

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

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

**Кафедра управления персоналом**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ВИДОВ И НАПРАВЛЕНИЙ  
АДАПТАЦИОННОЙ РАБОТЫ**

Дипломная работа студентки

заочной формы обучения  
специальности 08.03.03 – управление персоналом

**5 курса, группы 05001161**  
**Алиевой Мадины Ахмедовны**

Научный руководитель  
к.э.н., доцент  
Череповская Н.А.

Рецензент  
начальник отдела кадров  
Богдасарова Е.А.

**БЕЛГОРОД 2016**

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ .....	8
1.1 Адаптация и ее роль в развитии персонала.....	8
1.2 Процесс адаптации: методы, аспекты, цели, задачи .....	15
1.3 Критерии профессиональной адаптации .....	25
ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ УРОВНЯ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТ ПО ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ (ООО «ЕВРОСЕТЬ-РИТЕЙЛ») .....	34
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	34
2.2 Анализ системы управления персоналом в ООО «Евросеть - Ритейл»	40
2.3 Анализ актуального состояния работ по профессиональной адаптации персонала в ООО «Евросеть-Ритейл» .....	53
ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ (ООО «ЕВРОСЕТЬ-РИТЕЙЛ») .....	61
3.1 Система мероприятий по совершенствованию процессов профессиональной адаптации.....	61
3.2 Обоснование социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию видов и направлений адаптационной работы в организации	65
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	70
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	73
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	77

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность** темы работы состоит в следующем. Во-первых (важность), в условиях рыночных отношений, а особенно в периоды экономического кризиса усиливается ротация рабочей силы: одни работники подпадают под сокращение и ищут новое место работы, порой не соответствующее их профессиональным амбициям; другие просто хотят найти более устраивающие их условия работы и оплаты труда или предприятие, на котором они надеются получить более высокую/престижную должность; третьи ищут подработку (к ним, в частности, относятся и студенты) и т.д. Особое место в этом потоке замещений играют выпускники профессиональных учебных заведений, которым предстоит впервые освоить новые для себя профессиональные и социальные роли, войти в трудовые коллективы. Побочным эффектом становится расширение так называемой фрикционной безработицы.

Во-вторых (своевременность), в результате такого перетекания кадров, с одной стороны, работник не успевает, как следует закрепиться на предприятии, занять достойное место в сети деловых и межличностных, формальных и неформальных отношений трудового коллектива, самореализоваться в профессиональном плане, а с другой стороны, предприятие несет непроизводительные расходы за счет низкой отдачи от новичков, долгого освоения ими непривычной для них должности или специальности, что снижает эффективность труда и уверенность трудового коллектива в долгосрочной перспективе. При этом, согласно данным Росстата, 60% россиян сегодня работают не по специальности. Несколько лет назад похожее исследование уже проводили в Высшей школе экономики, и тогда выяснилось, что не по специальности работает половина населения.

Осознавая трудности на пути резкой смены специализации, специальности или даже профессии, ищущие работу пытаются устроиться на предприятия, где востребованы имеющиеся у работников знания и опыт; осваивают новые

специальности в учебных центрах, получают дополнительное образование во время обучения в профессиональных учебных заведениях; пытаются больше разузнать о будущем месте работы, осуществляя тем самым опережающую адаптацию к нему, устраиваются среди знакомых и т.д. Но их возможности в этом значительно ограничены.

Другое дело – предприятия, которым доступен широкий набор механизмов, способствующих быстрому вхождению работников в должность, в трудовой коллектив и закреплению в нем. Одни предприятия с этой целью используют материальное стимулирование, другие – переподготовку или повышение квалификации работников, третьи – сложную систему мотивации работников, четвертые – создают комфортные условия труда и т.д. Чаще всего такие меры используют комплексно, но в разных пропорциях.

В-третьих, (возможность), в последнее время многими работодателями стало осознаваться, что наиболее прогрессивным механизмом, решающим эту проблему, может стать система целенаправленной трудовой адаптации работников, вбирающая в себя перечисленные меры как частные случаи. Те предприятия, которые встали на путь организации адаптационной работы в коллективе, добились заметных успехов.

Между тем предпринимаемые при этом меры носят зачастую разрозненный характер. Их эффективность могла бы стать более высокой, если бы их применяли системно, на регулярной основе. Соответствующие теоретико-методологические предпосылки имеются в социальной инженерии, оформились в процессе обобщения опыта разработки социальных систем и социальных работ.

Степень разработанности темы может быть охарактеризована следующим образом. Во-первых, процесс адаптации изучается с позиций биологии, психологии, социологии, и каждое научное направление внесло в его понимание свой вклад. Во-вторых, исследования этого вопроса ведутся на разных ярусах общности. Так, существуют представления об адаптации вообще, которое

конкретизируется в понятии социальной адаптации, и далее, в ее разновидностях – трудовой и профессиональной адаптациях. В-третьих, в процессе изучения социальной адаптации выделились различные ее виды, такие как экономическая, политическая, культурная, а также социально-психологическая, психическая, трудовая, профессиональная и т.д.

Проблема, на посильное разрешение которой направлена разрабатываемая работа, имеет предметный характер и вызвана противоречием между снижением эффективности производства из-за частой смены людьми мест своей работы, с одной стороны, и необходимостью стабилизации кадрового состава предприятий, обеспечивающей профессиональный рост работников, высокую производительность их труда и снижение непроизводительных расходов предприятия, с другой стороны.

Гипотеза работы заключается в том, что средством стабилизации кадрового состава предприятий может стать комплексная социальная система профессиональной адаптации персонала. В определенной мере эта система должна регистрировать и возможность начала дезадаптации, которая может привести к увольнению ценных работников, и предлагать превентивные меры к предупреждению этой негативной тенденции.

**Объектом работы** является ООО «Евросеть-Ритейл».

**Предметом работы** служат виды и направления профессиональной адаптации персонала в ООО «Евросеть-Ритейл».

**Цель дипломной работы** состоит в разработке рекомендаций по совершенствованию видов и направлений адаптационной работы в ООО «Евросеть-Ритейл».

Достижение поставленной цели предполагает решение следующих **основных задач**:

1. рассмотреть теоретико-методологические основы исследования профессиональной адаптации персонала;

2. провести анализ системы управления персоналом и дать оценку актуального состояния видов и направлений адаптационной работы в организации в ООО «Евросеть-Ритейл»;

3. разработать и обосновать рекомендации по совершенствованию видов и направлений адаптационной работы в ООО «Евросеть-Ритейл».

**Степень научной разработанности**, а также теоретические, методические и практические вопросы излагаются в работах Селье Г., Парсонса Т., Мертона Р., Пиаже Ж, Реана А. Проблема адаптации персонала на предприятии и ее влияние на эффективность работы персонала в различных аспектах рассматривалась в научных публикациях Базарова Т.Ю., Веснин В.Р., Волина В.А., Гордиенко Ю.Ф., Кибанова А.Я., Маслова Е.В., Одегов Ю.Г., Титоренко Г.А. и других авторов.

**Информационной базой** для написания дипломной работы явились: плановые и отчетные документы предприятия; нормативные документы, применяющиеся на предприятии; положения об отделах, должностные инструкции.

В качестве основных методов исследования и разработки работы используются следующие средства:

а) методы анализа документов, в частности, контент-анализ как научной литературы, так и организационно-распорядительной и нормативной документации ООО «Евросеть-Ритейл»;

б) методы включенного и не включенного наблюдения за работой кадровых менеджеров и работников ООО «Евросеть-Ритейл»;

в) опросные методы, в частности, метод анкетирования работников и экспертов;

г) методология социального программирования при разработке работы по совершенствованию системы трудовой адаптации;

д) метод социального маркетинга, создающий необходимую методологическую основу системы профессиональной адаптации.

**Структура** дипломной работы состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

## ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

### 1.1. Адаптация и ее роль в развитии персонала

Профессиональная адаптация является многогранным феноменом, привлекающим внимания ученых к разным своим граням. Акцентирование внимания на тех или иных особенностях его приводит к различным дефинициям соответствующего понятия.

Профессиональную адаптацию определяют, как многоуровневый, функционально детерминированный процесс приобщения к профессиональному труду с включением в него физиологических, личностно-психологических, поведенческих и социальных компонентов [2]. Это процесс становления (восстановления) и поддержания динамического равновесия в системе «субъект труда – профессиональная среда» [3].

Именно она является инструментом в решении такой проблемы, как формирование у нового работника требуемого уровня производительности и качества труда в наиболее короткие сроки [6]. Адаптация к профессиональной деятельности, являясь многомерным и интегральным процессом, результаты которого существенно сказываются как на эффективности деятельности отдельных индивидов и рабочих коллективов, так и на состоянии здоровья и продолжительности активного периода жизни.

Белая А.В. описывает профессиональную адаптацию как целостный, динамический, относительно устойчивый процесс взаимодействия личности и рынка труда, в ходе которого формируются профессиональные навыки и качества, происходит приспособление, привыкания человека к требованиям профессий, усвоение им производственно-технических и социальных норм поведения, необходимых для выполнения трудовых функций, формируются способности



людей осмысленно ориентироваться в ситуации на рынке труда, вырабатывать адекватные модели поведения, рационально использовать различные ресурсы для согласования самооценок и возможностей наиболее полной реализации своих потребностей и притязаний [4, с. 104].

С точки зрения работодателя, профессиональная адаптация – это система мер, способствующих профессиональному становлению работника, формированию у него соответствующих социальных и профессиональных качеств, установок и потребностей к активному творческому труду, достижению высшего уровня профессионализма.

С точки зрения работника, профессиональная адаптация – это вхождение в профессию, освоение новой социальной роли, профессиональное самоопределение, формирование личностных и профессиональных качеств, опыт самостоятельного выполнения профессиональной деятельности [7, с. 252].

В данном случае профессиональная адаптация рассматривается как составная компонента общей схемы адаптации, включающей, психофизиологический, социально-психологический, организационный и собственно профессиональный аспекты. Термин «профессиональная адаптация» используется применительно к назначенному на должность работнику, как привлеченному по внешним источникам найма, так и в порядке внутренней ротации. Объектом адаптации является работник-специалист, процесс вхождения в должность которого, подразумевает уровень компетенции с требованиями к кандидату как минимум высшего образования.

Профессиональная адаптация – вхождение в профессию, освоение новой социальной роли, профессиональное самоопределение, формирование личностных и профессиональных качеств, опыт самостоятельного выполнения профессиональной деятельности [13, с. 252]. Некоторые профессиональные ресурсы могут оказаться здесь невостребованными, в то время как другие, напротив, потребуют дальнейшего развития и совершенствования. Необходимо,

чтобы сотрудник хорошо понимал свои профессиональные перспективы на новой работе: обучение, карьерный рост, новые масштабы задач, другой уровень сложности.

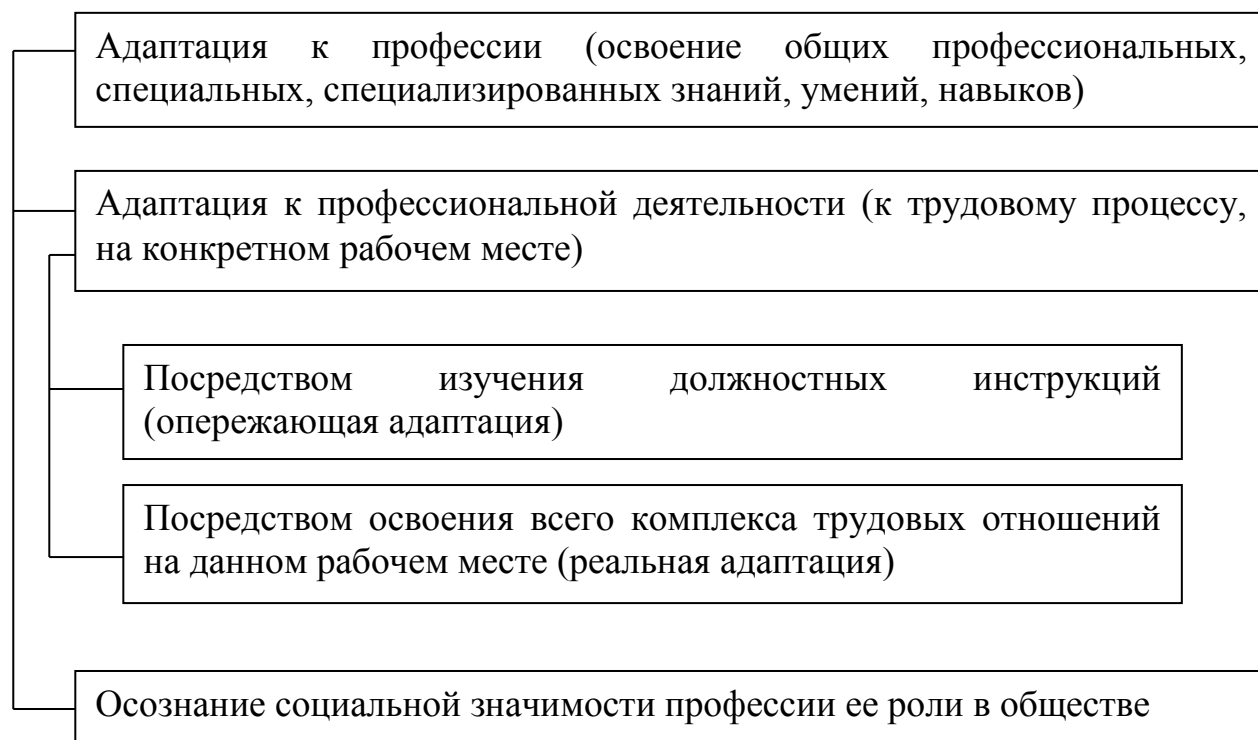


Рис. 1.1. Гипотезы раскрытия понятия профессиональной адаптации

Таким образом, можно сказать, что вытекает такие объяснения, что-либо эти гипотезы являются альтернативные, либо взаимно дополнительные, тем самым становятся аспектами, отдельными гранями профессиональной адаптации.

