

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

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА
НА ПРИМЕРЕ ООО «ЦЕНТРПРОГРАММСИСТЕМ»**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки
38.03.03 Управление персоналом
заочной формы обучения, группы 05001364
Кошарской Кристины Андреевны

Научный руководитель
старший преподаватель кафедры
управления персоналом НИУ
«БелГУ»
Антоненко Н.В.

БЕЛГОРОД 2018

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ	
АДАПТАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА.....	6
1.1 Адаптация персонала: понятие, сущность, виды.....	6
1.2 Методы управления адаптацией персонала.....	14
1.3 Оценка эффективности системы адаптации.....	20
ГЛАВА II . ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ	
ПЕРСОНАЛА В ООО «ЦЕНТРПРОГРАММСИСТЕМ».....	27
2.1 Организационно-экономическая характеристика	
ООО «Центрпрограммсистем».....	27
2.2 Анализ системы управления персоналом и использования трудового потенциала в ООО «Центрпрограммсистем».....	
	35
2.3 Оценка системы адаптации персонала	
ООО «Центрпрограммсистем».....	42
ГЛАВА III. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ	
СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА	
В ООО «ЦЕНТРПРОГРАММСИСТЕМ».....	51
3.1 Мероприятия по совершенствованию системы адаптации персонала в ООО «ЦентрПрограммСистем».....	
	51
3.2 Оценка социально-экономической эффективности мероприятий.....	
	57
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	62
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	65
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	73

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Адаптация персонала в организации является необходимым звеном кадрового менеджмента. Действительно, преобразование молодого сотрудника в эффективного работника конкретного предприятия, требует от новичка принять организационные требования: режим труда и отдыха, положения, должностные инструкции, приказы, распоряжения администрации так и материалы, описывающие деятельность организации, историю ее создания, организационную структуру, локальную компьютерную систему и др. Практика свидетельствует, что на многих предприятиях указанным вопросам не уделяется должного внимания, и как результат, в условиях ограниченных финансовых ресурсов, предприятия теряют время и средства.

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

Практика показывает, что 90 % лиц, уволившихся с работы в течение первого года, приняли это решение уже в первый день своего пребывания в новой организации. Как правило, новичок в организации сталкивается с большим количеством трудностей, основная масса которых порождается именно отсутствием информации о порядке работы, месте расположения, особенностях коллег и прочее. То есть специальная процедура вступления нового сотрудника в организацию может способствовать снятию большего количества проблем, возникающих в начале работы.

Степень научной разработанности проблемы исследования. Изучение трудов таких исследователей как Т.Ю. Базаров, М.И. Бухалков, Н.А. Володина, М.А. Винокуров, В.И. Герчиков, В.А. Дятлов, Б.Л. Еремин, И.В. Иванов, Н.И. Кабушкин, Т.Г. Озерникова, О.А. Сочивкина, С.В. Шекшня, Т. Шибутани и др. по проблеме совершенствования системы

адаптации персонала показало, что экономическая наука располагает в данной области определенной теоретической базой, исследованы методические аспекты проблемы адаптации персонала, однако, в настоящее время испытывается недостаток в реально действующих и научно-обоснованных моделях адаптации персонала. Анализ научно-практической литературы свидетельствует, что, несмотря на разномасштабность охвата многих вопросов, обсуждаемая проблема остается актуальной для теоретического осмысления и опытно-экспериментального изучения.

Объектом исследования является ООО «Центрпрограммсистем».

Предметом исследования выступает система адаптации персонала в ООО «Центрпрограммсистем».

Цель исследования заключается в совершенствовании системы управления адаптацией персонала в ООО «Центрпрограммсистем».

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

- 1) рассмотреть теоретические аспекты управления адаптацией персонала;
- 2) дать организационно-экономическую характеристику и проанализировать элементы системы управления персоналом ООО «Центрпрограммсистем»;
- 3) провести оценку системы адаптации персонала в ООО «Центрпрограммсистем»;
- 4) дать рекомендации по совершенствованию системы адаптации персонала в ООО «Центрпрограммсистем» и оценить их социально-экономическую эффективность.

Информационную базу исследования составили Устав, нормативно-распорядительные документы, бухгалтерская и кадровая отчетность ООО «Центрпрограммсистем» за 2015-2017 гг., результаты собственного исследования автора.

Практическая значимость полученных результатов заключается в том, что их внедрение будет способствовать повышению эффективности

адаптации персонала в ООО «Центрпрограммсистем». Прогнозируется снижение показателей текучести кадров, сокращение расходов на замещение вакантных должностей, повышение лояльности персонала, повышение удовлетворенности персонала собственным трудом, снижение количества конфликтных ситуаций, повышение качества и эффективности работы персонала, и как следствие, повышение эффективности деятельности организации. Положения и рекомендации данной работы помогут в решении основных проблем относительно формирования системы трудовой адаптации персонала в других предприятиях, учреждениях и организациях.

В процессе написания работы использовались такие **методы исследования**:

- методы организации исследования (метод срезов),
- эмпирические методы (архивный метод, анкетирование),
- методы обработки данных (качественный и количественный),
- методы интерпретации результатов исследования (структурный).

ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ АДАПТАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА

1.1 Адаптация персонала: понятие, сущность, виды

Базой, на которой строится любая современная организация, вне всякого сомнения, является качественно подготовленный персонал, так как именно профессиональные сотрудники обеспечивают максимально эффективное использование любого рода ресурсов, которые имеются в распоряжении компании, тем самым определяя ее основные экономические показатели и уровень конкурентоспособности [35, с. 122].

Проблематика адаптации персонала на рабочем месте относится к числу актуальных, поскольку выступает важной персонал-технологией, реализуемой посредством утвержденной кадровой политикой организации. Отметим интересный факт, что на сегодняшний момент, как показала практика функционирования ряда организаций, кадровые службы уделяют недостаточно внимания мероприятиям по адаптации персонала. Многие государственные и коммерческие организации в ряде случаев не имеют базовых программ адаптации или носят формальный характер [64, с. 24].

Успешное функционирование компании – это результат отлаженности процессов и эффективности взаимодействия элементов, которые представляют собой систему управления организацией.

В самом общем виде адаптация – «процесс приспособления работника к условиям внешней и внутренней среды» [11, с. 11]. Термин «адаптация» чрезвычайно широк и применяется в различных областях науки.

Проведем сравнительный анализ термина «адаптация персонала» с точки зрения толкования отечественных и зарубежных авторов в табл. 1.1.

Анализ подходов к определению термина «адаптация» свидетельствует, что в целом их основная идея одинакова. Вместе с тем следует отметить, что есть определенное различие, а именно отечественные авторы определяют

адаптацию как процесс приспособления индивида к социуму, культуре и ценностям организации, в то время, как зарубежные авторы определяют это как процесс познания, достижения и обучения.

Таблица 1.1

Определение термина «адаптация персонала» с точки зрения отечественных и зарубежных авторов

Автор	Страна	Определение	Процесс
А.Я. Кибанов [31, с. 156]	Россия	это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной сработанности сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационных условиях труда	приспособления
В.Р.Веснин [8, с. 198]		приспособление нового сотрудника к содержанию и условиям труда, социальной среде	приспособления
Э.Штейн [2]	США	процесс познания ветвей власти, процесс достижения доктрин, принятых в организации, процесс обучения, осознания того, что является важным в этой организации или ее подразделениях	познания, достижения, обучения
Т.Шибутани [63, с. 483]		процесс накопления индивидом разнообразных навыков	накопления

Адаптация персонала – это процесс изменения поведения индивидуума под воздействием инструментов менеджмента, результатом которого является освоение, познание и приспособление к условиям внутренней среды.

Многие исследователи считают, что процесс профессиональной адаптации начинается непосредственно на месте работы, другие утверждают, что начало этого процесса оказывается еще в школе, и подразделяют его на четыре периода: подготовка к труду в школе, выбор профессии, профессиональная подготовка, начало трудовой деятельности.

Адаптивные возможности человека закладываются еще в детстве, в частности, в процессе формирования его личности, в общении с разными людьми и группами, во время приобретения опыта успешной/ неуспешной поведения в непривычных обстоятельствах. Успешность профессионального самоопределения создает базу для установления равновесия между возможностями будущего работника и требованиями профессии, между ценностными ориентациями субъекта выбора профессии и особенностями конкретной профессиональной среды.

Главная цель адаптации – максимально полное, быстрое и эффективное приспособление работника к организации и выполняемой работе и достижение необходимых рабочих показателей. Система адаптации является важным звеном в цепочке управления персоналом. Эффективная система адаптации способствует уменьшению стартовых издержек, уменьшению текучести кадров, дает возможность более быстрого достижения показателей, приемлемых для организации. Чем эффективнее пройдет адаптационный период сотрудника, тем быстрее он включится в работу и начнет достигать результатов, как индивидуальных, так и коллективных. В современных меняющихся условиях, которые диктует бизнес, повышаются и требования к сотрудникам, которые должны соответствовать. В связи с этим важность проблемы адаптации еще больше возрастает.

Так как подбор и прием на работу представляет собой довольно длительный и дорогостоящий процесс – к первому дню работы сотрудника организация уже затрачивает на него значительные средства, то есть она заинтересована в том, чтобы принятый на работу сотрудник не уволился через несколько месяцев. Для этого в организации должна быть создана система адаптации сотрудников. На современном этапе необходимо понимание важности и значимости управления адаптацией работников, как одного из элементов системы управления персоналом [24, с. 382].

