев, М. Н. Кулапов, С. А. Сухарев. – М.: Деловая книга, 2008.
17. Журавлев, П. В. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера. [Текст] / П.В. Журавлев, С. А. Карташов и др. - М.: «Экзамен», 2007.
18. Забродин, Ю.М. Психология личности и управление человеческими ресурсами [Текст] / Ю.М. Забродин. – М.: Финстатинформ, 2011. – 198 с.
19. Зайцева, Т. В. Управление персоналом: [Текст] / Т. В. Зайцева, А. Т. Зуб. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2008. – 336 с.
20. Капустин, П.А. Управленческое консультирование для руководителей. [Текст] / П.А. Капустин – СПб.: «Издательский дом «Бизнес-пресса», 2009.
21. Карпов А. В. Психология менеджмента: Учебное пособие. – М.: Юнити, 2008.
22. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: учебник для вузов [Текст] / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 738 с.



23. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: Учебник [Текст] / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 448с.
24. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: Актуальные технологии найма, адаптации и аттестации. [Текст] / А.Я.Кибанов, И.Б. Дуракова – М.: КноРус, 2009.
25. Конституция Российской Федерации. Текст и справочные материалы. – М.: Эксмо, 2009.
26. Кочеткова, А.И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование: Учеб. пособие [Текст] / А.И. Кочеткова. – 2-е изд. – М.: Дело, 2010. – 944 с.
27. Кричевский, Р.Л. Психология профессиональной карьеры [Текст] / Р.Л. Кричевский. – М.: Изд-во РАГС, 2009. – 322 с.
28. Ладанов, И. Д. Практический менеджмент. [Текст] / И.Д. Ладанов – М.: ДиС, 2009.
29. Латвинцева, Н.И. Психологические аспекты подбора и проверки персонала. [Текст] / Н.И. Литвинцева – М.: Инфра-М, 2008.
30. Литвинюк, А. А. и др. Менеджмент: Учебное пособие. Т. 1. Введение в менеджмент. – [Текст] / А.А. Литвинюк - М.: МГУК, 2010.
31. Лукашевич, В.В. Менеджмент в структурно-логических схемах: Учеб. пособие. [Текст] / В.В. Лукашевич – М. Экзамен, 2008.
32. Магура, М.И. Оценка работы персонала. Практическое пособие для руководителей разного уровня и специалистов кадровых служб. [Текст] / М.И. Магура, М.Б. Курбатова – М.: 2010.
33. Маслов, С. А. Управление персоналом предприятия. [Текст] / С.А.Маслов – М.: ИНФРА-М, 2007.
34. Мордовин, С.К. Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров. [Текст] / С.К. Мордовин - М., 2007.
35. Музыченко, В. В. Управление персоналом. Лекции. [Текст] / В.В. Музыченко. – М.: Академия, 2008.

36. Мэйтланд, Я. Руководство по управлению персоналом в малом бизнесе. [Текст] / Я. Мэйтланд – М.: Издательство «Приор», 2008.
37. Нормативные материалы, регламентирующие трудовую деятельность // Справочник кадровика, 2009. – №6. – С. 15 – 35.
38. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: Учебник [Текст] / Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев. – М.: Финстатинформ, 2011. – 344 с.
39. Пугачев, В. П. Руководство персоналом организации. [Текст] / В.П. Пугачев – М.: Аспект Пресс, 2008.
40. Пугачев, В. П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: Учебник для студентов вузов. [Текст] / В.П. Пугачев – М.: 2009.
41. Сербиновский, Б. Ю. Управление персоналом (учебное пособие). [Текст] / Б.Ю. Сербиновский, С. М. Самыгин. – М.: Издательство «Приор», 2008.
42. Резник, С.Д. Управление персоналом (практикум): Учеб. Пособие [Текст] / С.Д. Резник. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 454 с.
43. Резник, С.Д. Управление персоналом (Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации): Учеб. пособие [Текст] / С.Д. Резник, И.А. Игошина, К.М. Кухарев. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 426 с.
44. Скольпатов, И. А. Управление персоналом: Учебное пособие для студентов вузов. [Текст] / И.А. Скольпатов – СПб.: Издательство Смольного университета, 2009.
45. Спивак, В. А. Личность и предприятие: факторы успешного взаимодействия (поведенческие основы управления персоналом). [Текст] / В.А. Спивак – СПб, 2008.
46. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом. Учебное пособие для вузов. [Текст] / В.А. Спивак – СПб, 2007.
47. Травин, В. В. Менеджмент персонала предприятия. Учеб.-практ. пособие. [Текст] / В.В. Травин, В.А. Дятлов – М.: Дело, 2008.
48. Травин, В. В. Основы кадрового менеджмента. [Текст] / В.В. Травин, В.А. Дятлов – М.: Дело, 2008.

49. Травин, В. В. Менеджмент персонала предприятия. Учеб.-практ. пособие. [Текст] / В.В. Травин, В.А. Дятлов – М.: Дело, 2009.
50. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа [Текст] / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд III. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2009. – 928 с.
51. Трудовой кодекс Российской Федерации. – М.: Издательство «Омега-Л», 2011. – 190 с.
52. Тюлькина, Ю.С. Многоуровневая адаптация персонала: механизм и методика формирования. [Текст] / Ю.С. Тюлькина // Ж-л «Вестник ВГУ. Серия «Экономика и управление». – 2008. -№1 – С. 109-113.
53. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. – 2-е изд. доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2007.
54. Уткин, Э. А. Мотивационный менеджмент. [Текст] / Э.А Уткин – М.: Изд-во «ЭКМОС», 2007 – 296 с.
55. Уткин, Э. А., Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. [Текст] / Э.А Уткин – М.: 2008 – 318 с.
56. Фатхудинов, Р. А. Стратегический менеджмент. [Текст] / Р.А.Фатхудинов – М.: Дело, 2007 – 282 с.
57. Филонович, С. Р. Лидерство и практические навыки менеджера. 17-модульная программа для менеджеров. [Текст] /С.Р Филонович - М., 2009 – 268 с.
58. Цветаев, В. М. Управление персоналом. [Текст] / В.М.Цветаев – СПб.: «Питер», 2007 – 384 с.
59. Шапиро, С.А. Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс [Текст] / С.А. Шапиро, О.В. Шатаева. – М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2008. – 400 с.
60. Шекшня, С.В. Управление персоналом в современной организации [Текст] / С.В. Шекшня. – М.: «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2010. – 456 с.
61. Шкатулла, В.И. Настольная книга менеджера по кадрам [Текст] / В.И. Шкатулла. – М.: Изд-во ИНФРА–М, 2010. – 526 с.

62. Энциклопедический словарь работника кадровой службы, под ред. Анисимова В. М. [Текст] / – М.: 2011.

## **ПРИЛОЖЕНИЕ**