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

Регулирование трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений в соответствии с Конституцией РФ осуществляется законами РФ федерального уровня, а также законами субъектов РФ, поскольку Конституция РФ относит трудовое законодательство к совместному ведению РФ и субъектов России (п.1 ст.72). Трудовой Кодекс РФ является основным кодифицированным источником трудового права России общего значения. Далее в иерархии следует

трудовое законодательство (включая законодательство об охране труда) и иные нормативные правовые акты, содержащие нормы трудового права.

К подзаконным нормативным актам относятся: указы и распоряжения Президента РФ; постановления Правительства РФ; нормативные акты (постановления, инструкции, разъяснения, правила, положения) Министерства здравоохранения и социального развития РФ и других министерств, и ведомств; акты органов местного самоуправления; локальные нормативные акты предприятий и организаций, содержащие нормы трудового права.

Ст. 21 ТК РФ «Основные права и обязанности работника» в разделе прав содержит следующие положения, обосновывающие профессиональную адаптацию:

- предоставление работы, обусловленной трудовым договором;
- право на рабочее место, соответствующее условиям, предусмотренным государственными стандартами организации и безопасности труда и коллективным договором;
- своевременная и в полном объеме выплата заработной платы в соответствии с квалификацией работника, сложностью его труда, количеством и качеством выполненной работы;
- полная достоверная информация об условиях труда и требованиях охраны труда на рабочем месте;
- профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации в порядке, установленном ТК РФ, иными федеральными законами [1, с. 29-30].

Ст. 22 ТК РФ «Основные права и обязанности работодателя» в разделе обязанностей содержит следующие обоснования адаптации персонала:

- предоставлять работникам работу, обусловленную трудовым договором;
- обеспечивать безопасность труда и условия, отвечающие требованиям охраны и гигиены труда;

– обеспечивать работников оборудованием, инструментами, технической документацией и иными средствами, необходимыми для исполнения ими трудовых обязанностей;

– обеспечивать бытовые нужды работников, связанные с исполнением ими трудовых обязанностей [1, с. 30-31].

Ст. 57 ТК РФ «Содержание трудового договора» устанавливает основные положения трудового договора, в котором также могут предусматриваться условия об испытании, о неразглашении охраняемой законом тайны, об обязанности работника отработать после обучения не менее установленного договором срока, если обучение производилось за счет средств работодателя [9, с.44-45].

Появление нового сотрудника в организации подразумевает наличие адаптационного периода, то есть процесса включения личности в новый трудовой коллектив. В период испытательного срока у сотрудника складывается устойчивое мнение об организации, он составляет первое впечатление, которое в дальнейшем не так просто будет изменить. В соответствии со ст. 70 ТК РФ срок испытания при приеме на работу не может превышать трех месяцев, а для руководителей организаций и их заместителей, главных бухгалтеров и их заместителей, руководителей филиалов, представительств и иных обособленных структурных подразделений организаций – шести месяцев, если иное не предусмотрено федеральным законом [1, с. 51].

Ст. 68 ТК РФ гласит: при приеме на работу работодатель обязан ознакомить работника с действующими в организации правилами внутреннего трудового распорядка, иными локальными нормативными актами, имеющими отношение к трудовой функции работника [1, с. 50].

Ст. 196 ТК РФ «Права и обязанности работодателя по подготовке и переподготовке кадров» закрепляет решение вопроса о профессиональной

подготовке, в которую входит и введение сотрудника в должность, за работодателем [1, с. 101].

Приказ Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации (Министерство здравоохранения и социального развития России) от 26 апреля 2011 г. N 342н г. Москва «Об утверждении Порядка проведения аттестации рабочих мест по условиям труда» установлен порядок проведения аттестации рабочих мест по условиям труда. Сроки проведения аттестации в организации устанавливаются исходя из того, что каждое рабочее место должно аттестоваться не реже одного раза в пять лет на соответствие условиям охраны труда и техники безопасности. Порядок проведения аттестации вводится в действие с 1 сентября 2008 года [18].

Развитие законодательства в социально-трудовой сфере осуществляется с учетом влияния роли международно-правовых норм, – в частности, конвенций и резолюций Международной Организации Труда на формирование социальной политики, трудового и социального права. Международные источники трудового и социального права, реализуемые в российском законодательстве, призваны способствовать усилению гарантий социальной защищенности всех категорий населения [8, с. 8]. Всеобщая декларация прав человека – основополагающий документ международного права, содержащий изложение в систематизированном виде комплекса основных прав человека (принята ООН 10 декабря 1948 г.). Международный пакт об экономических, социальных и культурных правах (принят ООН 16 декабря 1966 г.) законодательно закрепил права: на труд и справедливые, благоприятные условия труда; равную для всех возможность продвижения по службе в зависимости от трудового стажа и квалификации; равную оплату за равный труд для мужчин и женщин [7, с. 48, 246].

Основополагающим источником российского права в целом, в том числе и трудового, является Конституция РФ, принятая 12 декабря 1993 г. Она обладает высшей юридической силой и является правовой основой текущего

законодательства. В Конституции РФ закреплены основные трудовые права граждан как субъектов трудового права и отражены его принципы, а также законоположения, запрещающие любые формы дискриминации (ст. 19). Ст. 37 Конституции РФ закрепляет за гражданами основные трудовые права, такие как: свобода труда, право свободно распоряжаться своими способностями к труду, выбирать род деятельности и профессию, запрет принудительного труда [3, с. 16].

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

Закон «О занятости населения в РФ» определяет основы государственной политики содействия занятости и гарантии государства каждому гражданину на труд и социальную защиту от безработицы. Закон содержит положения: о занятости, о порядке и условиях признания граждан безработными, о правах граждан в области занятости, об основных формах реализации права на труд (переобучение, общественные работы), об участии работодателей в обеспечении занятости, о социальной поддержке и материальной помощи безработным. Ст. 25 «Содействие работодателей в обеспечении занятости населения» содержит следующие положения, касающиеся адаптации: создание условий для профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работающих; разработка и реализация мероприятий, предусматривающих сохранение и рациональное использование профессионального потенциала работников, их социальную защиту, улучшение условий труда и иные льготы [2].

Разрабатываемые в трудовом коллективе нормативно-правовые акты представляют собой определенную конкретизацию актов внешнего регулирования применительно к условиям трудовой деятельности данной организации и могут в большей мере отразить особенности регулирования в ней трудовых и социальных отношений. Примером локальных источников трудового права могут служить коллективные договоры и соглашения, а также правила внутреннего трудового

распорядка. Основопологающим документом, описывающим основные цели, задачи, функции должности работника, является должностная инструкция. Должностная инструкция содержит перечень процедур и установочных инструкций. В ней описывается порядок и шаги, которые должен исполнять сотрудник для достижения целей и выполнения конкретных функций должности. С целью регулирования процесса профессиональной адаптации в организациях разрабатываются также: положение об адаптации; положение о наставничестве; программы адаптации; программы испытательного срока; курс ориентации [16].

## **1.2. Процесс адаптации: методы, аспекты, цели, задачи**

Социально-психологическая адаптация можно искать в социальной психологии. Тем самым речь идет о психологической совместимости на рабочем месте и о сплоченности (сработанности) коллектива. Важнейший элемент социальной адаптации является освоение групповых норм и ценностей, если человек разделяет эти нормы, то он считается адаптированным. Если люди сплочены, психологически совместимы, то они взаимно-социально адаптированы друг к другу. Взаимная адаптированность – высший уровень адаптированности, он отличается от односторонней адаптированности. В основе стройной адаптации лежат унарные отношения (односторонние).

Один из элементов системы адаптации является культивирование интегрирующих сближающих людей культурных ценностей и социальных норм. В этом случае такого вида адаптации называется «круговая порука» или «повязанность кровью».

Выделяет следующие аспекта профессиональной адаптации [13]:

а) Психофизиологический аспект подразумевает способность сотрудника приспосабливаться к определенному режиму труда и отдыха. Особое внимание

этому следует уделять при сменном графике или изменении времени пребывания на работе. Дополнительным стрессом для некоторых работников могут стать длительные служебные командировки. В условиях рабочей деятельности сотрудник должен быть готов к пиковым нагрузкам или сверхурочной работе, необходимость в которой обычно возникает, например, перед сдачей работы.

б) Собственно профессиональный аспект означает, что новому работнику с недостаточно развитыми компетенциями нужно приобрести недостающие знания и навыки в профессиональной области. Это необходимо для эффективного выполнения им своих должностных обязанностей либо в том случае, если в компании приняты собственные профессиональные стандарты работы.

в) Социально-психологический аспект заключается в том, что новый работник должен принять нормы поведения и общения данного трудового коллектива, включается в систему взаимоотношений с коллегами, ознакомится с корпоративной культурой. Если его мировоззрение и стиль поведения не соответствуют корпоративной культуре, возникает вероятность неприятия таким сотрудником основных ценностей компании. А.А. Реан предлагает рассматривать адаптацию не только как процесс и результат, но и как основание для формирования новообразований психических качеств [14]. Выделение формируемых при психологической профессиональной адаптации новообразований человека позволяет рассмотреть адаптационный процесс как фактор профессионального развития личности [17].

г) Организационный аспект предполагает получение и освоение новым работником большого объема информации. Однако многие не предоставляют информацию в структурированном виде должном объеме из-за отсутствия определенных правил и процедур, в результате чего новым сотрудникам приходится во всем разбираться самостоятельно.

Указанные аспекты адаптации определенным образом пересекаются друг с другом, но каждый из них имеет и свою сферу приложения [20].



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.

Двусторонний характер процесса адаптации персонала позволяет определить его цели со стороны организации и со стороны работника [21].

Цель адаптации работника со стороны работодателя:

- а) желание получить лояльного, максимально управляемого сотрудника;
- б) максимально полное, быстрое и эффективное его приспособление к организации и выполняемой работе для быстрой окупаемости затрат [22].

Задачи адаптации сотрудников с точки зрения работодателя:

- повышение эффективности организации, рост ее прибыли;
- повышение эффективности трудовой деятельности сотрудника;
- снижение возможности его увольнения;
- формирование у сотрудника лояльности к организации;
- формирование у сотрудника чувства удовлетворенности работой;
- обеспечение работника теоретическими и практическими знаниями об организации и выполняемой работе;
- установление у работника оптимальных для деятельности организации партнерских отношений в коллективе.

Цель адаптации со стороны работника – максимально полное, быстрое и эффективное приспособление к организации, создание в максимально короткие сроки имиджа профессионала, желание в течение длительного времени оставаться сотрудником организации.

Задачи адаптации с точки зрения работника:

- получение знаний об организации, организационной культуре, информационных потоках, формальных и неформальных связях;
- знакомство со стилем управления;

- снижение уровня стресса, тревожности;
- продолжение трудовых отношений с организацией;
- установление партнерских отношений с коллегами;
- формирование и рост чувства удовлетворенности от работы в организации.

Мероприятия, составляющие систему организации процесса адаптации можно условно разделить на три группы:

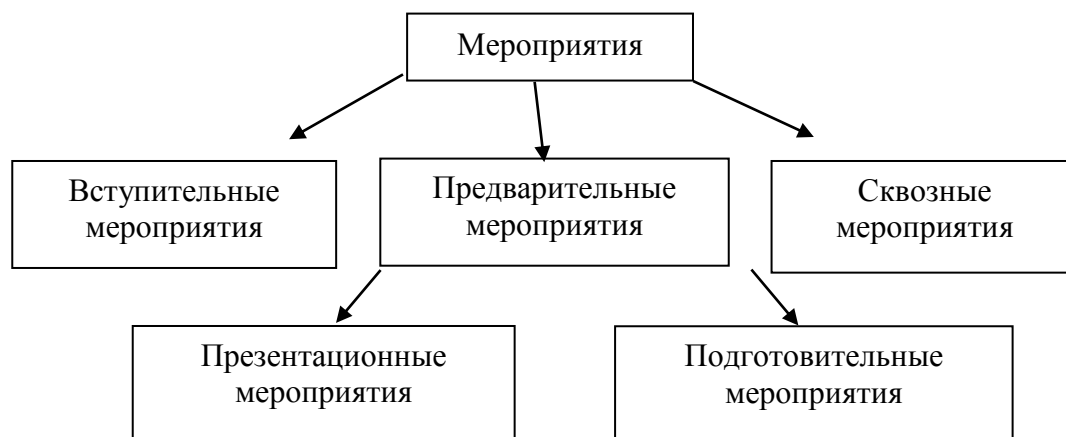


Рис. 1.2. Виды мероприятий по адаптации персонала

Предварительные мероприятия – мероприятия, которые проводятся, прежде чем работник приступил к выполнению должностных обязанностей, можно разделить на презентационные и подготовительные.

В отдельных компаниях практикуется работа со студентами, которых привлекают на стажировки или для прохождения практики; они также получают необходимую общую информацию о компании, условиях труда, а также нормах и ценностях организации.

Методика позволяет определить испытываемый новыми сотрудниками дефицит информации об организации и рабочем месте перед первым рабочим днем. Проведенные М.Л. Рейн обследования выборочной совокупности предприятий Германии дали, следующие результаты: 3/4 новых сотрудников перед началом работы не знали, есть ли в организации программы по введению «новичков»; более 1/3 из них не видели своего рабочего места и не знали, с каким

количеством коллег им предстоит работать; более 2/3 респондентов не имели представления, как минимум, о четырех из семи упомянутых в анкете элементах информации.

Наиболее значимыми для опрошенных стали дружелюбие, приветливость, предупредительность коллег и руководителя, снисходительность и внимание к новичкам. Однако самым трудным или, по мнению руководства компании, самым незначительным для первого дня работы нового работника в кадровой политике явились знакомство новых сотрудников с коллегами, оповещение сотрудников об их приходе и беседа руководителя с новичками в момент их трудоустройства. Ожидания, которые имелись у них по прошествии первой недели трудовой деятельности, наименее оправдались относительно помощи коллег, бесед с руководителем на предмет порученных заданий, а также внимания коллег к наличию пока еще небольшой компетентности.

Вступительные мероприятия осуществляются в первый день работы сотрудника. Их цель – создать положительный настрой у новичка, позитивное отношение к компании и новому рабочему месту.

Сквозные мероприятия осуществляются на протяжении всего периода адаптации.