Человек, придя в организацию, желает поскорее освоиться на своём рабочем месте и не быть «обузой» для своей организации. Для этого он прохо-

дит адаптационные мероприятия, которые помогут новому сотруднику как можно быстрее включиться в режим работы. В связи с этим выделяют следующие виды адаптации:

- организационная адаптация, которая предполагает проведение Welcome тренингов, экскурсий по компании, выдачу новичку памятку в вопросах и ответах. На этой стадии работник сможет сопоставить увиденное со своими ожиданиями и решить – оставаться ему в этой организации или же уйти;

- профессиональная адаптация, подразумевает проведение инструктажа, выдачу должностной инструкции и задания на испытательный срок, а также обучения в период адаптации. После этого работник сможет самостоятельно справляться со своими должностными обязанностями, а так же планировать дальнейшие целевые установки;

- социально-психологическая адаптация, проявляется в представлении новичка сотрудникам и закрепление к нему наставника. Продолжительность этого мероприятия варьируется от 1-го месяца до 1-го года, которая прямым образом зависит от непосредственного руководителя, наставника и коллег [52, с. 458].

Период профессиональной адаптации позволяет современной молодежи проверить собственную систему ценностей, ценностные ориентиры. Система ценностных ориентаций обуславливает личностную, нравственную и социальную позицию в отношении к выполнению своих профессиональных обязанностей, и в отношении общественных процессов.

Профессиональная адаптация выполняет ряд функций, среди которых можно выделить психологическую, развивающую, стимулирующую и культурологическую.

Психологическая функция периода профессиональной адаптации заключается в выработке определенного деятельностного биоритма, привычки работать в одно и то же время. Привычные условия, стандартные ситуации порождают состояние освобождения, преодоления различных внутренних

барьеров, оптимального напряжения духовных сил, создаются благоприятные условия для увлекательного и вдохновенного труда.

Развивающая функция проявляется в содержательном наполнении информации (методами, приемами, формами работы), с которыми приходится активно работать.

Стимулирующая функция наиболее проявляется в самостоятельно организованной работе молодых специалистов.

Культурологическая функция профессиональной адаптации проявляется в процессе творческой самореализации личности в профессионально-педагогической деятельности, которая направлена на освоение, передачу и создание культурных ценностей.

Социально-психологическая адаптация направлена на успешное вхождение работника в трудовой коллектив, принятие им действующих норм и правил поведения, организации труда, принятие им действующих норм и правил поведения, организации труда, понимание своих социальных и профессиональных ролей. Неправильно рассматривать адаптацию работника только как пассивное приспособление к новым условиям. Работник, и микро-среда предприятия должны рассматриваться в процессе адаптации в качестве объектов и субъектов одновременно. С одной стороны, микросреда предприятия воздействует на работника, заставляя его приспособляться к себе, с другой стороны – личность активно преобразует микросреду, пытаясь приспособить ее к своим потребностям. Именно в этом заключается и особое значение социально-психологической адаптации.

Все виды адаптации не существуют изолированно друг от друга, а взаимосвязаны и взаимообусловлены, по этому, управление этим процессом требует разработки единой системы мероприятий, обеспечивающих ее динамичность и успешность [24, с. 383].

Процесс адаптации делят на четыре этапа (рис.1.1). Переход от одного этапа к другому вызывает трудности, именуемые «адаптационными кризисами», так как влияние внешних факторов, как правило, резко увеличивается.

Вследствие, у сотрудника появляется состояние стресса, волнения, переживания, поиска выхода, появление необходимости наиболее интенсивного освоения новых аспектов [44, с. 57].

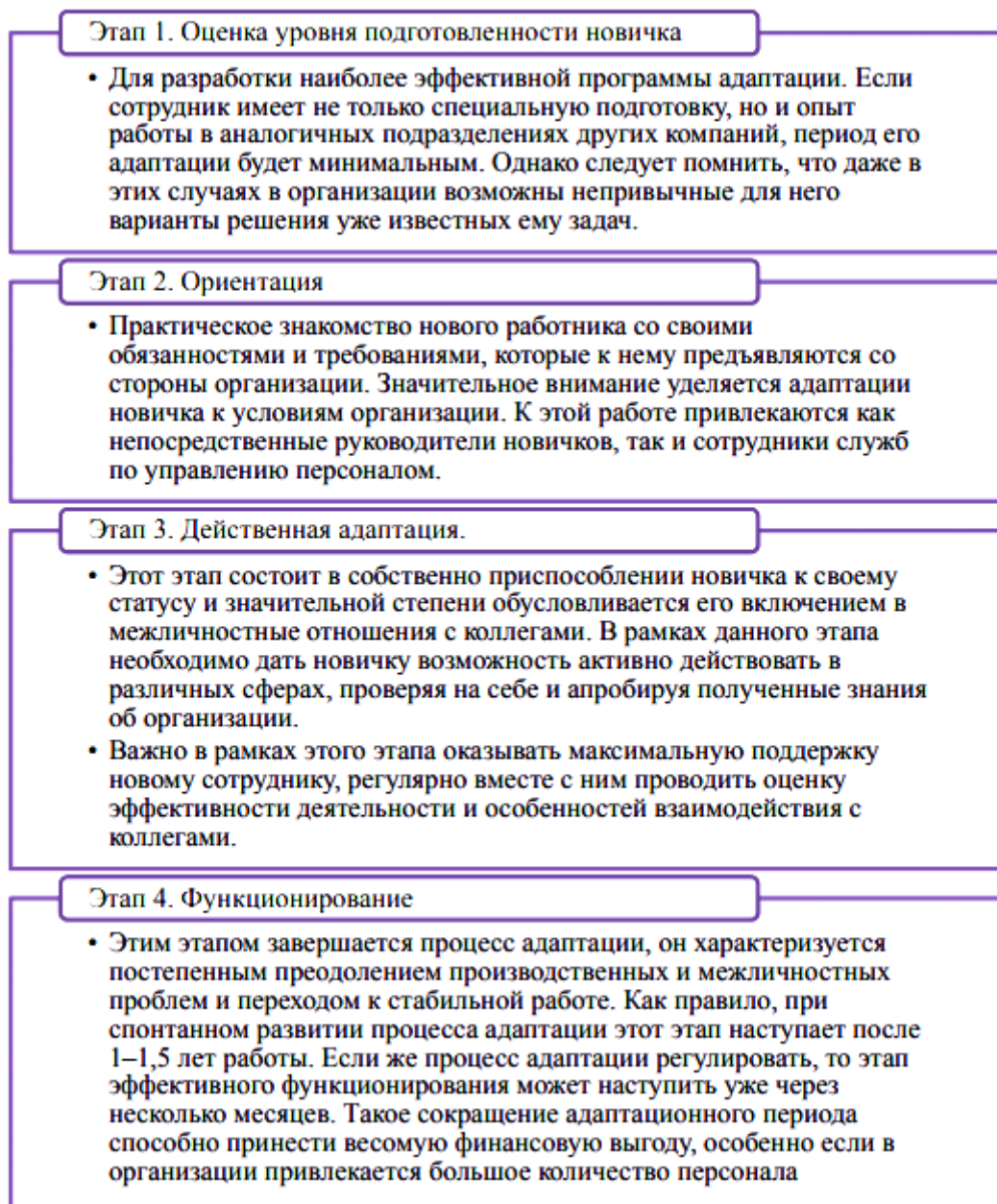


Рис. 1.1. Этапы процесса адаптации

В процессе адаптации необходима слаженная работа отдела по управлению персоналом с другими руководителями и управленцами. В небольших компаниях, где отсутствует служба кадров, за процедуру адаптации полностью отвечает отдел по производству, его новый руководитель либо начальник. В крупных компаниях в адаптацию необходимо вовлекать менеджеров и

руководителей, а также службу кадров [36, с. 129].

Сотрудник заинтересован в том, чтобы процесс адаптации прошел как можно быстрее, поскольку он несет не только моральные потери, связанные со страхом потерпеть неудачу на новой работе или потерять ее (быть уволенным по какой-то причине), но и материальные, связанные с меньшим уровнем заработной платы на время адаптационного периода. Выгодами, получаемыми сотрудником после прохождения адаптации являются:

- получение полной информации, требуемой для эффективной работы;
 - снижение уровня неопределенности и беспокойства;
 - повышение удовлетворенности работой и развитие позитивного отношения к компании в целом;
 - освоение основных норм корпоративной культуры и правил поведения;
 - выстраивание системы взаимодействия с коллегами;
 - получение эффективной обратной связи от наставника и линейного руководителя по итогам испытательного срока [34, с. 25].
- Выгодами, получаемыми компанией с выстроенной системой адаптации, являются:
- создание механизма оценки профессиональных и управленческих компетенций сотрудника и его потенциала по итогам работы в первые месяцы;
 - выявление недостатков существующей в компании системы подбора;
 - развитие управленческих компетенций наставников и линейных руководителей;
 - обоснование кадровых решений в отношении как новичка, так и наставников после окончания адаптационного периода;
 - повышение лояльности сотрудника к компании как работодателю

[3].

Для руководителя же информация о том, как организован в его подразделении процесс адаптации новых работников, может многое сказать о степени развития коллектива, уровне его сплоченности и внутренней интеграции.

Адаптация персонала на рабочем месте является необходимым звеном кадрового менеджмента любого предприятия. Как отмечает Ю.А.Романова, основная функция профессиональной адаптации – это освоение относительно стабильных условий профессиональной деятельности, решение повторяющихся действий, адекватных задачам производственной деятельности и соответствующих традициям производственного коллектива [43, с. 71].