Таблица 1.1

Описание мероприятий по адаптации персонала

1	2	3
Предварительные мероприятия	Вступительные мероприятия	Сквозные мероприятия

<p>Презентационные мероприятия:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– информирование работников о самой организации;</li> <li>– ее целях и миссии;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– встреча нового работника с сотрудником отдела управления персоналом или наставником;</li> <li>– оформление документов, связанных с приемом</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– организация семинаров, курсов и т. п. по различным аспектам адаптации;</li> <li>– проведение плановых встреч с руководителем, менеджером по персоналу,</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– ее деятельности и оказываемые услуги;</li> <li>– корпоративная политика;</li> <li>– отношения к персоналу.</li> </ul> <p>Подготовительные мероприятия:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– подготовка рабочего места;</li> <li>– оповещение и подготовка руководителя, коллег о приходе нового сотрудника;</li> <li>– назначение наставника;</li> <li>– внесение персональных данных нового сотрудника в обычные для компании списки;</li> <li>– подготовка комплекта визиток для нового сотрудника;</li> <li>– формирование пакета документов, связанных с оформлением сотрудника;</li> <li>– оформление пропускных документов; осведомление у сотрудника накануне его официального выхода на работу по телефону, не возникло ли новых вопросов или проблем.</li> </ul>	<p>новичка;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– организация встречи работника с непосредственным руководителем;</li> <li>– составление плана работы на период испытательного срока;</li> <li>– проведение инструктажа по технике безопасности, противопожарной безопасности, охране труда;</li> <li>– представление работника коллективу организации.</li> </ul>	<p>основная цель которых – определить, с какими трудностями сталкивается работник, вся ли необходимая информация была ему предоставлена, все ли необходимые мероприятия проведены;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– постепенное усложнение заданий, выполняемых новым работником;</li> <li>– выполнение разовых общественных поручений для установления контактов нового работника с коллективом;</li> <li>– выполнение разовых поручений по организации работы органа управления;</li> <li>– проведение в коллективе специальных ролевых игр, тренингов по сплочению сотрудников и развитию групповой динамики;</li> <li>– разработка индивидуального плана обучения.</li> </ul>

Систематическое использование комплекса мероприятий по адаптации персонала дает преимущества в целом ряде областей:

1. Руководители и наставники, ощущая на себе ответственность за результат адаптации новичков, более внимательно подходят к их введению в должность.
2. Может возникнуть необходимость в создании «правильных» должностных инструкций.

3. При вступлении в должность у нового сотрудника создается первое впечатление об отношении организации к профессиональному обучению сотрудников.

4. Мнение нового сотрудника может стать критерием того, как организация воспринимается со стороны.

5. Складывается особая система контроля работы не только новых сотрудников, но и наставников, а также всех тех, с кем приходится взаимодействовать новичку в процессе работы.

6. Работа по программе адаптации дает информацию для оценки самих руководителей.

7. Своевременно происходит освобождение от «ненужных людей».

8. Адаптация может усилить сплоченность коллектива.

9. Происходит снижение неоправданно больших затрат на прием новых сотрудников, связанных с текучестью кадров.

10. Качественное и всестороннее подведение итогов повышает мотивацию сотрудника к работе.

11. Адаптационные программы могут внести вклад в реализацию государственных программ по повышению качества [6], [23, с. 70].

Таблица 1.2

## Наиболее распространенные методы адаптации

1	2
Методы адаптации	Описание метода адаптации
Инструктаж	Доведение до сведения новичка основных правил и требований к деятельности на рабочем месте, наглядная демонстрация приемов и навыков работы, рассказ о тонкостях взаимоотношений в коллективе, об особенностях корпоративной этики и культуры. Часто используют такие его формы как инструктаж по технике безопасности, инструктаж на рабочем месте, вводный инструктаж и т.д.
Наставничество	Прикрепление новичку наставника – человека, который объяснит порядки, существующие в компании, начиная от рабочего расписания и расположения основных помещений и заканчивая всеми нюансами функциональных обязанностей и корпоративных правил.

Стажировка	Специальный курс подготовки новичка, во многом напоминающий наставничество. В его состав входит формулирование самостоятельного задания определенного объема и сложности, постоянное объяснение и консультации по возникающим вопросам, отработка практических навыков работы.
Папка нового сотрудника	Папка, в которой находятся все необходимые для ознакомления документы, содержащие как теоретические сведения (история и структура компании, особенности рынка, на котором она действует, ее корпоративная политика), так и практические (информация о премиях, отпуске, компенсациях, аттестационный лист.)
Тренинги по специальности	В некоторых компаниях существует несколько ступеней обучения. Помимо вводных занятий сотрудникам дают дополнительную информацию, касающуюся тех знаний по специальности, которые им будут необходимы для наилучшего исполнения обязанностей.
Личное участие руководителя	Именно непосредственный руководитель и его тактика формируют первоначальный имидж выпускника. Руководитель
	должен постоянно интересоваться ходом адаптации, давать советы, объяснять особенности переживаемого фирмой периода, делиться своими задумками по направлениям дальнейшего развития, руководимого им подразделения и т.д.
Ротация	В некоторых организациях используют такую форму обучения на рабочем месте, как ротация. Она заключается в краткосрочной работе нового сотрудника на разных должностях в разных подразделениях, что позволяет относительно быстро изучить работу организации в целом и приобрести разностороннее представление о всем рабочем цикле функционирования организации.
Участие в планерках	Оказывается, полезным для будущих линейных руководителей (бригадиров, мастеров, прорабов, начальников смен и т.п.). Здесь новичок знакомится с руководящим звеном своего подразделения, с текущими проблемами.
Самостоятельное вхождение	Есть организации, где с новичком долго не церемонятся, а практически сразу поручают ему работу и смотрят, насколько хорошо он с ней справится. Чаще всего это бывает там, где предполагается, что сотрудник обладает достаточными знаниями, на которые специфика компании практически не влияет.
Обмен опытом	Мероприятия по обмену профессиональными знаниями, необходимыми для достижения целей организации.

Каждый руководитель рано или поздно сталкивается с проблемой адаптации новых сотрудников в организации. В последнее время многие организации все больше уделяют внимания политике адаптации. Именно отлаженная система адаптации позволяет удержать на рабочем месте новых сотрудников, которые, кстати, зачастую так долго искали, выбирая самых лучших, самых профессиональных кандидатов. Можно конечно переложить вину на службу персонала, в том, что неправильно подобрали, не разглядели, но в большинстве

случаев проблема находится в несколько иной плоскости. Выделяют основные две причины ухода новых сотрудников в первые месяцы, а то и дни из организации.

Первая причина – плохо продуманная, слабо организованная либо вообще отсутствующая система адаптации.

Вторая (впрочем, она же является одной из составляющих первой) в корпоративной культуре организации не привита политика доброжелательного, внимательного отношения к новичкам.

Наиболее популярные за рубежом являются следующие методы адаптации персонала, которые описаны в приложении [26]. Такое общение позволяет строить партнёрские взаимоотношения, развивать навыки работы в команде, улучшать профессиональные навыки не только обучающимся, но и профессионалам.

Таблица 1.3

Сравнительный анализ применения методик наставничества и job shadowing

1	2	3
Возможности	Наставничество	Job shadowing
Обучение на месте	Личный пример (наставник и новый сотрудник)	Личный пример (наставник и его «тень»)
Предоставление возможности выбора места работы выпускникам ВУЗов, не имеющим опыта	–	Неоплачиваемая стажировка. Почти каждое рабочее место может стать объектом Job Shadowing.
Профориентация школьников	–	процесс Shadowing – как расширенное информационное интервью о компании
Предоставление информации преподавателям ВУЗов	–	Преподаватели ВУЗов получают информацию о компаниях, их требованиях к выпускникам,

Продолжение табл. 1.3

Обучение сотрудников компании	Односторонний процесс. Превалирование наставника над новичком.	необходимых знаниях и навыках. Реальные ситуации как поле для практики и отработки навыков общения, лидерства, работы в команде и проверки профессиональных знаний. Двусторонний встречный процесс.
Оплата труда наставника	Труд оплачивается	Труд не оплачивается
Дополнительная нагрузка наставника	Составление отчетности по ходу процесса адаптации, представление характеристики на новичка по окончании срока адаптации, периодическая оценка новичка.	—

Как видно из приведённой таблицы, job shadowing даёт больше возможностей для организации, чем наставничество. Также эта методика является экономически выгодной, т. к. не требует дополнительных материальных затрат.

### 1.3. Критерии профессиональной адаптации

Оценка (заключение) уровня адаптированности нового работника проводится специалистом по кадрам совместно с руководителем подразделения, в которое принят работник, и с наставником.

Смена этапов вызывает трудности, называемые «адаптационные кризисы», поскольку воздействие социальной среды обычно резко возрастает. В результате у работника возникает состояние тревоги, сопротивляемости, стресса, поиска выхода, возникновение потребности в более активном освоении доселе неизвестного. На каждом из перечисленных этапов необходима продуманная система управления адаптацией.

Текучесть кадров сказывается на производительности труда не только тех работников, которые намерены уходить, но и тех, которые продолжают работать,



то есть на жизни всей организации; текучесть мешает создавать эффективно работающую команду, отрицательно влияет на корпоративную культуру организации.

Основные причины текучести кадров:

1. Материальные (неконкурентоспособные ставки оплаты, несправедливая структура оплаты, нестабильные заработки);
2. Организационные (график, режим, условия работы не соответствующие ожиданиям сотрудника, отсутствие возможности карьерного роста, повышения квалификации);
3. Межличностные (взаимоотношения с руководством и коллегами).

Таблица 1.4

Временные показатели адаптационного процесса

Категории работников	Этапы трудовой адаптации		
	Заключение договора	Испытательный срок	Адаптация на рабочем месте
<b>Основные работники</b>			
Рабочие	1 день	3 месяца	3 месяца
ИТР	1 день	6 месяцев	3 месяца
Руководители	1 день	6 месяцев	3 месяца
<b>Временные работники</b>			
Рабочие	1 день	3 месяца	3 месяца
	1 день		
Инвалиды	1 день	-	3 месяца

Процесс адаптации характеризуется целым комплексом показателем среди которых можно выделить объективные и субъективные:

Объективные показатели поддаются объективной регистрации с помощью различных методов (специальной аппаратуры, экспертной оценки, наблюдения) и характеризуют эффективность трудовой деятельности, активность участия сотрудников в ее различных сферах.

Субъективные показатели эффективности адаптации характеризуют отношение сотрудника к работе в целом или отдельным ее проявлениям. Они

изучаются с помощью анкетирования сотрудника и психологического тестирования.

На основе оценки работника в конце испытательного срока обычно коллегиально принимается решение о его дальнейшей работе в компании. Если результаты оценки неудовлетворительны, оценивается потенциал новичка и определяется, каковы у него шансы на успех в будущем.

Управление адаптацией персонала будет более эффективным, если предполагает учет индивидуальных особенностей адаптируемого сотрудника.

При эффективной адаптации снижаются затраты компании на прием новых сотрудников, экономится время руководителей и снижается текучесть кадров, лучше обеспечивается сохранность конфиденциальной информации [35].

Под адаптивностью (адаптированностью) понимают способность системы (организма, индивида, личности) к приспособлению ко всему многообразию жизни при любых условиях. Адаптивность является синонимом «нормы», «здоровья», т.е. адаптивность – оптимальное качество живой системы, при котором обеспечивается устойчивое функционирование на всех уровнях в конкретной экологической среде.

Профессиональная адаптация, может считаться успешной лишь в том случае, если человеком были усвоены не только определенные профессиональные нормы, но также получены возможности для самореализации, творчества и саморазвития [24].

Адаптационный процесс имеет двойственный характер. С одной стороны, его субъектами служит руководство предприятия и трудовой коллектив, а объектом – новый работник.

С другой стороны, субъектом адаптации выступает новый работник, а объектом – осваиваемая им профессия.

Для контроля и оценки профессиональной адаптации используются основные критерии

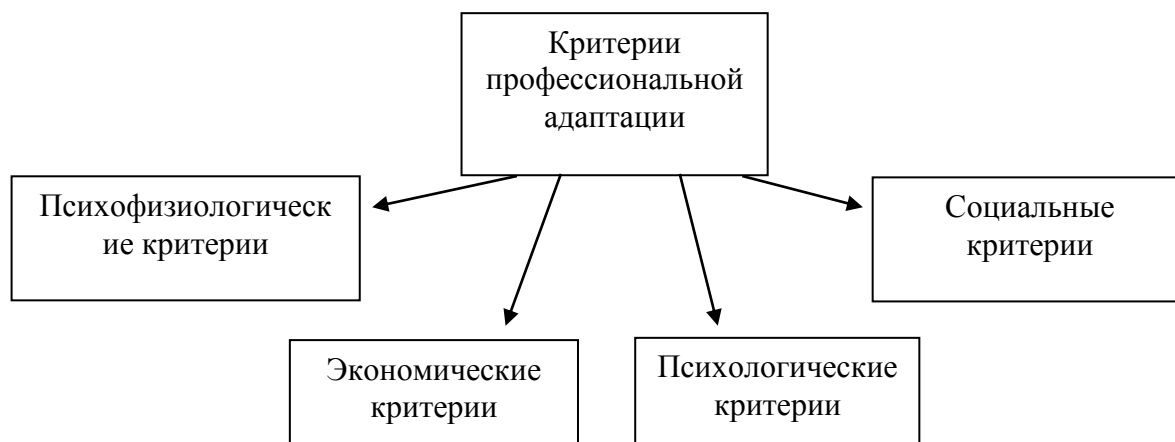


Рис. 1.4. Виды критериев профессиональной адаптации [2].

Психофизиологические критерии, учитывающие состояние и функциональные резервы человека.

Экономические критерии, где учитываются показатели выработки и качества труда.

Психологические критерии подразумевают удовлетворенность выполняемой работой, установление деловых отношений с руководством, вхождение в коллектив, социально-психологическая совместимость, принятие целей, норм и внутреннего распорядка организации.

Социальные критерии, где учитывается текучесть кадров, производственный травматизм и аварийность, заболеваемость и количество листов временной нетрудоспособности

Значения экономических и социальных критериев не всегда являются показателями неблагоприятного состояния физиологической адаптации к деятельности (например, высокая текучесть кадров может быть обусловлена социально-бытовыми условиями и т.д.) [2].

Однако для оперативного оценивания текущего состояния адаптированности необходимы некоторые обобщенные, интегральные показатели, вбирающие в себя все эти частности. С этой целью преподаватели Московского

автомобильно-дорожного института, вводят критерий готовности к профессиональной деятельности. Причем они выделяют три уровня такой готовности: ситуационную, функциональную и системную [25], смысл которых можно пояснить следующим образом.

Ситуационная готовность представляет собой низший уровень готовности и означает способность молодого специалиста действовать в соответствии с полученными в вузе знаниями, т.е. его компетентность определяется содержанием образовательной программы, и распространяется на узкий круг штатных ситуаций.

Функциональная готовность к профессиональной деятельности представляет собой следующий уровень трудовой адаптации и означает способность к функциональной деятельности, а компетенции в дополнение к предыдущему случаю используют и накопленный опыт. Это готовность самостоятельно действовать в рамках должностных инструкций и штатных ситуации.

В педагогике и психологии ему соответствует репродуктивный (рутинно-воспроизводящий) уровень освоения профессии.

Системная готовность к профессиональной деятельности представляет собой высший уровень трудовой адаптации и предполагает способность к инновационной деятельности, направленной не только на эффективную реализацию трудовых функций, но и на совершенствование трудового процесса, поиск путей повышения его эффективности. Словом, это то, что называется творческим подходом к делу. В педагогике и психологии ему соответствует креативный уровень освоения профессии.

Другим интегральным критерием адаптированности служит удовлетворенность профессией. Дело в том, что низкая удовлетворенность профессией приведет и к освоению ее на поверхностном уровне, что снижает содержательную мотивацию от процесса и результата труда. Это, в свою очередь,

порождает неудовлетворенность профессией – возникает положительная обратная связь типа «чем хуже, тем хуже». Среди субъективных причин низкой удовлетворенности профессией можно назвать ошибочность при выборе профессии, слабую профессиональную подготовку вчерашних студентов, низкую общую мотивацию к труду и др. Существуют и объективные, внешние причины такой неудовлетворенности, которые перечислены.

Для высокой удовлетворенности профессией необходимо выполнение многих частных условий, обобщением которых она и служит: чтоб работа была интересной, лично и социально значимой, чтоб в ней было меньше рутинности, а больше творчества, чтоб она хорошо оплачивалась и т.д. Короче говоря, чтоб она была по плечу и по душе молодому специалисту.

В общем случае сложность освоения профессиональной деятельности вызывается следующими факторами:

а) работой в условиях неопределенности (адаптация снижает зону неопределенности, многое становится привычным);

б) работой в экстремальных условиях (адаптация приводит к постепенному умению спокойно принимать решения в любых обстоятельствах);

в) работой в условиях ограниченной подготовленности (адаптация дает необходимый опыт, компенсирующий недостаток подготовки и даже отсутствие некоторых способностей).

Целенаправленное ослабление действия этих факторов повышает адаптированность нового сотрудника.

Среди объективных факторов, оказывающих влияние на особенности прохождения адаптационного процесса, отмечают следующие [3]:

1. Возраст:

2. Пол: у женщин преобладает ориентация на социальную адаптацию, у мужчин – ориентация на адаптацию к содержанию профессиональной деятельности.

3. Индивидуальные особенности: (тип нервной системы, мотивация, самостоятельность, склонность к сотрудничеству, адекватная самооценка личностных качеств и профессиональных возможностей, самоконтроль, эмоциональная устойчивость, уровень тревожности.

Завершив обучение и пройдя первичную профессиональную адаптацию, человек выходит на самый длительный в его профессиональной биографии этап, исчисляемый не одним десятком лет и связанный с регулярным исполнением служебных обязанностей. Через систему оценки персонала кадровики контролируют ход адаптационных процессов. Повышенное внимание к адаптации персонала объясняется стремлением компаний повысить конкурентоспособность за счет создания команд единомышленников, объединенных ценностями организации и корпоративной этикой. Пренебрежение адаптацией новых сотрудников автоматически приводит к текучке кадров и непроизводительному расходованию средств[12].

Эффективная адаптация выступает мотивирующим фактором для сотрудника. Если адаптация сотрудника лишена всех результативных показателей, указанных выше, компания и сам сотрудник несут значительные потери и неудобства. Скорее всего, спустя некоторое время неадаптированного сотрудника придется уволить и снова искать человека.

Информация о том, как организован в подразделении процесс адаптации новых работников, может многое сказать руководителю о степени развития коллектива, уровне его сплоченности и внутренней интеграции [28, с. 362].

В процессе решения первой задачи проделана следующая работа.

Во-первых, рассмотрены различные дефиниции понятия профессиональной адаптации, выявлены ее особенности как специфического социального процесса, приведены различные частные механизмы, определяющие ее многосторонний характер, обращается внимание на ее двойственность, вызванную разным отношением к ней работодателя и работника, отмечается различие преследуемых

ими целей и решаемых задач, что усложняет и без того противоречивый характер этого процесса.

Во-вторых, в результате обзора значительного количества публикаций на исследуемую тему удалось построить типологию адаптации, отражающую особенности различных механизмов ее, рассмотрены организационные и стадийные представления процесса профессиональной адаптации.

В-третьих, осуществлен обзор методологии профессиональной адаптации, приводятся основные методы, используемые в практике отечественных предприятий и промышленных предприятий развитых стран, даются положения конкретных нормативных актов, юридически закрепляющих нормы и порядок ее проведения, отражающих и разграничивающих полномочия и ответственность работодателя и нанимаемого работника.

В-четвертых, отмечаются попытки формирования и практического использования индикаторов, характеризующих результативность мероприятий, способствующих более быстрому вхождению новичка в работу и трудовой коллектив.

При этом установлено, что в теории и практике профессиональной адаптации имеют место определенные недоработки.

Во-первых, при обилии методов и приемов такой адаптации все они реализуются в рамках комплексно-мерового подхода, представляющего собой эпизодическую разработку комплекса разовых мер *ad hoc*. Очень редко встречаются системные наработки профессиональной адаптации, ориентированные на применение только в рамках конкретного предприятия. Между тем более релевантной такой работе представляется методология социального маркетинга, вбирающая в себя все элементы организации, управления и содействия профессиональной адаптации новичков.

Во-вторых, отсутствуют четкие индикаторы, позволяющие оценить результативность профадаптационной работы, не приводится их типология и не

разработана методика их оценки. Их отсутствие затрудняет объективную оценку проводимых мероприятий. Необходима разработка таких показателей и критерием результативности и эффективности профессиональной адаптации работников.

Все это позволило сформировать некий трафарет, представляющий собой концептуальную модель, сквозь которую можно начать рассматривать систему адаптации, сложившуюся на обследуемом предприятии, соотнося ее элементы с их типовым представлением, сложившимся по итогам проведенного обзора.



## **ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ УРОВНЯ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТ ПО ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ (ООО «ЕВРОСЕТЬ-РИТЕЙЛ»)**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия**

Общество с ограниченной ответственностью «Евросеть-Ритейл», именуемое в дальнейшем «Общество», создано в соответствии с Гражданским кодексом РФ, Федеральным законом РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью» (далее по тексту – Федеральный закон) и иными законодательными актами РФ. Общество является правопреемником ООО «Управляющая компания «Евросеть». Правопреемство возникло в результате присоединения «Управляющая компания «Евросеть» к обществу. Общество с ограниченной ответственностью «Евросеть-Ритейл» зарегистрировано Межрайонной ИФНС №46 по г. Москве 20. 09.2005 года, имело прежнее полное фирменное наименование на русском языке общество с ограниченной ответственностью «Евросеть опт».

Общество в своей деятельности руководствуется настоящим уставом и действующим законодательством РФ. Общество является юридическим лицом, имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. Общество имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование, указание на местонахождение, а также идентификационный номер налогоплательщика, вправе иметь штампы и бланки со своим фирменным наименованием, собственную эмблему, а также зарегистрированный в установленном порядке товарный знак и другие средства индивидуализации.

Общество создано без ограничения срока деятельности. Общество несёт ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом. Общество не отвечает по обязательствам своего участника.

Полное фирменное наименование Общества на русском языке; Общество с ограниченной ответственностью «Евросеть-Ритейл». Сокращенное фирменное наименование Общества на русском языке: ООО «Евросеть-Ритейл».

Основной целью создания и деятельности Общества является получение прибыли путем привлечения и эффективного использования в его деятельности материальных и финансовых ресурсов, передовых разработок и управленческого опыта, а также реализация на ее основе социально-экономических интересов участника Общества и членов трудового коллектива.

Более 16 лет назад Компания «Евросеть» появилась на горизонте молодого российского бизнеса. Как такового рынка сотового ритейла до 1997 года в России практически не существовало. Самым популярным средством связи в 90-ые был пейджер. «Евросеть» не просто стала одним из основателей российского сотового ритейла, Компания дала толчок к его дальнейшему развитию. Свой первый магазин «Евросеть» открыла в Москве на Ленинском проспекте с ассортиментом в несколько моделей телефонов.

В настоящее время компания управляет более 4 500 салонами в России и Республике Беларусь.

В Уставе обозначены основные цели деятельности общества на данном этапе его развития служит:

- завоевание и поддержание репутации поставщика продукции высокого качества;
- максимальное удовлетворение спроса потребителя;
- постоянное повышение результативности СМК (система менеджмента качества);

- обеспечения Соответствия качества продукции нормативным требованиям.

Для достижения поставленных целей ООО «Евросеть-Ритейл» считает обязательным решение следующих задач:

- обеспечивать эффективное функционирование системы менеджмента качества
- доводить «Политику руководства в области качества» до всех работников с целью осознанного вовлечения их в процесс менеджмента качества;
- осуществлять всестороннее обучение персонала;
- гарантировать высокое качество продукции и доступных цен путем его мониторинга;
- строить отношения с покупателями на основе взаимопонимания и сотрудничества.

Основными видами деятельности Общества являются:

- осуществление функций исполнительного органа (управление финансово-хозяйственной деятельностью) в иных обществах на основании заключенных с ними договоров, при наличии на то решения Общего собрания участников Общества;
- розничная торговля и реализация средств сотовой, радиотелефонной связи;
- оптовая, мелкооптовая торговля средствами сотовой, радиотелефонной связи;
- розничная торговля фотоаппаратурой, оптическими и точными приборами;
- оптовая торговля фототоварами и оптическими товарами

Под структурой управления понимается организационная характеристика системы, представляющая собой совокупность устойчивых, системообразующих связей и отношений, обеспечивающих стабильность и равновесие системы, взаимодействие, соподчиненность и пропорциональность составляющих ее элементов. В рамках структуры протекает управленческий процесс, между

участниками которого распределены функции и задачи управления. С этой позиции организационная структура — это форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления, направленный на достижение целей организации. Отсюда структура управления включает в себя все цели, распределённые между различными звеньями, связи между которыми обеспечивают координацию по их выполнению. Структура управления оказывает огромное влияние на все стороны управления, т.к. связана с ключевыми понятиями менеджмента — целями, функциями, процессом, механизмом функционирования, полномочиями людей.

Для организации характерна линейная организационная структура управления персоналом, характеризуется тем, что низшие звенья управления непосредственно подчиняются одному руководителю более высокого уровня и связаны с вышестоящей системой только через него (рис.1).

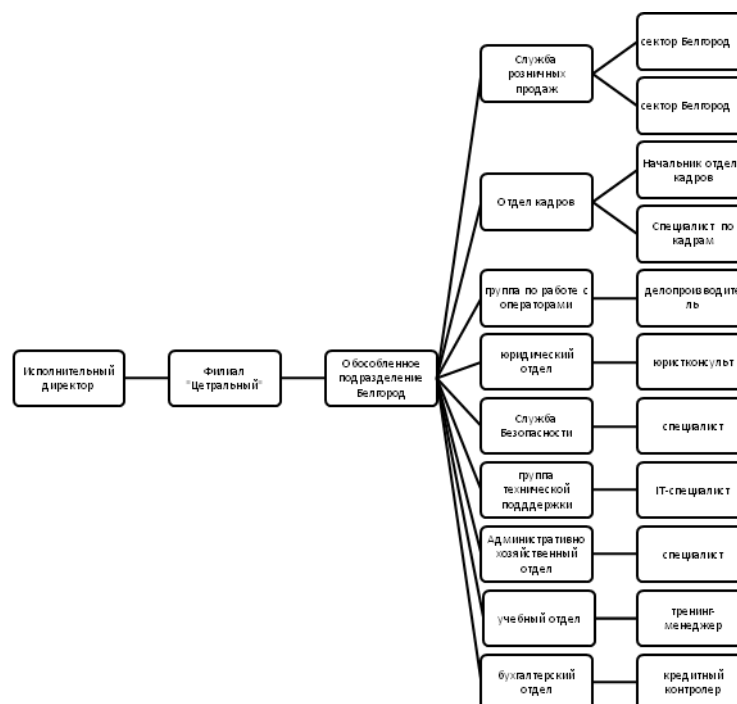


Рис. 2.1. Организационная структура ООО «Евросеть-Ритейл»

Такая структура управления имеет ряд преимуществ – способствует четкому и оперативному управлению, повышению ответственности руководителя за эффективность работы.

Преимущества такой структуры:

- четкая система взаимных связей функций и подразделений;
- четкая система единоначалия - один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель;
- ясно выраженная ответственность;
- быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих.

В целях определения эффективности деятельности организации необходимо провести анализ основных технико-экономических показателей.