Грамотная адаптация позволит сформировать выгодные цели как для новичка, так и для компании в целом. На адаптацию влияют следующие факторы:

- размер организации. Чем меньше организация, тем меньше будет затрат на адаптацию и наоборот, чем больше организация – больше затрат. От размера организации также зависит её структура взаимоотношений (формальная/неформальная);

- содержание занимаемой должности. Более ответственная должность требует более длительных периодов её освоения, а так же больший рост затрат на её адаптацию;

- социально-демографические характеристики и свойства личности. Сюда включается: пол, возраст, образование, профессиональная квалификация и т.д. Все эти показатели как прямым, так и косвенным образом влияют на долгосрочность и интенсивность проведения адаптационного периода.

Таким образом, адаптацию персонала можно рассматривать как процесс приспособления работника к организации, условиям труда, процесс накопления разнообразных профессиональных навыков, а также процесс обучения.

Рассмотрим ниже и методы управления адаптацией персонала.

1.2 Методы управления адаптацией персонала

Управление компанией представляет собой комплексную деятельность, которая основана на специфических видах управленческой деятельности или функциях управления.

Как отмечают Т.В. Целютина и Е.В. Муравлева, «внедрение системы управления адаптацией персонала в организацию представляет собой достаточно сложную стратегическую цель, но от нее зависит решение таких важных задач для предприятия, как: уменьшение стартовых издержек, уменьшение текучести кадров; возможно более быстрое достижение рабочих показателей, приемлемых для организации – работодателя; вхождение работника в рабочий коллектив, в его неформальную структуру и ощущение себя членом команды; снижение тревожности и неуверенности, испытываемых новым работником» [59, с. 39].

Большинство предприятий со стратегическим управлением возобновило использование методики адаптации [58, с. 315].

На сегодняшний день в практике зарубежных стран существуют новейшие тенденции в сфере адаптации персонала, которые можно отнести к инновационным, которые помогают адаптироваться работникам в новом для них коллективе, тем самым повышая трудовой потенциал предприятия.

Значимость правильной адаптации новых работников неуклонно растет. Последние исследования доказывают, что к участию в тщательно продуманном процессе необходимо привлекать всех сотрудников, включая высшее руководство. В отчете Top Employers (Лучшие работодатели) [66] обозначаются лучшие тенденции, благодаря которым адаптация превращается в реальный процесс (в противоположность однократному событию). При этом высшее руководство играет ключевую роль, настраивая новых сотрудников в нужном русле с самого первого дня.

Преимущества создания многофункциональной программы очевидны как для сотрудников, так и для руководства. Обучая новых специалистов, ра-

ботодатель дает им не только нужные навыки, но и знания о том, как работает организация, в результате чего сотрудники лучше понимают бизнес и его потребности.

На основании отчета Top Employers инновационность следующих ключевых тенденций заключается:

1) в переходе от мероприятия к процессу;

Раньше мероприятия по адаптации проходили в течение двух-трех дней с момента трудоустройства. Top Employers указывает, что теперь адаптация начинается еще на фазе рекрутинга и продолжается от трех до шести месяцев (максимальный срок - год). Она включает в себя профессиональное обучение, знакомство с HR-политикой и процедурами. Особое внимание уделяется внутренним связям. 75% компаний из Великобритании, участвовавших в опросе, назначают новым сотрудникам помощников из числа коллег, 77% организуют общение посредством внутренних социальных сетей, 92% проводят оценку после найма, а 58% анализируют результаты деятельности через год после трудоустройства.

2) в появлении многофункциональных программ;

От первого впечатления о работодателе зависят перспективы долгосрочного сотрудничества. Эффективные программы инновационной адаптации охватывают следующие аспекты деятельности:

– бизнес-контекст (цели и философия, организационная стратегия, бренд, место в отрасли и возможные трудности);

– ситуационный контекст (содержание работы, ожидания, результаты и параметры оценки успеха);

– культурный контекст (организационные ценности и их влияние на бизнес).

3) в активном участии высшего руководства;

Руководители высшего звена играют ключевую роль в адаптации новых сотрудников и помогают им осознать свое предназначение, начиная с самого первого дня. 77% опрошенных руководителей обязательно встреча-

ются с новыми сотрудниками (в 2015 году этот показатель составлял 15%), 93% активно пропагандируют адаптацию.

4) в использовании цифровых технологий;

Согласно последним тенденциям, технологии играют немалую роль в организации и рационализации процесса адаптации. Благодаря отказу от традиционных методов работы с бумажной документацией процесс значительно ускорился, а процент ошибок снизился. Кроме того, компании получили возможность анализировать данные и избегать повторения ошибок [23, с. 186].

5) в улучшении адаптационных программ, основанных на анализе данных.

Один из ключевых адаптационных инструментов любой организации – программа адаптации сотрудника (она также может называться дневником нового сотрудника, планом адаптации, адаптационным листом). Программа адаптации формируется менеджером по персоналу и обговаривается с линейным руководителем. Структура программы адаптации включает в себя следующие элементы:

- задачи сотрудника на испытательный срок;
- запланированные адаптационные мероприятия;
- контроль выполнения [21, с. 83].

Если говорить об общей программе, то она касается всей организации в целом и затрагивает такие вопросы:

- общее представление об организации;
- оплата труда на предприятии;
- дополнительные льготы;
- охрана труда и техника безопасности;
- отношение работников с профсоюзом [1, с.87].

О.А. Сочивкина среди наиболее актуальных методов адаптации выделяет следующие [48]:

1) обучение персонала – сотрудничество с учебными заведениями для подготовки высокопрофессиональных кадров.

К современным методам обучения персонала относят: сторрителлинг, баскет-метод и др. Рассмотрим каждый их них.

Сторрителлинг – метод обучения новых сотрудников организации с целью ознакомления с организационной структурой, корпоративной культурой, локальными нормативными актами и т.д. Обучение начинается на этапе подбора персонала и оканчивается в период полной адаптации. Преимущества метода: период адаптации нового сотрудника протекает легко и быстро; формирует лояльность нового сотрудника к организации. Недостатком является сложность мотивации непосредственных руководителей к эффективно-му проведению данного метода обучения в силу временных, личностных особенностей.

Баскет-метод – метод имитации ситуаций, часто встречающихся в работе руководителей, метод, при котором обучающийся «погружается» в роль руководителя. Обучающемуся следует систематизировать информацию, проанализировать документацию, предоставленную ему в качестве обучающего пособия, провести деловые встречи и переговоры. Этот метод развивает способность к анализу, систематизации информации, выявлению ключевых проблем с учетом их важности и срочности, разработке альтернативных методов решения проблем, выбору оптимальных. Недостатком является его неэффективность для обучения специалистов, служащих, рабочих.

Обучение по методу Shadowing – в дословном переводе с английского – «слежка», «бытиё тенью». Суть метода заключается в предоставлении возможности сотруднику, представленному к повышению, переквалификации, ротации, возможности не менее двух дней быть «тенью» сотрудника, занимающего потенциальную должность. Таким образом, обучающийся полностью погружается в специфику изучаемой работы, может определить сущность и объем необходимых ему знаний и навыков.

В практике некоторых компаний существует политика найма на работу выпускников высших учебных заведений, которые, как правило, могут не иметь опыта работы вообще, или имеют небольшой опыт. Наем такого

сотрудника предполагает наличие развитой системы тренинга в организации, что могут себе позволить далеко не все компании, так как обычно это достаточно дорогостоящие программы [17, с. 91].

2) Повышение квалификации – совершенствование уровня знаний по причине последних разработок в разных областях.

3) Переобучение персонала – возможность расширить знания, требуемые для выполнения своих непосредственных должностных обязанностей.

4) Кейсы и ситуационные задачи - направлены на сплочение коллектива и обучение командной работе.

5) Деловые игры – на ситуации, связанные с профессиональной деятельностью, которые рассматриваются на практике.

6) Инструктажи – поверхностный метод адаптации.

7) Кадровые школы – метод обучения характерен тем, что проходит в короткие сроки и направлен на изучение узкоспециализированных проблематик и тематик.

Обучение такого типа необходимо, потому что новые сотрудники, приходящие в организацию, могут быть из разных сфер деятельности. Основная задача такого обучения людей разных профессий – это привести их к единому пониманию основных технологий и специфики данной организации [54, с. 348].

Школы резерва – важное звено в подготовке будущих руководителей на уровне предприятия, организации, региона. На предприятии зачисление в школу резерва оформляется приказом руководителя, а возглавляет ее, как правило, заместитель руководителя по кадрам [16, с. 127].

Одним из важнейших направлений в работе с резервом руководящих кадров является организация их подготовки. По мере дальнейшего изменения механизма управления производством закономерно повышаются требования к профессиональной подготовке современного руководителя. Кроме базовой подготовки в высшем учебном заведении руководителю любого ранга необ-

ходимо еще приобрести дополнительные знания и навыки в области управленческой деятельности, что достигается, как правило, путем обучения в различных видах и формах системы повышения квалификации и переподготовки кадров управления.

Управленческая подготовка является важнейшей составной частью квалификации руководителя и во многом определяет ее уровень. Выбор формы обучения кандидатов в резерв от уровня их специального образования, стажа работы, прохождения ими квалификационной учебы, обучения в данный момент, а также от возможностей учебно-материальной базы предприятия, организации, отрасли организовать учебу по соответствующей форме и профессиональной направленности. Заключение о выборе формы обучения кандидата в резерв дается отделом кадров с учетом выводов службы профориентации и профотбора.