Таблица 2.1

Основные технико-экономические показатели

Показатели	2013	2014	2015
Прибыль предприятия, тыс. р	26 257,9	31 900,0	40 678,9
Численность персонала	33	35	39
Стоимость имущества, тыс. р	8 082,1	8 245,3	8 438,6
Показатели эффективности	35,3	38,39	45,43
Фондоотдача	1,16	1,33	1,64
Смета исполнения расходов, тыс. р.	14 140 000	17 193 000	25 190 000

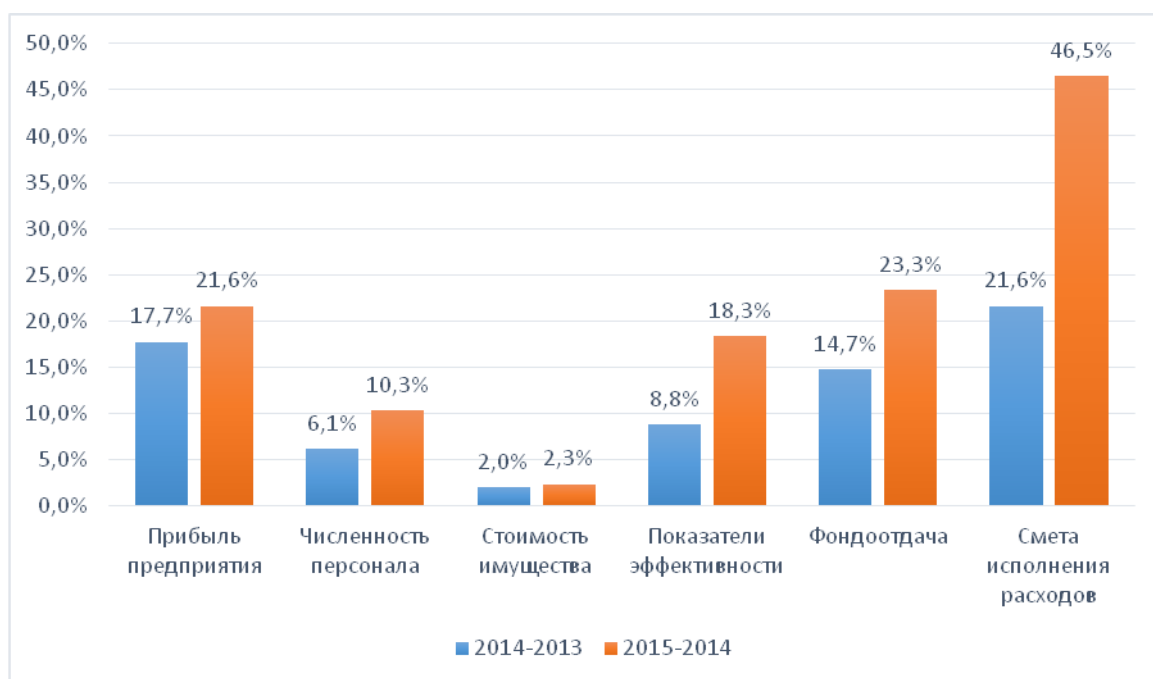


Рис. 2.1. Темп изменений технико-экономических показателей по сравнению с предыдущими годами

Таким образом, видно, что по всем показателям наблюдается положительный рост по сравнению с предыдущими годами.

Анализ системы управления персоналом предприятия показывает, что на предприятии создана эффективная система управления персоналом, отклонение от фактической и планируемой численности кадрового состава не существенно. Это позволяет нам сделать вывод, что на ООО «Евросеть Ритейл» работают профессионалы и не только экономического, но и управленческого характера.

## 2.2 Анализ системы управления персоналом в ООО «Евросеть-Ритейл»

Целью системы управления адаптацией работников на ООО «Евросеть-Ритейл» является обеспечение более быстрого вхождения в должность (профессию) принятого работника, уменьшение количества возможных ошибок, связанных с включением в работу, формирование позитивного образа организации, уменьшение дискомфорта первых дней работы.

Отдел кадров осуществляет следующие основные задачи:

1. Сокращение периода приспособления вновь принятых работников к требованиям и условиям труда на предприятии (уменьшение периода привыкания новых работников к профессии, приобретения ими в короткие сроки необходимых профессиональных навыков)
2. Закрепление вновь принятых работников в ООО «Евросеть-Ритейл», повышение их мотивации;
3. Сокращение текучести персонала;
4. Развитие у новых сотрудников благоприятного и позитивного отношения к работе, чувства удовлетворённости трудом;
5. Снижение чувства дискомфорта, тревожности и неуверенности у новых сотрудников;
6. Уменьшение издержек, связанных со временем достижения новыми сотрудниками необходимых показателей работы.

Отдел кадров состоит из следующих структурных звеньев:

1. Структуру и штатную численность отдела утверждает генеральный директор предприятия исходя из условий и особенностей деятельности предприятия и по согласованию с отделом организации и оплаты труда.
2. Отдел кадров имеет линейную структуру управления.



Рис. 2.2 Структура отдела кадров предприятия

Основные функции отдела кадров:

1. Комплектование предприятия кадрами рабочих, служащих и специалистов, требуемых профессий, специальностей и квалификации в соответствии с целями предприятия, изменяющимися внешними и внутренними условиями его деятельности.

2. Формирование и ведение банка данных о количественном и качественном составе кадров.

3. Оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством и приказами руководителя.

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

5. Выдача справок о настоящей и прошлой деятельности работников.

6. Прием, заполнение, хранение и выдача трудовых книжек работников.

7. Подготовка материалов для представления работников к поощрениям.

8. Подготовка материалов по привлечению работников к дисциплинарной ответственности.

9. Подготовка соответствующих документов по пенсионному страхованию и представление их в органы пенсионного фонда.

10. Составление графиков отпусков, учет использования работниками отпусков.

11. Оформление очередных отпусков в соответствии с утвержденными графиками и других дополнительных отпусков.

12. Оформление и учет командировок.

13. Табельный учет.

14. Планирование целей подразделения в области качества на год.

15. Формирование план - отчета по качеству.

16. Ведение записей в области качества.



## 17. Выполнение требований СТП СМК «Подготовка персонала».

Отдел кадров взаимодействует со всеми работниками и структурными подразделениями предприятия, получает и передает следующую информацию в процессе взаимодействия с другими подразделениями (см. таб. 2.2)

Таблица 2.2

Функциональные взаимосвязи отдела управления персоналом с другими подразделениями организации

Наименование функций управления персоналом	Должностные лица			
	Региональный директор	Директор магазина	Ведущий специалист отдела кадров	Менеджер по продажам
Привлечение, отбор и найм персонала	Р	У	О	П
Трудовая адаптация	Н	Н	О	У
Профориентация	Н	О	У	У
Организация труда персонала	Р	П	Н	У
Мотивация и стимулирование персонала	Р	С	П	П
Развитие и обучение персонала	Р	О	У	П
Деловая оценка персонала	Н	О	У	П
Аттестация	Р	О	У	У
Повышение квалификации	Р	С	О	П
Высвобождение персонала	Р	П	О	У

Условные обозначения: О – отвечает за выполнение данной функции, организует ее выполнение, подготавливает и оформляет необходимые документы, П – представляет исходные данные, информацию, необходимые для выполнения данной функции, У – участвует в выполнении данной функции, С – согласовывает подготовленный документ по функции, Р – принимает решения, утверждает, подписывает документ, Н – не участвует в выполнении данной функции.

С точки зрения дублирования функций замечаний не обнаружено, поскольку представление данных происходит в различных разрезах, и участие в выполнении функций различных подразделений ограничивается областью компетенции.

Таким образом, все подразделения являются частями единой системы.

Оформление документов о приеме в организацию работников производится после собеседования с ними начальника кадров и руководителя подразделения, определения его профессиональной пригодности путем ознакомления с соответствующими документами работника (трудовой книжкой или свидетельством об образовании или другими необходимыми при приеме).

После проведения процедур набора и отбора персонала с кандидатом, соответствующим необходимым требованиям организации со всеми работниками, принимаемыми в организацию, заключается трудовой договор (контракт) в двух экземплярах, каждый из которых скрепляется подписями руководителя организации и работника, а также печатью организации. Один экземпляр договора хранится у специалиста по кадрам, второй выдается работнику. Все изменения о трудовой деятельности работника оформляются приказом по организации, содержание которого доводится до сведения работника под роспись на подлиннике приказа. Заключение и расторжение контракта с работником производится в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

На основании трудового договора (контракта) издается приказ о приеме работника на работу, содержание которого доводится до сведения работника под роспись на подлиннике приказа, так же новый сотрудник заполняет заявление о заключении трудового договора при принятии на работу.

На основании приказа и представленных работником документов специалистом по кадрам производится заполнение личной карточки работника, где отражаются его данные об образовании, подготовке, переподготовке и аттестации. Личная карточка относится к записям по качеству и управляется по

процедурам СТП СМК 04-05-2006 «Управление записями». В трудовой книжке работника специалистом по кадрам производится запись с указанием даты зачисления на работу, профессии или должности, подразделения организации, даты и номера приказа о приеме на работу. Ведение, учет и хранение трудовых книжек производится в порядке, предусмотренном «Инструкцией о порядке ведения трудовых книжек на предприятиях». Специалист по кадрам несет ответственность за ведение, учет и хранение трудовых книжек.

Все изменения в трудовой деятельности работника в организации (условий труда, оплаты, перемещение, повышение квалификации, обучение вторым профессиям, режима труда и т.д.) оформляются приказом по организации на основании первичных документов (протоколы, служебные записки, заявления и др.). На основании приказа производится соответствующая запись в трудовой книжке и в личной карточке работника.

На руководителей и специалистов дополнительно оформляется личное дело с необходимым составом документов, в зависимости от того, на какую должность принимается работник. Минимальный состав документов:

- внутренняя опись документов;
- личный листок по учету кадров;
- копия документов об образовании;
- заявление о приеме на работу, трудовой договор (контракт).

Каждый работник организации должен быть ознакомлен с содержанием политики и целей в области качества. Копии этих документов постоянно вывешены во всех подразделениях. При оформлении принимаемого работника специалист по кадрам знакомит его с политикой и целями в области качества с соответствующей отметкой и личной подписью работника в личной карточке.

Таким образом, кадровое делопроизводство является одним из основных элементов управления персоналом и подразумевает организацию работы в документах, которые касаются кадровых вопросов. Документированная

информацию составляет основу управления, является наглядным результатом регламентирования у конкретного работодателя внутренних трудовых и связанных с ними иных отношений.

В ООО «Евросеть-Ритейл» на 01.01.2015 работает 35 человек, из них 6 руководителей, менеджеры по продажам – 24, помощники менеджера по продажам – 9 человек.

Таблица 2.3

## Структура персонала

Категории персонала	2013 г.	2014 г.	2015 г.	абсолютн. отклонение 2015/2013	относит. отклонение 2015/2013
Персонал, всего в том числе:	33	35	39	+6	18%
1.Руководители	4	5	5	+1	25%
2. Менеджеры	10	12	13	+3	30%
3. Помощники менеджеров	19	20	21	+2	11%

Таким образом, можно сказать, что предприятие сработало положительно.

Проведем анализ качественного состава работников по образованию, профессиям, полу, возрасту, стажу работы. Составим таблицы.

Таблица 2.4

## Распределение персонала по возрасту

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Менеджер по продажам		Помощник менеджера по продажам	
	Кол-во	% по группе руков.	Кол-во	% по группе спец.	Кол-во	% по группе рабоч.
От 18 до 25 лет	-	-	15	38%	8	20%
От 26 до 30 лет	2	7%	9	24%	2	3%
От 31 до 40 лет	4	8%	-	-	-	-
От 41 до 50 лет	-	-	-	-	-	-

Продолжение табл.2.4

От 51 до 60 лет	-	-	-	-	-	-
Старше 60 лет	-	-	-	-	-	-
Итого	4	15%	24	62%	11	23%

Таким образом, мы видим, что Большинство работников имеют возраст от 18 до 25 лет, 32% имеют возраст от 26 до 30 лет.

Таблица 2.5

Распределение персонала по полу

Группы работников	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
1. Руководители	2	16,7%	4	14,8%
2. Менеджеры по продажам	6	50,0%	18	66,67%
3. Помощники менеджеров по продажам	4	33,3%	5	18,53%
Итого	12	100%	27	100%

Как видно из таблицы, количество женщин превосходит количество мужчин в 2 раза.

Таблица 2.6

Распределение по стажу работы

Группы работников по стажу, лет	Руководители		Менеджеры по продажам		Помощники менеджеров по продажам	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 1 года	-	-	15	62,5%	9	100%
От 1 до 5	-	-	9	37,5%	-	-
От 5 до 10	4	66,67%	-	-	-	-
Более 10 лет	2	33,33%	-	-	-	-

Как видно из таблицы, большинство сотрудников (61,7%) работает в ООО «Евросеть-Ритейл» до 1 года, от 1 до 5 лет имеют стаж 23,07% персонала.

Компании требуются всё больше молодых и амбициозных людей, о чем свидетельствуют показатели стажа от 5 до 10 лет (10,3%) и более 10 лет (5,1%).

Таблица 2.7

## Распределение персонала по образованию

1 Группы работников по образованию	2 Руководители		3 Менеджеры по продажам		4 Помощники менеджеров по продажам	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
среднее	-	-	-	-	-	-
среднее специальное	-	-	3	13%	6	67%
незаконченное высшее	-	-	3	13%	3	33%
высшее	6	100%	18	75%	-	-
ученая степень	-	-	-	-	-	-

Как видно из таблицы, все руководители и 75% менеджеров по продажам имеют высшее образование, 67% помощников менеджеров по продажам и 13% менеджеров по продажам имеют среднее специальное образование. В настоящий момент получают высшее образование 33% помощников менеджеров по продажам и 13% менеджеров по продажам.



Рис. 2.2. Диаграмма структуры персонала по образованию

Всего 57% работников имеют высшее образование, 17% учатся в настоящий момент и 26% имеют среднее специальное образование.

Таким образом, мною проведен глубокий анализ количественного и качественного состава персонала ООО «Евросеть-Ритейл».

Важным показателем является среднесписочная численность работников, которая включает в себя всех работников предприятия, имеющих с ним трудовые отношения, зафиксированные трудовым договором.

Анализ текучести кадров – важнейший показатель динамики рабочей силы организации. Существует несколько методов расчета текучести, наиболее распространенный метод – путем расчета отношения числа покинувших организацию сотрудников (за исключением уволенных по сокращению штатов) к среднему числу занятых в течение года. Чем выше показатель текучести, тем ниже стабильность персонала организации. Для руководства организации важен не только сам показатель текучести кадров, но и причины, по которым люди покидают организацию – неудовлетворительные условия труда, неинтересная работа, отсутствие перспектив профессионального роста и т.д.

Процесс профессиональной адаптации на предприятии ООО «Евросеть-Ритейл» характеризуется следующими показателями (табл. 2.2).

Таблица 2.8

Динамика кадрового состава в ООО «Евросеть-Ритейл»

1	2	3	4	5
№ п/п	Показатели	2013	2014	2015
1	Среднесписочная численность постоянного состава, всего	33	35	39
2	Состояло по списку на начало года, чел	29	32	48
3	Принято, чел	25	30	37

Продолжение табл.2.8

4	Выбыло с предприятия	18	24	23
	- по сокращению	-	-	-
	- по собственному желанию	15	20	20
	- за нарушение трудовой дисциплины	3	4	3
5	Состояло на конец года, чел	36	38	42
6	Среднесписочное количество прогулов	13	15	12
7	Коэффициент оборота по приему	0,76	0,86	0,95
8	Коэффициент оборота по выбытию	0,55	0,66	0,59
9	Коэффициент текучести	0,55	0,69	0,59
10	Коэффициент постоянства кадров	0,33	0,23	0,64
11	Коэффициент абсентеизма	0,05	0,06	0,05

Данные показатели информируют о низком уровне адаптированности, о проблемах в сфере управления персоналом.

Коэффициент оборота по приему рассчитывается по формуле:

$$K_{об.пр} = Ч_{прин.} / Ч_{ср.спис.} \quad (2.1)$$

$$2013 K_{об.пр} = 25 / 33 = 0,76$$

$$2014 K_{об.пр} = 30 / 35 = 0,86$$

$$2015 K_{об.пр} = 37 / 39 = 0,95$$

Характеризует удельный вес принятых работников за период

где  $K_{об.пр}$  - коэффициент оборота по приему,

$Ч_{прин.}$  - число принятых за период, чел.,

$Ч_{ср.спис.}$  - среднесписочная численность за период, чел.;

Коэффициент оборота по увольнению рассчитывается по формуле:

$$K_{об.ув} = Ч_{увол.} / Ч_{ср.спис.} \quad (2.2)$$

$$2013 K_{об.ув.} = 18 / 33 = 0,55$$



$$2014 K_{\text{об.ув.}} = 24 / 35 = 0,66$$

$$2015 K_{\text{об.ув.}} = 23 / 39 = 0,59$$

Характеризует удельный вес выбывших за период работников

где  $K_{\text{об.ув.}}$  - коэффициент оборота по увольнению,

$Ч_{\text{увол.}}$  - число уволенных за период, чел.,

$Ч_{\text{ср.спис.}}$  - среднесписочная численность за период, чел.;

Коэффициент постоянства кадров за определенный период рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{пост.}} = ( C_{\text{списочн.числ.}} - Ч_{\text{увол.}} ) / Ч_{\text{ср.спис.}} \quad (2.3)$$

$$2013 K_{\text{пост.}} = (29 - 18) / 33 = 0,33$$

$$2014 K_{\text{пост.}} = (32 - 24) / 35 = 0,23$$

$$2015 K_{\text{пост.}} = (48 - 23) / 39 = 0,64$$

Характеризует уровень работающих на данном предприятии постоянно в анализируемом периоде

где  $K_{\text{пост.}}$  - коэффициент постоянства кадров,

$C_{\text{списочн.числ.}}$  - списочная численность на начало периода, чел.,

$Ч_{\text{увол.}}$  - число уволенных за период, чел.,

$Ч_{\text{ср.спис.}}$  - среднесписочная численность за этот период, чел.

Коэффициент абсентеизма рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{абс.}} = P_{\text{п}} / P \quad (2.4)$$

$$2013 K_{\text{абс.}} = 13 / 247 = 4,86$$

$$2014 K_{\text{абс.}} = 15 / 247 = 6,07$$

$$2015 K_{\text{абс.}} = 12 / 247 = 5,26$$

Характеризует какой процент производительного времени теряется в течении определенного периода из-за отсутствия сотрудников на рабочем месте

где  $K_{\text{абс.}}$  – коэффициент абсентеизма,

$P_{\text{п}}$  – рабочее время пропущенное за год,

$P$  – общее число рабочего времени.

Коэффициент текучести персонала рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{текуч.}} = (Ч_{\text{ув.с.ж.}} + Ч_{\text{ув.нар.дисц.}}) / Ч_{\text{ср.спис}} \quad (2.5)$$

$$2013 \ K_{\text{текуч.}} = (15 + 3) / 33 = 4,86$$

$$2014 \ K_{\text{текуч.}} = (20 + 4) / 35 = 6,07$$

$$2015 \ K_{\text{текуч.}} = (20 + 3) / 39 = 5,26$$

Характеризует уровень увольнения работников по отрицательным причинам

где  $K_{\text{текуч.}}$  - коэффициент текучести,

$Ч_{\text{ув.с.ж.}}$  - число уволенных по собственному желанию, чел.,

$Ч_{\text{ув.нар.дисц.}}$  - число уволенных за нарушения трудовой дисциплины, чел.,

$Ч_{\text{ср.спис.}}$  - среднесписочная численность за период, чел.;

Коэффициент текучести кадров является индикатором здоровья предприятия и принимаемых управленческих решений на предприятии.

Рассчитывать и анализировать коэффициент текучести нужно обязательно, понимая, что высокий процент текучести персонала является лишь следствием существующего положения дел, а истинная причина может быть в неграмотном подборе, неэффективной адаптации, нездоровой корпоративной культуры.

Следует отметить, что данные коэффициенты не раскрывают причин выбытия.

Нами было проведено исследование текучести кадров за 2013-2015 г.г. на графике видно, что в 2013 г. текучесть персонала была ниже, и люди работали более 2 лет. За 2014 г. мы наблюдаем, что основная текучесть происходит в

период до 1 года, а за 2015 г. 10 человек доработали до 3 мес. Из них 8 студентов которые приходили на время летнего сезона на вакансии помощники-менеджера.

ООО «Евросеть-Ритейл» заинтересовано в том, чтобы принятый на работу сотрудник не уволился через несколько месяцев, так как это влечет за собой дополнительные затраты. Но половина принятых увольняются в первый год работы. Причиной является неудовлетворенность величиной зарплаты, содержанием, режимом и условиями труда, состоянием здоровья, сменой места работы, месторасположением магазина, графиком работы.

### **2.3 Анализ актуального состояния работ по профессиональной адаптации персонала в ООО «Евросеть-Ритейл»**

Набор персонала производится в соответствии со штатным расписанием. Он осуществляется по объявлениям в СМИ, по рекомендациям службы занятости, путем приглашения практикантов, в процессе непосредственного обращения граждан в отдел кадров. Каждая должность (профессия) штатного расписания имеет соответствующую должностную инструкцию, в которой изложены требования к кандидатам.

Подготовка, обучение, повышение квалификации персонала осуществляется согласно учебного плана ООО «Евросеть-Ритейл», утвержденного заместителем генерального директора по персоналу и организационному развитию.

Одной из проблем работы с персоналом в организации при привлечении кадров является управление социальной и профессиональной адаптацией. В ходе взаимодействия работника и организации происходит их взаимное приспособление, основу которого составляет постепенное вхождение

работников в новые профессиональные и социально-психологические условия труда.

Процедура адаптации вновь принятого работника и прохождения испытательного срока в ООО «Евросеть-Ритейл» прописанная в СТП.

После процедуры оформления нового работника, непосредственным руководителем в обязательном порядке проводится ознакомление с документацией, распространяющейся на его профессиональную сферу деятельности.

Непосредственным руководителем и вновь принятым работником (в течение первой недели после приема) составляется план адаптации на время прохождения работником испытательного срока. План включает в себя наименование работ, срок их выполнения, перечень документов, необходимых для изучения и конкретный результат, которого должен достичь работник.

План работы вновь принятого работника утверждается непосредственным руководителем, согласовывается с работником отдела управления персоналом и подписывается работником.

За две недели до окончания испытательного срока непосредственным руководителем и работником обсуждается соответствие поставленных целей (плана работ) конкретным достигнутым результатам.

Непосредственным руководителем оценивается степень соответствия компетенций работника необходимому уровню и дается заключение «прошел испытание» или «не прошел испытание».

При оценке работника по окончании этапа адаптации работника руководителем должны учитываться требования корпоративной культуры Общества.

Заключение о прохождении испытательного срока и рекомендации предоставляются руководителем структурного подразделения начальнику отдела

управления персоналом не позднее, чем за неделю до окончания испытательного срока работника.

Если в период испытания работник придет к выводу, что предложенная ему работа не является для него подходящей, то он имеет право расторгнуть трудовой договор по собственному желанию, предупредив об этом работодателя в письменной форме за три дня до даты увольнения (ст. 71 Трудового кодекса РФ).

Если срок испытания истек, а работник продолжает работать, он считается выдержавшим испытание. Последующее расторжение трудового договора допускается только на общих основаниях (ст. 71 Трудового кодекса РФ).

Изучение состава и специфики используемых методов адаптации:

Самый распространенный метод адаптации на предприятии – это инструктаж на рабочем месте, наставничество, обучение без отрыва от производства и с отрывом от производства. Наиболее разработанным и эффективным является метод наставничества. Изначально к новичку прикрепляется опытный наставник, который в течение трех месяцев курирует его работу, помогает влиться в коллектив, вводит в курс дела, при необходимости помогает, отвечает на вопросы, оказывает поддержку, обучат. Начальник отдела кадров оформляет документально приказ о закреплении наставника и премиальное вознаграждение.

Нами было проведено исследование по выявлению степени удовлетворенности работой и условиями труда новых работников, метод исследования – анкетирование. В анкетировании опрашивались новые сотрудники предприятия, которые находятся на испытательном сроке или проработали свыше 2 лет - 30 человек, в возрасте от 22 лет до 30 лет, из них 12 чел. – директора магазинов и 18 чел. продавцы-консультанты.

На вопрос: «Удовлетворяет ли Вас предприятие, в котором вы работаете?» директора магазинов, которые недавно устроились больше удовлетворяет предприятие, характер труда и организация, чем помощники-менеджеров.



Диаграмма 2.3 Таблица удовлетворенности предприятием

Основными причинами неудовлетворенности работой менеджеров является следующие показатели:

- Низкая заработная плата;
- Работа в полный рабочий день, которая влияет на состояние здоровья;
- Территориальное расположение предприятия;
- Условия труда.



Диаграмма 2.4 Причины неудовлетворенности работников работой

Нами детально обследовано состояние дел с организацией такой работы в ООО «Евросеть-Ритейл».

Как показывает обзор материалов по отмеченным предприятиям, а также просмотр публикаций на эту тему, представленный дипломными работами, кандидатскими диссертациями и статьями менеджеров по кадрам, на тех фирмах, где есть так называемая система адаптации, она носит комплексно-меровой характер. Имеется в виду сведение функционирования такой системы к реализации комплекса мер и проведению разовых мероприятий (нередко для «галочки»), а не стабильное, взаимосогласованное осуществление специализированных и отлаженных функций. Более того, описания настоящей системы адаптации, т.е. системы в истинном смысле этого слова, построенной на единых теоретических, методологических и социально-упорядоченных основаниях, которая бы была четко разработана и документально оформлена в соответствии с требованиями к социальным программам, нам найти не удалось.

Возможными причинами этого служит то обстоятельство, что в дипломных работах и кандидатских диссертациях, поскольку они являются исследовательскими работами, а не конструкторскими разработками, речь идет о методах, способах, формах адаптации. Т.е., как это и принято в науке, внимание авторов сосредоточено на анализе существующих систем и в редких случаях – на предложениях (скорее даже, пожеланиях) общего характера по их разработке. Что касается публикаций менеджеров-практиков, то возможно, такие системы представляют собой ноу-хау и поэтому их описание не слишком конкретизируется. Хотя, скорее всего, их разработка ведется не в рамках методологии социального программирования, а методом стихийного наращивания новых функций в кадровой работе.

Поэтому наиболее характерными недостатками большинства действующих систем адаптации при этом являются следующие:

а) отсутствует полная, непротиворечивая «аксиоматика» работы по организации трудовой адаптации на предприятии, т.е. четкое обоснование ее актуальности, осознание ее миссии и выдвижение принципов, положенных в основу работы;

б) отсутствуют критерии и показатели эффективности системы (например, снижение текучести кадров в результате применения системы или трудозатраты, связанные с проведением профориентационных мероприятий);

в) не делается разбиения системы на функционально-специализированные подсистемы, например, на подсистему планирования, подсистему активного воздействия, подсистему контроля и учета, подсистему обучения и повышения квалификации и т.д. (везде даются только отдельные мероприятия с новыми сотрудниками);

г) не прописаны связи (входы и выходы) системы с другими системами управления производством (как это делалось, например, при программировании автоматизированных систем управления предприятием – АСУП),

д) нет спецификации информационных, формирующих потоков, прямых и обратных связей в системе, без чего менеджеру по кадрам трудно ориентироваться в работе системы;

е) количество предусмотренных мер в одних случаях не полно, в других избыточно (видимо, это связано с некорректностью программирования и описания системы);

ж) порядок применения предусмотренных мер достаточно произволен, что не позволяет обеспечивать перманентного наращивания адаптационного влияния, приводящего к монотонному усилению адаптированности новичка (не обеспечивается режим «каждое лыко в строку»);

з) не прописаны контрольные блоки, отслеживающие ход процесса адаптации и его результативность на разных этапах (например, сравнение результатов анкетирования новичка в процессе первичного собеседования с



аналогичными результатами опросов после прохождения испытательного срока в той же сетке вопросов);

и) отсутствует стандартизация, типизация и унификация процедур, информации, документов, т.е. «система» не упорядочена;

к) практически не разводятся процессы трудовой адаптации и управления ее ходом и т.д.

Наличие таких недостатков признают, в частности, и специалисты службы персонала ООО «Евросеть-Ритейл», которыми при анализе действующей на их фирме системы адаптации были сделаны такие выводы.