Основой формой подготовки резерва кадров является воспитание и обучение специалистов непосредственно на производстве:

- привлечение их к разработке предложений по улучшению производственной деятельности организации (предприятия) в целом или по отдельным вопросам;
- направление в родственные организации, на предприятия для изучения опыта работы;
- организация стажировки вновь назначенных руководящих работников у опытных руководителей организаций и предприятий;
- привлечение к подготовке и участию в работе научно-технических советов, семинаров, совещаний, к выступлению с докладами, рефератами по технической, экономической, управленческой и другой тематике [33, с. 216].

8) Система наставничества – характерна для организаций, где главное место занимает неформальное общение, и эффективность зависит от работы коллектива и отдельно взятого сотрудника [50].

Наставничество – форма индивидуальной работы и профессиональной подготовки работников, включающая передачу знаний и опыта на рабочем

месте в целях овладения трудовыми навыками, приобретения требуемых профессиональных компетенций, приобщения к корпоративной культуре и повышения лояльности к Обществу.

В адаптации персонала наставничество имеет большое значение, рассмотрим, какую роль в этом процессе играет наставник.

Наставник – непосредственный руководитель работника или опытный работник Общества, имеющий высокую степень ответственности и лояльности к Обществу, обладающий достаточной квалификацией и опытом работы для передачи знаний, умений, навыков, а также знающий особенности и специфику работы по должности работника, закрепляемого за ним на период наставничества.

Наставник, с его письменного согласия и за дополнительную плату, осуществляет данную деятельность в течение установленной продолжительности рабочего дня наряду с работой, определенной трудовым договором [29, с. 55].

Методы адаптации подбираются индивидуально, применительно к конкретному работнику с учетом его профессиональных навыков и психофизиологического состояния [20, с. 23].

Разработка мер, положительно влияющих на систему адаптации, предполагает знание как субъективных характеристик рабочего (пол, возраст, его психофизиологические характеристики, а также образование, стаж и др.), так и факторов производственной среды, характера их влияния (прямое или косвенное) на показатели и результаты адаптации [33, с. 218].

Таким образом, решение практических задач адаптации персонала находится в зависимости от взятой за основу методологии.

1.3 Оценка эффективности системы адаптации

Разработка и реализация многофункциональных программ зависит от множества факторов, таких как размер организации, специфика ее деятельно-

сти, стиль управления и другие. Только тщательно подготовленная и проработанная программа адаптации позволяет облегчить процесс вхождения новичка в должность.

Как показано на рис. 1.2, оценка эффективности адаптации персонала занимает важное место в системе реализации процесса адаптации персонала в организации.

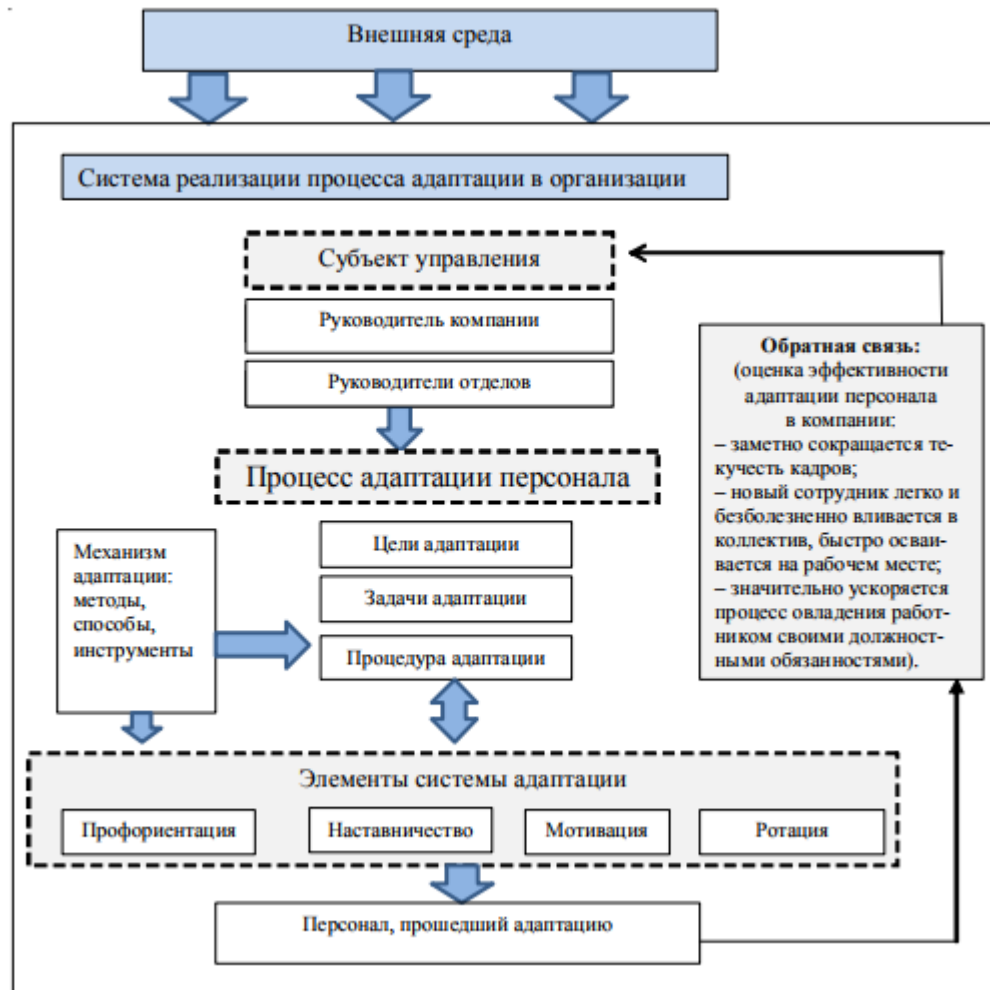


Рис. 1.2. Процесс реализации системы адаптации персонала

Хорошим инструментом для осуществления контроля, оценки и мотивации новых сотрудников является обратная связь о проделанной работе. Результатом успешной системы адаптации являются субъективные и объективные результаты. К объективным результатам, как правило, относят:

- снижение издержек по поиску нового персонала;
- уменьшение числа увольнений сотрудников, проходящих испыта-

тельный срок как по инициативе администрации компании, так и по желанию самого сотрудника;

- сокращение времени, необходимого на то, чтобы деятельность отдельного работника начала влиять на конкурентоспособность организации;
- уменьшение временных затрат других сотрудников на адаптацию новичков, что позволит им больше времени уделить непосредственным обязанностям [42, с. 81].

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

Если в результате процесса адаптации организация в короткие сроки получает мотивированных сотрудников, работающих не только в соответствии со своими личными целями (например, денежный фактор), но и с организационными задачами, то можно говорить, что механизм адаптации в данной организации правильно разработан, внедрен, управляем и, следовательно, эффективен. Таким образом, новый сотрудник становится ресурсом компании уже на начальном этапе работы, и его деятельность начинает позитивно влиять на конкурентные преимущества организации [56, с. 273].

Многие компании отслеживают ключевые показатели, позволяющие судить о влиянии и эффективности адаптации, особенно если их цель заключается в том, чтобы новые сотрудники как можно быстрее влились в рабочий процесс. При этом они не только определяют прогресс сотрудников, но и ищут способы изменить саму программу. 69% компаний из Великобритании, участвовавших в опросе, используют ключевые показатели эффективности (KPI) для оценки эффективности деятельности (например, проведения вводных инструктажей или удержания персонала).

В настоящее время можно говорить об отсутствии единых и универсальных критериев адаптации персонала. Необходим анализ основных мониторинговых показателей, отражающих работу предприятия, выявление влия-

ния на нее различных факторов [38, с. 22]. В литературе и на практике существует несколько подходов к этому вопросу. Перечислим существующие варианты и раскроем их содержание. Подходы к разработке критериев адаптации персонала:

- по содержательным аспектам адаптации: профессиональная, социально-психологическая, психофизиологическая, организационная [47, с. 311];

- по категориям или группам персонала, с учетом специфики деятельности: административная группа, рабочий персонал [66, с. 111];

- по степени объективности оценки или замера (объективные/субъективные).

При определении сроков адаптации (а с ними и возможного ущерба) в качестве ее предела или точки отсчета завершения ее как процесса могут использоваться определенные качественные показатели, характеризующие отдельные стороны адаптации или система показателей [51, с. 221];

- по субъекту оценки (внешний/внутренний).

Рассматривая адаптацию, В.Р. Веснин говорит о том, что поскольку адаптация строится на основе взаимодействия двух сторон, то представляется естественным то, что и критерии адаптированности – дезадаптированности, также должны оценивать процесс двусторонне: и со стороны индивида, и со стороны среды [9, с. 55];

- экономический критерий предполагает расчет расходов на организацию процесса адаптации и анализ движения кадров в организации [39, с. 123].

В настоящее время существует достаточно большой арсенал способов оценки персонала, среди которых можно назвать методы, применение которых возможно для мониторинга адаптации персонала [46, с. 35]. Наиболее распространенные методами оценки процесса и результатов адаптации персонала являются:

- экспертная оценка. В качестве экспертов, как правило, выступают непосредственный руководитель или наставник нового сотрудника;

– анкетный опрос. Участниками анкетного опроса являются новые сотрудники. Вопросы анкеты касаются аспектов адаптации и степени удовлетворенности нового работника различными сторонами деятельности и условиями труда;

– листы контроля процесса адаптации. Предназначены для руководителя для контроля и оценки реализации мероприятий по адаптации нового сотрудника;

– интервью с сотрудниками после завершения адаптационного периода.

– тест-опросники.