Во-первых, адаптационные мероприятия по каждой должности подбирались бессистемно. Менеджеры по персоналу составляли планы по устаревшим образцам, на основании собственного мнения и решения начальника подразделения. В связи с этим, некоторые пункты оказывались лишними, а ряда важных мероприятий не хватало. Во-вторых, линейные руководители неохотно участвовали в формировании планов адаптации и их корректировке. Знакомство со списком, состоящим, к примеру, из 30 разнообразных пунктов, занимает много времени и требует большого внимания. Естественно, начальнику проще понадеяться на свой опыт и способность ориентироваться в процессе, чем усовершенствовать неудобный для него документ. В-третьих, новые сотрудники сами «терялись» в предложенном плане. Из-за того, что логика, по которой составлялся список мероприятий, была неясна, новичок не мог в полной мере оценить пользу от тех или иных мероприятий и, соответственно, игнорировал их. По этой причине многим наставникам приходилось иметь дело с немотивированными учениками.

Наряду с перечисленными слабыми сторонами, были выделены и сильные составляющие системы адаптации. В компании накопился существенный опыт внутреннего обучения новичков, который можно и нужно использовать. Недостаточная эффективность многих мероприятий была связана не с

отсутствием содержательной наполненности, а с неправильной организацией самого процесса адаптации. Другими словами, с отсутствием системы в работе.

По итогам предпринятого нами краткого обзора напрашивается вывод о том, что в последнее время все более актуальной становится создание типовой системы адаптационной работы, которая могла бы настраиваться под условия любого предприятия, как это имеет место при разработке автоматизированных систем. Соответствующая работа могла бы осуществляться средствами социальной инженерии, используя при этом, например, методологию социального маркетинга. Именно такой видится сверхзадача создания системы трудовой адаптации в ООО «Евросеть-Ритейл», первые шаги в реализации, которой уже начались.

Все это позволяет сформировать комплекс требований и рекомендаций, которые необходимо учесть при разработке системы профадаптационной работы на предприятии.

### **ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ (ООО «ЕВРОСЕТЬ-РИТЕЙЛ»)**

#### **3.1. Система мероприятий по совершенствованию процессов профессиональной адаптации**

Для совершенствования процесса профессиональной адаптации персонала была предложена система профессиональной адаптации персонала, которая проходит следующие стадии.

Первая стадия – предрабочая диагностика – которая проходит в два этапа:

а) проводился обзор теории, методологии и практики организации профессиональной адаптации персонала (его результаты описаны в первом разделе настоящей дипломной работы)

б) проводился анализ предприятия для оценки состояния этой работы на нем (описанию результатов этой работы посвящен второй раздел настоящей дипломной работы);

Вторая стадия – разработки программы– в случае создания сложных систем распадается на ряд этапов:

- а) разработка концепции;
- б) разработка эскизной программы;
- в) разработка системной программы;
- г) разработка рабочей документации программы.

В нашем случае реализован только первый этап этой стадии, описанию результатов которого и посвящен третий раздел.

Третья стадия – внедрение программы – реализация программного решения, которая протекает в три этапа:

- а) подготовка предприятия и работы к внедрению программы;
- б) начало ее опытной эксплуатации;

Четвертая стадия – промышленная эксплуатация системы – предполагает функционирование системы в рабочем режиме в соответствии с разработанным сценарием.

Пятая стадия – прекращение эксплуатации и утилизация компонентов системы– неизбежное завершение жизненного цикла любой новации.

Таблица 3.1.

Рекомендации по совершенствованию видов и направлений адаптационной работы в ООО «Евросеть-Ритейл»

Проблема	Рекомендации	Мероприятия	Результаты
Недостаточная эффективность многих мероприятий в организации связанных с не правильной организацией процесса адаптации	Рекомендация 1: Разработать ряд процессов по созданию и совершенствованию профессиональной адаптации персонала на предприятии Рекомендация 2: Создать организационно-стадиальный сценарий, лежащий в основе системы профессиональной адаптации сотрудников на предприятии	1.1.Разработать программу адаптации персонала 1.2.Разработать положение адаптации персонала 2.1.Разработать индивидуальный план адаптации на испытательный срок 2.2.Разработать памятку новому сотруднику	Функционирование такой системы к реализации комплекса мер и проведению мероприятий будет стабильно, что приведёт к более эффективной работы предприятия в целом. Улучшение психологического состояния новичка, приспособление к новому коллективу, должности, обязанностям постепенно повлечёт за собой снижение издержек времени на выполнение тех или иных функций, рост качества, что в свою очередь повышает производительность, а, следовательно, экономическая эффективность увеличится.

В рамках первого мероприятия программы адаптации персонала можно выделить 3 основных этапа (прил. 2):

1. Общая часть. В которую входит: введение в организацию; оформление документов о приеме на работу.

2. Специализированная часть (индивидуальная). В которую входит: введение в подразделение, назначение наставника; вхождение в должность.
3. Оценка по результатам испытательного срока. В которую входит: аттестация по результатам испытательного срока; окончание испытательного срока.

В рамках второго мероприятия было предложено внедрить положение адаптации персонала, где будут четко и грамотно прописаны порядок проведения адаптации, специализированная (индивидуальная) часть, осуществляемая непосредственно руководителем подразделения или наставником, оценка прохождения испытательного срока, контроль и ответственность за проведения адаптации (прил. 3).

В рамках третьего мероприятия был разработан индивидуальный план адаптации новых сотрудник на рабочем месте. В результате которого оценивается: общие профессиональные компетенции, знание документации, знание оборудования и технологии работы, охрана труда, противопожарная безопасность, управленческие компетенции, деловые и личностные качества (прил. 4).

В рамках четвертого мероприятия была разработана памятка новому сотруднику, помогающая в первые дни ориентироваться в организации (прил. 5)

Таким образом, это всё повлияет на улучшение организационного климата в компании, формирование лояльности у сотрудника с первых дней его работы в организации, тем самым создавая стимулы и желание работать в организации длительное время, удовлетворенность работой и компанией в целом.

Проведем оценку стоимости мероприятий по совершенствованию системы организации труда персонала (таблица 3.2.)

Оценка стоимости мероприятий по совершенствованию видов и направлений адаптационной работы в ООО «Евросеть-Ритейл»

Мероприятие	Период реализации	Ресурсы	Затраты, руб.
1. Разработать программу адаптации персонала	Январь-февраль 2016	Финансовые	30 000
2. Разработать положение адаптации персонала	Март 2016	Возобновляемые	Не требует дополнительных затрат
3. Разработать индивидуальный план адаптации на испытательный срок	Апрель 2016	Возобновляемые	Не требует дополнительных затрат
4. Разработать памятку новому сотруднику	Апрель 2016	Возобновляемые	Не требует дополнительных затрат
Итого:			30 000

Таким образом, целевой функцией предлагаемого процесса профессиональной адаптации персонала является организация и проведение мероприятий, направленных на целевую аудиторию.

Целевая аудитория на предприятии состоит из вновь принятых работников и старых сотрудников (ротация, повышение по карьерной лестнице и т.д.).

Ведущими принципами адаптации, определяющими весь ход адаптационной работы, служат следующие регулятивы.

Принцип адресности, в соответствии с которым адаптация должна быть индивидуальной и адресована для каждого сотрудника отдельно или определенной целевой аудитории, в качестве которой в нашем случае будут выступать следующие типы работников: а) руководители; б) менеджеры; в) помощники менеджеров. Она может быть разбита по половым признакам, возрастным критериям, профессиональным качествам и т.д.

Принцип конструктивности, в соответствии с которым все работы должны быть четко спланированы и реализуемы в намеченный срок.

Принцип мотивированности, согласно которому разрабатываемая система должна формировать мотивационную сферу работников, способную помочь им

освоить новые знания, умения и навыки, расширить свою компетентность, тем самым побудить человека к выполнению поставленных перед ним задач.

Принцип системности, в соответствии с которым требуется обеспечение последовательности, всесторонности, полноты, этапности в организации адаптационной работы.

Принцип понятности, в соответствии с которым необходимо обеспечение доступности, открытости, прозрачности, четкости и однозначности требований к новичку.

Принцип оцениваемости, в соответствии с которым нужна априорная установка критериев успешной адаптации, постоянный контроль за ее ходом и официальная оценка достигнутых адаптерном результатов.

Принцип обоснованной постепенности, в соответствии с которым важно постепенное, обоснованное достигнутыми успехами, поручение все более сложных работ, и связанное с этим продвижение по карьерной лестнице. Для новичка одинаково вредно как долгое удержание на низко статусных должностях, так и неоправданно быстрое назначение на высокую должность.

### **3.2. Обоснование социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию видов и направлений адаптационной работы в организации**

Научно-методическое обеспечение и организационно-системное обеспечение представляет собой комплекс нормативных, методологических и организационных средств и требований, закрепленных в соответствующей нормативно-методической и организационно-системной документации и регламентирующих процессы разработки и организации функционирования системы профессиональной адаптации персонала. Имеются в виду положения, должностные инструкции, стандарты предприятия, приказы и т.д.

Также были разработаны следующие документы:

- а) Программа адаптации персонала (прил. 2);
- б) Положение адаптации персонала (прил. 3);
- в) Индивидуальный план адаптации на испытательный срок (прил. 4);
- г) Памятка новому сотруднику (прил. 5).

Кадровое обеспечение включает отдельных сотрудников или структурные подразделения, организующие, управляющие и содействующие профессиональной адаптации персонала на предприятии. В данном случае кадровое обеспечение включает в себя работников отдела кадров, руководителей структурного подразделения и руководителей направлений, наставников.

Адаптация работника на производстве, эффективное управление этим процессом требуют большой организационной работы. Поэтому на многих предприятиях создаются специализированные службы адаптации кадров. Однако организационно это делается по-разному: в зависимости от численности персонала предприятия, структуры управления предприятием, наличия и организации системы управления персоналом, нацеленности администрации предприятия на решение социальных задач в сфере управления производством и других моментов.

Информационное обеспечение включает в себя положения об отделе кадров, должностную инструкцию специалиста по кадрам, базу данных, содержащую сведения о нахождении работника предприятия на испытательном сроке; приказы о закреплении наставника новому работнику; приказ о премировании наставника; учетные и отчетные документы отдела кадров ООО «Евросеть-Ритейл» и др.

Исходя из системной политики предприятия и планов на предстоящий год, линейные руководители формируют заявки на включение в план ПРП своих сотрудников. Эти заявки будут учтены работниками Бюро подготовки кадров (БПК) при определении целевой аудитории и разработке индивидуальных планов профессионального развития работников.



Опираясь на смысл системной политики и поданные заявки, БПК выбирает одну или несколько предложенных выше стратегий работы по ПРП. В соответствии с этими стратегиями определяется состав целевой аудитории, т.е. готовятся списки тех руководителей, специалистов и рабочих, которые должны будут принять участие хотя бы в одном профессионально-развивающем мероприятии (ПРМ).

После этого сотрудники БПК разрабатывают индивидуальные траектории профессионального развития работников и на их основе составляют индивидуальные планы профессионального развития.

Затем, объединив сходные планы, формируются группы работников, которые должны пройти одну и ту же цепочку ПРМ. Для каждой из таких групп с учетом специфики реализуемой стратегии ПРП, разрабатываются специализированные программы ПРМ, а на их основе формируется общая годовая программа ПРП всего предприятия.

Рассчитаем коэффициент текучести кадров по формуле 3.1:

$$K_{\text{тек}} = T_{\text{тек}} / T_{\text{сп}}, \quad (3.1)$$

где  $T_{\text{тек}}$  - количество работников, выбывших по причинам текучести (по собственному желанию, за нарушения трудовой дисциплины);

$T_{\text{сп}}$  - количество работников среднесписочной численности за период.

$$2015 \text{ г. } K_{\text{тек}} = 23 / 39 = 0,59$$

$$2016 \text{ г. } K_{\text{тек}} = 13 / 42 = 0,3$$

$$2017 \text{ г. } K_{\text{тек}} = 0 / 44 = 0$$

При внедрении мероприятий по адаптации персонала к 2017 году коэффициент снизится до нуля, что подтверждает эффективность применяемых мероприятий.

Для анализа экономического эффекта спрогнозируем увеличение прибыли не менее, чем на 7%, в 2016 году она составит 2 847 528,32 тыс. рублей.

Проведем расчет экономической эффективности мероприятий по формуле 3.2:

$$\text{Э} = \text{P} / \text{З}, \quad (3.2)$$

где Э – экономический эффект от реализации мероприятий, тыс. руб.;

Р – результаты реализации мероприятий, тыс. руб.;

З – затраты на внедрение мероприятий, тыс. руб.

$$2\,847\,528,32 / 30\,000 = 94,92 \text{ тыс. рублей}$$

Таким образом, экономическая эффективность мероприятий составит 94,92 рублей.

Социальная эффективность программы проявляется в возможности достижения позитивных, а также во избежание отрицательных с социальной точки зрения изменений на предприятии. Следует обратить внимание на взаимосвязь экономической и социальной эффективности совершенствования системы процесса профессиональной адаптации персонала, которая объясняется следующим. С одной стороны, социальную эффективность в виде стимулов для персонала можно обеспечить только тогда, когда работа на предприятии будет престижной и привлекательной во всех отношениях для высококвалифицированных специалистов, позволяющую предоставить эти стимулы. С другой – экономической эффективности можно добиться только в том случае, если работники предоставят в распоряжение предприятия свою рабочую силу, что возможно при наличии в организации определенных социальных благ, а значит, и соответствующего уровня социальной эффективности и механизмов социальной защиты.

После внедрения предложенной нами программы организация на 2016 и 2017 год значительно снизит текучесть кадров, за счет того, сотрудник будет ощущать существенную поддержку от компании, ему предоставят в удобной для него форме полную информацию необходимую для успешной работы в компании. Программа адаптации поможет сотруднику в краткие сроки ознакомиться с основными нормами корпоративной культуры и правилами поведения, что облегчит взаимоотношение с коллегами, сформирует эффективную обратную связь от куратора и непосредственного руководителя. За кратчайшие сроки сформируется механизм оценки профессиональных и управленческих компетенций нового сотрудника, его потенциала и характере общения с коллективом.

В процессе решения третьей задачи проделана следующая работа.

Во-первых, сформулирована целевая функция и принципы организации профадаптационной работы на предприятии.

Во-вторых, предложен организационно-стадиальный сценарий, лежащий в основе системы профессиональной адаптации сотрудников предприятия. Прописаны меры и действия, предпринимаемые на предприятии.