Стандартизированные методики, направленные на диагностику личностных качеств и адаптационного потенциала вновь принятых работников;

– психодиагностические методики. Направлены на исследование положения новичка в коллективе и оценки атмосферы в коллективе после прихода нового сотрудника [61, с. 45].

Н.В. Володина в своих работах выделила три области оценки эффективности адаптации: систему адаптации в целом; процесс адаптации конкретного сотрудника; конкретный адаптационный инструмент или мероприятия. Были обоснованы следующие показатели:

1. Стоимость адаптации одного сотрудника. Данный показатель рассчитывается через стоимость времени лиц, которые вовлечены в адаптационный процесс, и включает время, которое было потрачено наставником, непосредственным руководителем, а также стоимость раздаточных и других материалов.

2. Стоимость подготовки наставника. В данный показатель входит размер инвестиций, которые были внедрены для развития профессиональных компетенций наставника, а также потрачены на разработку обучающих мероприятий.

3. Количество должностей, охваченных системой адаптации. Здесь поможет матрица адаптации, позволяющая установить, какие действия и в от-

ношении какой категории работников применяются, а также составить план на следующий период.

4. Количество сотрудников (в процентах), выполняющих функции наставников (по профессии). Каким должен быть этот процент, определяет служба персонала. Это, прежде всего, зависит от количества работников в подразделении и количества новичков в нем.

5. Количество сотрудников, успешно прошедших испытательный срок, по отношению к общему числу принятых сотрудников.

6. Количество сотрудников, покинувших компанию в течение испытательного срока или по его итогам. Данный показатель обратный предыдущему. Чтобы система адаптационных процессов была продуктивной, надо для разной категории сотрудников применять свой набор адаптационных инструментов. Поэтому для начала следует понять, на каком уровне подготовленности находится новичок, от этого будет зависеть индивидуальный набор адаптационных мероприятий [12, с. 52].

Работа по изучению личностно-деловых качеств работника требует определенной квалификационной подготовки специалистов кадровых служб и изменения содержания трудовых функций. Новые требования к квалификации сотрудников кадрового подразделения предполагают:

- наличие практически доступных методик осуществления тестирования работников или проведения опроса экспертов;

- умение работников по кадрам обеспечить проведение инструктажа и подготовительной работы по осуществлению тестирования или опроса экспертов;

- создание системы накопления информационного фонда и его обработки для получения наглядных результатов деятельности кадровиков в сборе информации о степени развития личностно-деловых качеств работника;

- совершенствование системы работы с кадрами с целью повышения их творческой отдачи и развития способностей [4, с. 20].

Таким образом, оценка эффективности адаптации персонала играет

важную роль в системе реализации процесса адаптации персонала в организации.

В заключение главы 1 отметим, что различные интерпретации термина «адаптация», свидетельствует об их сходстве и заключается в понимании адаптации персонала как процесса, в ходе которого происходит приспособление нового сотрудника к различным аспектам деятельности в организации.

Показателем успешно проведенного процесса адаптации персонала и введения его в должность является успешное выполнение работы. Успешная адаптация персонала будет способствовать экономии затрат на поиск новых сотрудников, сокращению текучести кадров, развития персонала, удовлетворенность работников работой и формировать положительное отношение к труду, коллектива и предприятия в целом.

ГЛАВА II. ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «ЦЕНТРПРОГРАММСИСТЕМ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика

ООО «Центрпрограммсистем»

ООО «Центрпрограммсистем» зарегистрировано по адресу г. Белгород, ул. Восточная, д.71, 308019. Генеральный директор организации – Кононов Виктор Митрофанович.

ООО «Центрпрограммсистем» занимается созданием и внедрением тиражных и индивидуальных информационных решений в сфере государственного управления и управления бизнесом.

Этапы развития ООО «Центрпрограммсистем»:

– 1999 г. – создание компании, старт первых проектов на предприятиях Белгородской области. Разработка и внедрение собственных систем на базе FoxPro, Paradox, МИМ-технологии для сахарных заводов, элеваторов и мукомольных комплексов, личных подсобных хозяйств;

– 2000-2001 г. – реализация проектов автоматизации бухгалтерского учета на базе системы «Интегратор» и расчета заработной платы фирмы «Инфософт». Разработка первого решения на базе платформы «1С: Предприятие 7.7» – «Бухгалтерский и производственный учет хлебоприемного предприятия и предприятий по переработке зерновых культур»;

– 2002 – 2003 г. – выход на общероссийский рынок программного обеспечения. Автоматизация предприятий Курской, Воронежской, Волгоградской обл. Разработка первой в России системы автоматизированного планирования производственной программы в растениеводстве и животноводстве;

– 2005-2007 г. – первые российские проекты за пределами Центрально-черноземного района, выход на ИТ-рынок Украины. Первое участие в международной выставке «Золотая осень» и первая золотая медаль;

– 2010 г. – Разработка и внедрения в региональных органах управления АПК системы инвентаризации сельскохозяйственных угодий «Агро-Управление». Премия «Softool-2010». Первые рекомендации Совета главных конструкторов информатизации регионов РФ по использованию наших разработок. Выпуск первого совместного решения с фирмой «1С».

– 2011-2012 г. – развитие интеграции с системами GPS/ГЛОНАСС-мониторинга в режиме онлайн-обмена данными. Старт проектов с предприятиями Республики Беларусь. Внесение записи о звезде с именем «Центрпрограммсистем» в «Международный каталог небесных тел». Организация и проведение первой международной конференции «Агроуправление», ставшей традиционной.

– 2013-2014 г. – старт проектов в Республике Казахстан. Внедрение в субъектах России системы геопространственного обеспечения государственного управления регионом. Начало сотрудничества с предприятиями Республики Молдова. Реализация первых региональных проектов по переводу государственных услуг субсидирования в электронный вид.

– 2015 г. – развитие направления по мониторингу посевов с применением БПЛА (беспилотных летательных аппаратов). Старт серии проектов по созданию комплексной системы контроля по приемке и отгрузке зерна, отходов, готовой продукции на базе линейки решений для хлебоприемной и перерабатывающей отрасли.

Основной целью Общества является извлечение прибыли посредством хозяйственной деятельности. Основными видами деятельности являются:

- 1) разработка программного обеспечения, консультирование в этой области и обработке данных;
- 2) деятельность по созданию и использованию баз данных и информационных ресурсов, в том числе ресурсов Интернет;
- 3) оказание консалтинговых, маркетинговых услуг, исследование конъюнктуры рынка.

- 4) продажа, установка и сопровождение системного и прикладного программного обеспечения.
- 5) геодезическая и картографическая деятельность и землеустройство.
- 6) деятельность, связанная со сбором, обработкой и подготовкой картографической и космической информации, включая аэросъемку.
- 7) производство медицинских изделий, средств измерений, контроля, управления и испытаний, оптических приборов, фото и кинооборудование, часов.
- 8) производство легальных аппаратов, включая космические.

Основными принципами управления ООО «Центрпрограммсистем» являются:

- обеспечение защиты прав потребителей;
- обеспечение равновесия влияния и баланса интересов участников корпоративных отношений;
- раскрытие информации и прозрачность;
- надлежащий контроль за финансово-хозяйственной деятельностью.

Проведем анализ финансовых показателей деятельности ООО «Центрпрограммсистем» в таблице 2.1.

Выручка ООО «Центрпрограммсистем» составила 32 108 тыс. руб. в 2015 г. По результатам 2017 г. значение увеличилось до 33 779 тыс. руб., а значит прирост показателя составил 5,2% за 2015 – 2017 гг. Такая динамика говорит о способности предприятия эффективно действовать в рыночных условиях, наращивать объем сбыта и демонстрировать приемлемый уровень конкурентоспособности.

За 2015 – 2017 гг. выручка растет на 5,2%, в то время как сумма себестоимости товаров и услуг снижается. Результатом такой тенденции является повышение валовой маржи, а значит, наблюдается эффективное управление расходами в рамках текущей деятельностью.

Динамика финансовых показателей деятельности
ООО «Центрпрограммсистем»

Показатели	Год			Абсолютное отклонение, +,-		Относительное отклонение, %		
	2015	2016	2017	2016/ 2015	2017/ 2016	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2015
Выручка	32108	37679	33779	5571	-3900	17,35	-10,35	5,2
Себестоимость	26143	31193	14074	5050	-17119	19,32	-54,88	-46,17
Валовая прибыль (убыток)	5965	6486	19705	521	13219	8,73	203,81	230,34
Рентабельность продаж, %	18,58	17,21	58,34	-1,36	39,76	-7,34	238,88	214
Затраты на рубль продаж	0,81	0,83	0,42	0,01	-0,4	1,68	-49,67	-48,83
Фондоотдача	-	2,28	1,67	-	-	-	-	-
Фондоёмкость	-	0,44	0,6	-	-	-	-	-

В 2017 г. сумма валовой прибыли ООО «Центрпрограммсистем» равна 19 705 тыс. руб. против 5 965 в 2015 г. Положительное значение показателя говорит, что в целом управление производственной деятельностью является эффективным, так как остаются средства для осуществления маркетинговых и управленческих расходов, погашения финансовых расходов.

В течение последнего периода наблюдается качественное управление операционными расходами, о чем свидетельствует показатель рентабельности продаж (0,5834 рублей прибыли от продаж на каждый рубль продаж). Управленцы постоянно работают над поиском возможностей для увеличения операционной маржи, поэтому в течение 2015-2017 гг. прирост составил 39,76 %.

Далее проведем анализ ликвидности и платежеспособности.