В-третьих, выдвинуты предложения по основным видам обеспечения (нормативно-методическому, финансовому, кадровому, информационному). При этом разработан ряд документов.

В-четвертых, был предложен комплекс индикаторов и методика их оценки, позволяющая получать количественные характеристики, с одной стороны, результативности профадаптационной работы по всему предприятию, а с другой меры адаптации каждого работника.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В дипломной работе нами рассмотрены различные дефиниции понятия профессиональной адаптации, выявлены ее особенности как специфического социального процесса, приведены различные частные механизмы, определяющие ее многосторонний характер, обращается внимание на ее двойственность, вызванную разным отношением к ней работодателя и работника, отмечается различие преследуемых ими целей и решаемых задач, что усложняет и без того противоречивый характер этого процесса.

В результате обзора значительного количества публикаций на исследуемую тему удалось построить типологию адаптации, отражающую особенности различных механизмов ее, рассмотрены организационные и стадийные представления процесса профессиональной адаптации.

Так же осуществлен обзор методологии профессиональной адаптации, приводятся основные методы, используемые в практике отечественных предприятий и предприятий промышленно развитых стран, даются положения конкретных нормативных актов, юридически закрепляющих нормы и порядок ее проведения, отражающих и разграничивающих полномочия и ответственность работодателя и нанимаемого работника. Отмечаются попытки формирования и практического использования индикаторов, характеризующих результативность мероприятий, способствующих более быстрому вхождению новичка в работу и трудовой коллектив.

В процессе анализа системы управления персоналом приведена общая характеристика предприятия, на котором предполагается реализовать дипломную работу, рассматриваются специфика его деятельности, организация работы с кадрами, анализируется его кадровый состав и динамика численности, вызванная текучестью кадров.

Поскольку главной причиной увольнения по собственному желанию служит неудовлетворенность характером работы и условиями труда, нами был проведен

анализ динамики численности персонала за три последних года, выделен диапазон критической длительности работы до увольнения (ДКДРУ), который лежит в границах от 2 до 5 лет. Для получения субъективной оценки работниками причин своего увольнения нами был также проведен опрос трех категорий сотрудников предприятия: руководителей, менеджеров и помощников менеджеров.

Для оценки того влияния, которое оказывает на снижение текучести кадров действующая на предприятии система профессиональной адаптации, было проведено обследование состояния и результативности работы по профессиональной адаптации новичков. Рассмотрено наличие и качество различных видов обеспечения этой работы, в первую очередь, нормативно-методического.

Так же было отмечено, что основными индикаторами профадаптационной работы на предприятии служат такие косвенные показатели динамики кадрового состава, как коэффициент оборота по приему, коэффициент оборота по увольнению, коэффициент постоянства кадров за определенный период, коэффициент текучести кадров.

При этом установлено, что в организации работы по профессиональной адаптации наряду с позитивными результатами имеют место и определенные недоработки.

Во-первых, при наличии определенных методов и приемов такой адаптации они, как и на большинстве других предприятий, реализуются в рамках комплексно-мерового подхода и носят неконструктивный характер. Имеют место и недостатки в видах обеспечения.

Во-вторых, отсутствуют более четкие индикаторы результативности профориентационной работы, чем приведенные выше, характеризующие текучесть кадров, что не позволяет четко оценить ее. Все это позволило сформировать комплекс требований и рекомендаций, которые необходимо учесть при разработке процесса профадаптационной работы на предприятии.

При разработке программы по совершенствованию видов и направлений адаптационной работы в ООО «Евросеть-Ритейл» сформулирована целевая функция и принципы организации профадаптационной работы на предприятии.

Предложен организационно-стадиальный сценарий, лежащий в основе процесса профессиональной адаптации сотрудников предприятия. Прописаны меры и действия, предпринимаемые на предприятии.

Так же выдвинуты предложения по основным видам обеспечения (нормативно-методическому, финансовому, кадровому, информационному). При этом разработан ряд нормативных документов (Типовая программа адаптации персонала, Типовой план адаптации, Положение об адаптации персонала, Образец памятки новому сотруднику).

Был предложен комплекс индикаторов и методика их оценки, позволяющая получать количественные характеристики, с одной стороны, результативности профадаптационной работы по всему предприятию, а с другой меры адаптированности каждого работника.

Вышесказанное позволяет считать, что задачи, поставленные перед разработчиком дипломного проекта, выполнены, а сам проект в том виде, в котором он был определен, законченным.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Трудовой кодекс РФ [Электронный ресурс] // Режим доступа к изд.: <http://www.zakonrf.info/tk/>
2. Аширов, Д.А. Управление персоналом: учеб. Пособие / Д.А. Аширов. – М.: Изд-во Проспект. 2007. – 432 с.
3. Балабанова, Е.С. Социально-экономическая зависимость и социальный паразитизм: стратегии «негативной» адаптации / Е.С. Балабанова. Социс. – 1999. – № 4.
4. Белая А.В. Профессиональная адаптация молодых специалистов к рынку труда / А.В. Белая // Человек и общество. – 2012 (№5). – С. 104.
5. Беляцкий Н.П. Управление персоналом. Учебник 2-е издание. Минск "Современная школа", 2010.-448с.
6. Бухалков М.И. Управление персоналом. Учебник. – 2-е издание; испр. и доп.- М.: ИНФРА – М, 2008. – 400с.
7. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учеб.- М.: ТК Велби, изд-ство Проспект, 2008. – 312с.
8. Волгин А.П., Матирко В.И., Модин А.А. "Управление персоналом в условиях рыночной экономики".- М.: "Дело", 2006. – 319с.
9. Волгин Н.А. Японский опыт решения экономических и социально – трудовых проблем. – М.: Экономика, 2006.-255с.
10. Волонина В.А. Адаптация нового персонала к организационной культуре//Кадровый менеджмент. – 2009.-№5.
11. Гладкова, И.А. Адаптация выпускников вуза к рынку и сфере труда: учеб.пособ. /И.А. Гладкова, Н.Н. Реутов, В.Н. Фомин; под ред. В.Н. Фомина. – Белгород: Изд-во БГТУ. – 2010. – 253 с.
12. Глухов В.В. Менеджмент: Учебник для вузов. 3 – е изд. СПб.: Питер, 2009. – 608с.

13. Гордиенко Ю.Ф. Управление персоналом: уч. пособие рек. Акад. Гумм. Наук для студентов; //Гордиенко Ю.Ф., Обухов Д.В., Салыгин С.И. – Ростов на Дону: Феникс, 2004.- 352с.

14. Грищенко О.В. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Электронный ресурс] // Режим доступа к изд.: <http://www.aup.ru/books/m67/5.htm>

15. Грищенко О.В. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Электронный ресурс] // Режим доступа к изд.: <http://www.aup.ru/books/m67/5.htm>

16. Громова, И. Эффективная программа адаптации новичков – стратегия удержания / И. Громова // Справочник по управлению персоналом. – 2012 (№11). – С.32-33.

17. Десслер Г. Управление персоналом // Пер с англ., изд. – М.: "Издательство Бинوم", 2008.

18. Дмитриева, М.А. 1991

19. Донцова М.В. Становление профессионализма как процесс профессионального развития человека [Электронный ресурс] // Режим доступа к изд.: <http://st2.novainfo.ru/stanovlenie-professionalizma-kak-process-professionalnogo-razvitiya-cheloveka>

20. Иванникова, Н.Н. Подбор торгового персонала / Н.Н. Иванникова, А.Н. Кошелев //Управление персоналом. – 2006. – № 12. – С. 82–88.

21. Иванцевич Дж.М.; Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. – М.: 2009. – 223с.

22. Кибанов А.Я. Управление персоналом: уч. пособие. – 2 – изд., перераб. и доп. – М.: Экзамен, 2008.- 480с.

23. Климентова, О. может ли адаптация быть комфортной?/ О. Климентова. – Спб.: Питер, 2013. – Гл. 2. – С. 65.



24. Кобцева, Е. Н. Адаптация персонала: классификация видов и показателей / Е. Н. Кобцева – Воронеж.: ВГУ, 2008.
25. Магура М. И., Поиск и отбор персонала // - М.: ООО "Журнал "Управление персоналом", 2008, - 216 с.
26. Маслов Е. В. Управлении персоналом предприятия: уч. пос. - М.: ИНФРА – М, 2009. - 312 с.
27. Митина, Л. М. Психология развития конкурентоспособной личности / Л. М. Митина, – М.: ИД. МПСИ, 2002. – 400 с.
28. Музыченко В. В. – Управление персоналом. Уч. для студ. высш. уч. заведений. – М.: Издательский центр "Академия", 2009. - 298 с.
29. Муратова, Е. И. Модель адаптации студентов к профессиональной среде / Е. И. Муратова, М. В. Федоров // Высшее образование в России, 2009. – № 6. – С. 92–93.
30. Никифоров, Г. С. Психология здоровья / Г. С. Никифоров. – СПб.: Речь, 2002. – 256 с.
31. Никулина, Е. Диагностика лояльности. / Е. Никулина // Справочник по управлению персоналом, 2006. - № 7. - С. 43-49.
32. Нормативно-правовое обеспечение профессиональной адаптации [Электронный ресурс] // Режим доступа к изд.: <http://hrm.ru/normativno-pravovoe-obespechenie-professionalnoj-adaptacii>
33. Одегов Ю. Г., Карташова Л. В. Управление персоналом, оценка эффективности. Уч. пособие для вузов – М.: Экзамен, 2008.
34. Панченко, Л. Л. Адаптация к профессиональной деятельности: Учебн. пособ. / Л. Л. Панченко. – Владивосток.: МГУ, 2006. – 35 с.
35. Положение об отделе кадров ООО «Евросеть-Ритейл»
36. Полухина Э. Адаптации на расстоянии / Э. Полухина // Справочник по управлению персоналом – 2009. - № 7 – С. 42-45.

37. Поршнева А.Г., Румянцева З.П., Саломатина Н.А., Кибанов А.Я. – Управление организацией. – М.: Экзамен, 2009.-318с.

38. Приказ Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 31 августа 2007 г. № 569 «Об утверждении Порядка проведения аттестации рабочих мест по условиям труда» [Электронный ресурс] // Режим доступа к изд.: [www.garant.ru/hotlow/files/f06129.rtf](http://www.garant.ru/hotlow/files/f06129.rtf)

39. Раменских, Е.А. Развитие творческих способностей студентов как фактор успешной профессиональной адаптации будущих специалистов [Электронный ресурс] // Режим доступа к изд.: <http://www.dissercat.com/content/razvitie-tvorcheskikh-sposobnostei-studentov-kak-faktor-uspeshnoi-professionalnoi-adaptatsii>

40. Реан, А.А., Психология адаптации личности / А.А. Реан, А.Р. Кудашев, А.А. Баранов. – СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2008. – 479 с.

41. Сайт ООО «Евросеть-Ритейл» [Электронный ресурс] <http://euroset.ru/belgorod/>

42. Самыгин, С.И., Менеджмент персонала/ С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко. – М.: ИД. ЭКСМО – Пресс, 2002. – 272с.

43. Свиридов, Н.А. Адаптационные процессы в молодежной среде (дальневосточная ситуация) / Н.А. Свиридов, Социс. – 2002. – № 1.

44. Сочивкина, О. Профессиональная адаптация персонала в организациях [Электронный ресурс] // Режим доступа к изд.: [http://www.en.nisse.ru/business/article/article\\_1709.html?effort=10](http://www.en.nisse.ru/business/article/article_1709.html?effort=10)

45. Сравнительный анализ методик адаптации персонала [Электронный ресурс] // Режим доступа к изд.: <http://hrm.ru/sravnitelnyjj-analiz-metodik-adaptacii-personala>

46. Сульдина, Г.А. Управление персоналом в системе государственного и муниципального управления/ - Казань: Казанский государственный университет им. В.И.Ульянова Ленина, 2004 – 131с.

47. Титоренко Г.А. Информационные технологии управления: уч.пос.доп. Мин-ом обр.РФ в качестве уч. пос/под ред.- 2-е изд. доп. – М.: Юнити-Дана. 2011.- 439с.

48. Томпсон мл. Артур А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Концепция и ситуация для анализа. – 12изд. пер.с англ. – М.: Изд.дом "Вильямс", 2010. – 476с.

49. Устав ООО «Евросеть-Ритейл»

50. Фирсов, М. В., Теория социальной работы: учеб.пособие для студ. высш. учеб. Заведений / М.В. Фирсов, Е.Г. Студенова. – М.: ГИЦ, 2001. – 432 с.

51. Фокин К., Технология расчета эффективности адаптации руководителей / К.Фокин // Справочник по управлению персоналом -2010 - № 5 – С 38-42.

52. Фомин, В.Н., О соотношении текущей и опережающей адаптации в процессе профессионального становления личности / Е.Ю. Шумова, В.Н. Фомин //

53. Хачатуров А.Е. "О возможности прямого заимствовании опыта японского менеджмента в России" // Финансовый менеджмент. - №6.-2008.-с23-25.

54. Хигир Б.Б. Нетрадиционные методы подбора и оценки персонала. Издание 2-е доп.и перераб. – М.: ООО "Журнал" Управление персоналом, 2012.

55. Чепляев, В.Л. Социальная адаптация военнослужащих / В.Л. Чепляев // Человеческие ресурсы. –1999. – № 2.

56. Шабанова, М.А. Социальная адаптация в контексте свободы / М.А. Шабанова, Социс. – 1995. – № 9.

57. [Электронный ресурс] // Режим доступа к изд.:  
<http://hrm.ru/chto-poseem-to-i-pozhnem-ili-kak-organizovat-ehffektivnuju-adaptaciju>

58. Юлина, Т. Разработка бюджета службы управления персоналом. / Т.Юлина // Справочник по управлению персоналом, 2006. - № 7. – С.28-32.

59. Юрасов, И. Социальная технология адаптации по-русски / Игорь Юрасов // Управление персоналом. – 2004 г. – № 11. – С. 71-73.

60. Юревиц, А.Ж. Адаптация к профессиональной деятельности / Физиология трудовой деятельности // А. Ж. Юревиц, В. С. Аверьянов, О. В. Виноградов и др., – СПб.: Наука, 1993. – 209-277 с.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

## Организационная структура ООО «Евросеть-Ритейл»