Показатель текущей ликвидности говорит о том, что в целом ООО «Центрпрограммсистем» было платежеспособным на начало периода исследования. На каждую единицу краткосрочных обязательств в распоряжении есть 5,92 оборотных активов. В 2017 г. ООО «Центрпрограммсистем» было полностью способным отвечать по

обязательством перед различными сторонами финансово-хозяйственных отношений. Стоимость оборотных активов в 2,8 раза больше стоимости текущих обязательств.

Таблица 2.2

Показатели ликвидности ООО «Центрпрограммсистем»

Показатели	Год			Абсолютное отклонение, +,-		
	2015	2016	2017	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2015
Оборотные активы, тыс. руб.	37696	42149	58957	4453	16808	-20888
Краткосрочные обязательства, тыс. руб.	6367	6584	21038	217	14454	8087
Запасы, тыс. руб.	37386	41331	44600	3945	3269	7214
Денежные средства и денежные эквиваленты, тыс. руб.	30	3	102	-27	99	72
Коэффициент текущей ликвидности	5,92	6,4	2,8	0,48	-3,6	-3,12
Коэффициент быстрой ликвидности	0,05	0,12	0,68	0,08	0,56	0,63
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,0047	0,0004	0,0048	-	0,0044	0,00014
Соотношение краткосрочной дебиторской и кредиторской задолженности	0,04	0,12	0,68	0,08	0,56	0,64

ООО «Центрпрограммсистем» способно относительно быстро погасить 4,87 % текущих обязательств в 2015 г., о чем свидетельствуют данные таблицы 2.2. На конец 2017 г. в предприятия было 0,68 рублей активов, которые могли быть быстро реализованными на рынке для погашения краткосрочных обязательств. Это говорит о возможных проблемах с обеспечением своевременного погашения обязательств.

ООО «Центрпрограммсистем» имеет возможность срочно погасить 0,5% текущих обязательств в 2017 г., а значит показатель абсолютной ликвидности ниже норматива.

В таблице 2.3 представлены показатели финансовой устойчивости ООО «Центрпрограммсистем».

Показатели финансовой устойчивости ООО «Центрпрограммсистем»

Показатели	Год			Абсолютное отклонение, +,-		
	2015	2016	2017	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2015
Собственные оборотные средства , тыс. руб.	26447	31486	37919	5 039	6 433	11 472
Коэффициент обеспечения оборотных активов собственными средст- вами	0,7	0,75	0,64	0,05	-0,1	-0,06
Коэффициент обеспечения собст- венными оборотными средствами запасов	0,71	0,76	0,85	0,05	0,09	0,14
Коэффициент финансовой автоно- мии	0,8	0,82	0,75	0,02	-0,07	-0,05
Коэффициент финансовой зависи- мости	1,26	1,23	1,34	-0,03	0,11	0,08
Коэффициент финансового леве- риджа	0,26	0,23	0,34	-0,03	0,11	0,08
Коэффициент маневренности соб- ственного капитала	0,6	0,67	0,61	0,06	-0,06	0
Коэффициент финансовой устойчи- вости (покрытия инвестиций)	0,88	0,89	0,75	0	-0,14	-0,14
Коэффициент мобильности активов	2,18	2,68	2,38	0,5	-0,29	0,21

На конец 2017 г. стоимость имеющихся собственных оборотных средств для ООО «Центрпрограммсистем» равна 37 919 тыс. руб. Объем этих средств увеличился на 11 472 тыс. руб. за 2017 гг. Текущее значение говорит о том, что ООО «Центрпрограммсистем» имеет некоторый объем собственных финансовых ресурсов, что обеспечивает некоторую финансовую гибкость.

Предприятие обеспечило часть своей потребности в оборотном капитале самостоятельно, так как значение соответствующего показателя находится в нормативных пределах. В 2017 г. собственные оборотные средства покрывали 64,32% оборотных активов.

Состоянием на конец 2017 г. ООО «Центрпрограммсистем» имеет существенный объем собственных оборотных средств для создания запасов (85,02%), а это значит, что даже в случае ограничения доступа к внешнему

финансовому рынку из-за снижения доверия к предприятию у него все еще останется возможность проведения стабильной деятельности. В течение 2017 гг. объем собственных средств для финансирования запасов повышается на 0,14, что положительно влияет на способность проводить стабильную операционную деятельность.

Показатель финансовой зависимости показывает, что в 2017 г. на каждый рубль собственного капитала в ООО «Центрпрограммсистем» есть 1,34 рублей пассивов, что свидетельствует о нахождении значения в нормативных пределах. На каждый рубль собственного капитала в предприятия есть 0,34 рублей заемного капитала.

Высокая доля собственных оборотных средств в собственном капитале ООО «Центрпрограммсистем» (60,53%) указывает на достаточную финансовую гибкость, а зависимость ежедневной деятельности от внешних источников финансирования является приемлемой.

Организационная структура рассматриваемого предприятия относится к линейно-функциональным структурам (приложение 1).

Управление предприятием осуществляет директор ООО «Центрпрограммсистем». В непосредственном подчинении директору находятся заместитель генерального директора-технический директор, главный бухгалтер, заместитель генерального директора по коммерции (госсектор), заместитель генерального директора (комсектор), заместитель генерального директора по стратегическому развитию (госсектор).

Многолетний опыт использования линейно-функциональных структур управления показал, что они наиболее эффективны там, где аппарату управления приходится выполнять множество рутинных, часто повторяющихся процедур и операций при сравнительной стабильности управленческих задач и функций: посредством жесткой системы связей обеспечивается четкая работа каждой подсистемы и организации в целом.

К достоинствам линейно-функциональной структуры управления можно отнести:

- более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников;
- освобождение главного линейного менеджера от глубокого анализа проблем;
- возможность привлечения консультантов и экспертов.

К недостаткам линейно-функциональной структуры управления относятся:

- отсутствие тесных взаимосвязей между производственными отделениями;
- недостаточно четкая ответственность, так как готовящий решение, как правило, не участвует в его реализации;
- чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали, а именно: подчинение по иерархии управления, то есть, тенденция к чрезмерной централизации.

В силу того, что организация относится к предприятиям малого бизнеса, оно не имеет возможности содержать дополнительных сотрудников для осуществления обеспечивающих бизнес-процессов. Именно поэтому, такие обеспечивающие процессы, как обеспечение безопасности и юридическое обслуживание переданы на аутсорсинг. Контроль за оперативным и качественным выполнением обеспечивающих функций несет заместитель директора по персоналу. На него же возложена ответственность за организацию административно-хозяйственного обеспечения деятельности компании. Он рассчитывает оптимальную сумму денежных средств, которую предприятие может позволить потратить на осуществление данного бизнес-процесса. Он же контролирует целевое использование выделенных денежных средств.

Таким образом, тенденция повышения выручки в ООО «Центрпрограммсистем» говорит о способности предприятия эффективно действовать в рыночных условиях, наращивать объем сбыта и демонстрировать приемлемый уровень конкурентоспособности. В 2017 г. ООО «Центрпрограммсистем» было полностью способным отвечать по обязательствам перед различ-

ными сторонами финансово-хозяйственных отношений. Анализ финансовой устойчивости показал, что предприятие обеспечило часть своей потребности в оборотном капитале самостоятельно, так как значение соответствующего показателя находится в нормативных пределах.

2.2 Анализ системы управления персоналом и использования трудового потенциала в ООО «Центрпрограммсистем»

В ООО «Центрпрограммсистем» кадровую деятельность осуществляют главный бухгалтер и специалист по кадровому учету и заработной плате (рис. 2.1).

Основной их целью является реализация кадровой политики в Обществе. В соответствии с целью ими выполняются следующие функции:

- подбор, расстановка и воспитание кадров;
- оформление и учет кадров;
- обеспечение прав, льгот и гарантий работников Общества;
- контроль за состоянием трудовой дисциплины в Обществе.

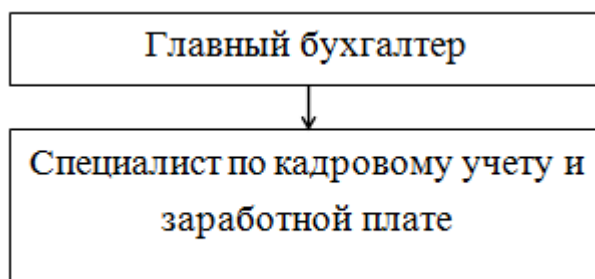


Рис. 2.1. Структура отдела управления персоналом
ООО «Центрпрограммсистем»

Цель кадровой работы ООО «Центрпрограммсистем» соответствует задачам, которые ставит перед собой общество.

Должностная инструкция является внутренним правовым документом Общества, регламентирующим основные функции, обязанности, права и ответственность работника при осуществлении им трудовой деятельности в определенной должности.

Согласно должностной инструкции специалист по кадровому учету и заработной плате осуществляет следующие функции:

- разрабатывает кадровую политику, а также комплекс мероприятий по ее реализации;
- составляет расчеты потребности в кадрах и определяет источники ее удовлетворения на основе изучения рынка труда;
- обеспечивает общество кадрами рабочих и служащих требуемых профессий, специальностей и квалификации в соответствии с целями, стратегией и предметом деятельности общества;
- формирует и ведет банк данных о количественном и качественном составе кадров;
- совместно с руководителями структурных подразделений осуществляет подбор и отбор работников и вносит предложения об их назначении на должности и др.

Главный потенциал организации заключен в ее персонале. Без квалифицированных работников ни одна организация не может достичь целей и выжить в конкурентной борьбе.

Рассмотрим основную структуру персонала ООО «ЦентрПрограммСистем» (табл. 2.4).

Из данной таблицы видно, что структура персонала в ООО «Центрпрограммсистем» представлена руководителями, специалистами, а также рабочими. За анализируемый период численность персонала в ООО «Центрпрограммсистем» возросла на 13 штатных единиц и составила 48 штатных единиц, численность руководителей увеличилась на 37,14 %, специалистов увеличилась на 75 % и составила 22 штатные единицы, численность рабочих на 29,41 %, т.е. на 3 человека и составила 22 человека.

Таблица 2.4

Структура персонала ООО «Центрпрограммсистем», 2015-2017 гг.

Категории персонала	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абсолютное отклонение, (+, -) 2017/2015	Темп роста, (%) 2017/2015
Персонал, всего, в том числе:	35	38	48	13	137,14
1. Руководители	8	9	12	4	150,0
2. Специалисты	8	9	14	6	175,0
3. Рабочие	17	20	22	3	129,41

Также проведем качественный анализ персонала ООО «Центрпрограммсистем», т.е., распределение персонала по возрасту, по полу, по уровню образования и по стажу работы.

В таблице 2.5 представлено распределение персонала по возрасту.

Таблица 2.5

Распределение персонала ООО «Центрпрограммсистем»
по возрасту

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе руков.	Кол-во	% по группе спец.	Кол-во	% по группе рабоч.
До 20	-	-	-	-	-	-
20 – 30	2	16,67	6	42,86	13	59,09
30 – 40	4	33,33	5	35,71	4	18,18
40 – 50	3	25	2	14,29	2	9,09
50 – 60	3	25	1	7,14	2	9,09
Свыше 60	-	-	-	-	1	4,55
Итого		100		100		100

Из анализа таблицы 2.5 видно, что в организации работают в основном работники в возрасте 20-30 лет, их количество составляет 21 человек. Возраст руководителей и специалистов преимущественно составляет 30-60 лет.

Наибольшее число рабочих 20-30 летнего возраста. Персонал возрастом до 20 лет в ООО «Центрпрограммсистем» отсутствует.

В таблице 2.6 наглядно отображено распределение персонала по полу.

Таблица 2.6

Распределение персонала ООО «Центрпрограммсистем» по полу

Группы работников	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Руководители	10	34,48	2	10,53
Специалисты	8	27,59	6	31,58
Рабочие	11	37,93	11	57,89
Итого	29	100	19	100

Из анализа таблицы 2.6 видно, что в организации больше всего работает мужчин – 29 , чем женщин – 19. В группе руководителей численность мужчин также превышает численность женщин.

Проанализируем распределение персонала ООО «Центрпрограммсистем» по трудовому стажу, результаты представим в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Распределение персонала ООО «Центрпрограммсистем»
по трудовому стажу

Группы работников по стажу, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 5	-	-	-	-	4	18,18
От 5 до 10	6	50	3	21,43	10	45,45
От 10 до 15	3	25	7	50	3	13,64
От 15 до 20	2	16,67	2	14,29	4	18,18
Свыше 20	1	8,33	2	14,29	1	4,55
Свыше 30	-	-	-	-	-	-

Из анализа таблицы 2.7 видно, что большинство сотрудников имеют стаж работы от 5 до 10 лет.

Таблица 2.8 содержит данные о распределении персонала ООО «Центрпрограммсистем» по образованию.

Таблица 2.8

Распределение персонала ООО «Центрпрограммсистем»
по образованию

Группы работников по образованию:	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
среднее	-	-	-	-	4	18,18
среднее специальное	3	25	4	28,57	6	27,27
незаконченное высшее	1	8,33	7	50	4	18,18
высшее	6	50	3	21,43	8	36,36
ученая степень	2	16,67	-	-	-	-

Анализ таблицы 2.8 показал, что в организации в основном работают люди с высшим профессиональным образованием, двое имеют ученую степень.

Проведем анализ динамики движения кадрового состава ООО «Центрпрограммсистем» и рассчитаем основные коэффициенты.

1. Коэффициент оборота по приему персонала ($K_{пр}$) (формула 2.1):

$$K_{пр} = \frac{\text{Количество принятого на работу персонала}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2.1)$$

$$2015: K_{пр} = 6/35 = 0,17;$$

$$2016: K_{пр} = 9/38 = 0,24;$$

$$2017: K_{пр} = 11/48 = 0,23.$$

2. Коэффициент оборота по выбытию ($K_{в}$) (формула 2.2):

$$K_{в} = \frac{\text{Количество уволившихся работников}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2.2)$$

$$2015: K_{в} = 7/35 = 0,20;$$

$$2016: K_{в} = 6/38 = 0,16;$$

2017: $K_b = 9/48 = 0,19$.

3. Коэффициент текучести кадров ($K_{ТК}$) (формула 2.3):

$$K_{ТК} = \frac{\text{Количество работников уволившихся по собственному желанию и уволенных за нарушение трудовой дисциплины}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2.3)$$

2015: $K_b = 7/35 = 0,20$;

2016: $K_b = 6/38 = 0,16$;

2017: $K_b = 9/48 = 0,19$.

4. Коэффициент замещения (K_3) (формула 2.4):

$$K_3 = \frac{\text{Количество принятых} - \text{Количество выбывших работников}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2.4)$$

2015: $K_3 = (6-7) / 35 = - 0,03$;

2016: $K_3 = (9-6) / 38 = 0,08$;

2017: $K_3 = (19-9) / 48 = 0,21$.

5. При оценке уровня организации управления используют коэффициент стабильности кадров ($K_{СК}$) (формула 2.5):

$$K_{СК} = 1 - \frac{P'_{ув}}{P + P_{П}} \quad (2.5)$$

где $P'_{ув}$ - численность работников, уволившихся с предприятия по собственному желанию и из-за нарушения трудовой дисциплины за отчетный период, чел.

P - среднесписочная численность работников

$P_{П}$ - численность вновь принятых за отчетный период работников

Коэффициент стабильности кадров ($K_{СК}$)

2015: $K_{СК} = 1 - (7/(35+6)) = 0,83$;

2016: $K_{СК} = 1 - (6/(38+9)) = 0,87$;

$$2017: K_{\text{ск}} = 1 - (9 / (48 + 19)) = 0,87.$$

6. Коэффициент абсентеизма ($K_{\text{абс}}$) (формула 2.6):

$$K_{\text{абс.}} = \frac{\text{число дней невыхода на работу}}{\text{общее число рабочих дней за год}} \quad (2.6)$$

$$2014: K_{\text{абс.}} = 61 / 248 = 0,25;$$

$$2015: K_{\text{абс.}} = 63 / 247 = 0,26;$$

$$2016: K_{\text{абс.}} = 66 / 247 = 0,27.$$

В таблице 2.9 представлены результаты анализа основных кадровых процессов в ООО «Центрпрограммсистем».

Таблица 2.9

Анализ основных кадровых процессов в ООО «Центрпрограммсистем»,
2015-2017 гг.

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2017 г. в % к 2015 г.
Среднесписочная численность персонала	35	38	48	137,14
Принято всего, чел.	6	9	19	183,33
Выбыло всего, чел.	7	6	9	128,57
в том числе:				
- по собственному желанию	7	6	8	114,29
- за нарушение трудовой дисциплины	0	0	1	0
- по сокращению штатов	0	0	0	0
Коэффициент оборота по приему	0,17	0,24	0,23	135,29
Коэффициент оборота по выбытию	0,20	0,16	0,19	95,00
Коэффициент текучести кадров	0,20	0,16	0,19	95,00
Коэффициент замещения	- 0,03	0,08	0,21	700,0
Коэффициент стабильности кадров	0,83	0,87	0,87	102,41
Коэффициент абсентеизма	0,25	0,26	0,27	108,00

Проведя анализ основных кадровых процессов можно сказать следующее, в период с 2015 по 2017 год коэффициент оборота по приему увеличился на 0,06 (35,29%) и составил 0,23. Коэффициент оборота по выбытию снизился на 0,01 (5%) и составил 0,19. Коэффициент текучести кадров равен коэффициенту оборота по выбытию. Коэффициент стабильности кадров повысился на 0,04 (2,41%) и составил 0,87. Коэффициент абсентеизма увеличился на 0,02 (8,0%) и составил 0,27.

Так, можно сделать вывод, что в ООО «Центрпрограммсистем» отмечается нестабильность кадровых процессов: высокие коэффициенты оборота по приему, оборота по выбытию и замещения кадров при низком коэффициенте стабильности кадров.

В целом анализ эффективности системы управления персоналом показал, что в ООО «Центрпрограммсистем» создана эффективная система управления персоналом: кадровую деятельность осуществляют главный бухгалтер и специалист по кадровому учету и заработной плате; подбирается высококвалифицированный персонал; однако имеются проблемы, связанные с высокими показателями текучести кадров.

2.3 Оценка системы адаптации персонала в ООО «Центрпрограммсистем»

Основным регламентирующим документом по адаптации персонала в ООО «Центрпрограммсистем» является Положение об адаптации сотрудников (приложение 2).

Адаптация является необходимым условием для построения взаимовыгодных и результативных отношений между руководством ООО «Центрпрограммсистем» и работниками на всех уровнях организации.

Период адаптации работника включает срок испытания и составляет от 1 до 3 месяцев – определяется непосредственным руководителем структурного подразделения ООО «Центрпрограммсистем», к которому принят на рабо-

ту работник. Руководитель определяет срок испытания и назначает наставника, который оказывает помощь новому сотруднику в период адаптации. Наставником является сотрудник структурного подразделения, который работает в организации более 1 года и демонстрирует стабильно высокие результаты работы.

Руководитель знакомит нового работника с:

- наставником/наставниками (если они разные) на период адаптации;
- должностными обязанностями в соответствии с должностной инструкцией.

Наставник знакомит нового работника с:

- рабочим местом и помещением;
- сотрудниками структурного подразделения, в которое принят новый работник;
- положениями о структурном подразделении, самостоятельное структурное подразделение и другие подчинены структурные подразделения, при необходимости;
- нормативными документами организации, необходимые новому работнику во время его работы.

В течение первых 1-2 недель работы руководитель знакомит нового работника с его целями и задачами на период адаптации.

Подведение итогов результатов работы нового сотрудника в период адаптации осуществляется на основе предварительного анализа в форме собеседования с руководителем.

В зависимости от длительности периода адаптации и испытательного срока анализ результатов работы нового работника проводится до 2-х раз; обязательно - в конце установленного срока испытания (от 1 до 3 месяцев).

Каждый руководитель сталкивается с проблемой адаптации новых сотрудников в организации. С целью выявления проблем в адаптации молодых специалистов в ООО «Центрпрограммсистем» было проведено анкетирование (приложение 3).

Анкетному опросу были подвергнуты сотрудники, принятые на работу в 2017 году, всего – 11 человек.

На рис. 2.2 представлены результаты ответа на вопрос: «Как долго продолжается Ваше освоение в условиях нового места работы?».

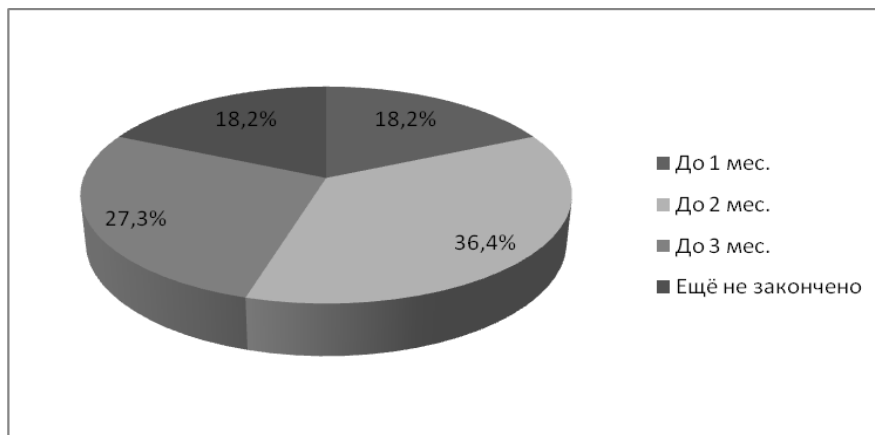


Рис. 2.2. Результаты ответа на вопрос: «Как долго продолжается Ваше освоение в условиях нового места работы?»

Анализ показал, что у 18,2 % респондентов освоение в условиях нового места работы продолжалось до 1 месяца; у 36,4 % - до 2 месяцев; у 36,4 % - до 3 месяцев; у 18,2 % респондентов освоение на новом месте работы ещё не закончено.

Ответы на вопрос: «Что Вам показалось наиболее сложным в течение этого периода?» отражены на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Результаты ответа на вопрос: «Что Вам показалось наиболее сложным в течение этого периода?»

Как показано на рис. 2.3, наиболее сложным в течение адаптационного периода для новых сотрудников является вхождение в коллектив (45,5 %); для 27,3 % сотрудников наиболее сложным стало выполнение профессиональных обязанностей; 18,2 % среди сложностей отметили условия труда.

На рис. 2.4 представлены результаты ответа на вопрос: «В какой период своей деятельности Вы почувствовали, что овладели профессиональными навыками?».

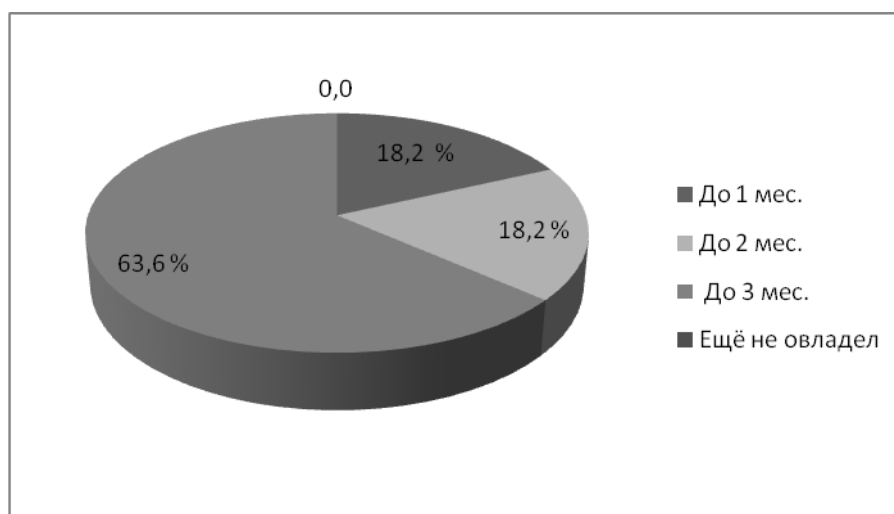


Рис. 2.4. Результаты ответа на вопрос: «В какой период своей деятельности Вы почувствовали, что овладели профессиональными навыками?»

Исследование показало, что 18,2 % сотрудников ООО «Центрпрограммсистем» овладели профессиональными навыками в срок до 1 месяца, также 18,2 % в срок до двух месяцев, большинство – 63,6% опрошенных сотрудников овладели данными навыками в срок до трех месяцев.

Как показано на рис. 2.5, у 9,1 % новых сотрудников время от времени возникают конфликты с руководителем и у 27,3% с коллегами; 18,2 % и 45,5 % редко имеют конфликты с руководителем и коллегами соответственно.

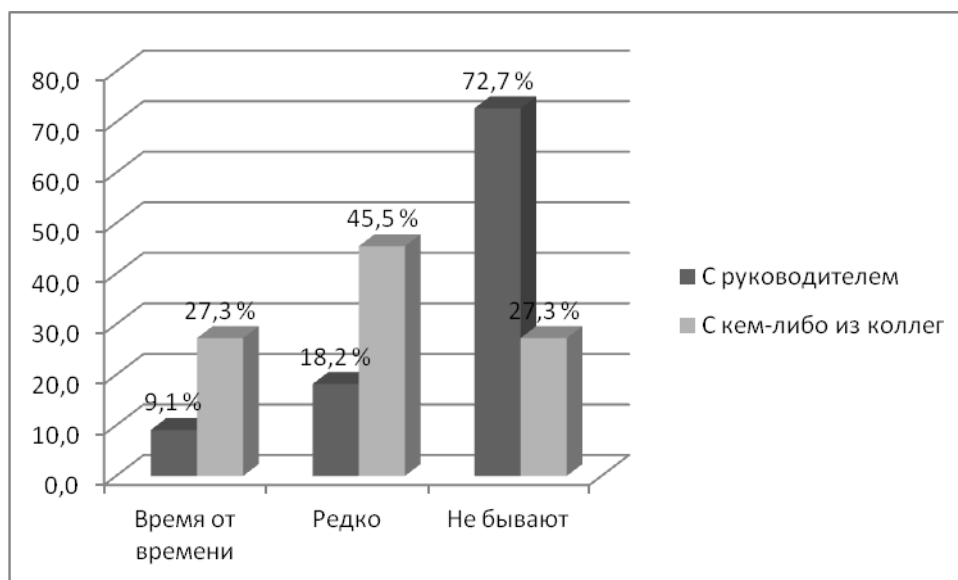


Рис. 2.5. Результаты ответа на вопрос: «Бывают ли у Вас конфликты?»

Результаты оценки интереса новых сотрудников к дальнейшему продвижению внутри компании, профессиональному росту (рис. 2.6) показали, что большинство опрошенных – 72,7 % заинтересованы в этом. При этом 18,2 % пока трудно оценить готовность к дальнейшему продвижению внутри ООО «Центрпрограммсистем».

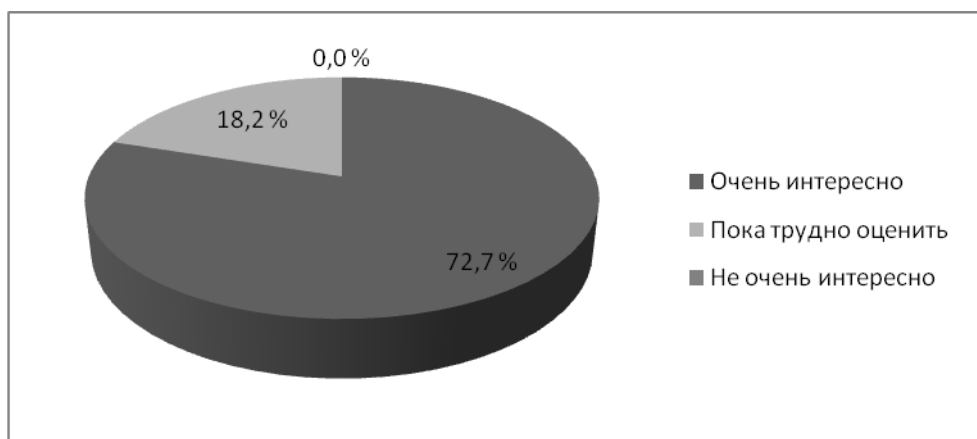


Рис. 2.6. Результаты ответа на вопрос: «Оцените, пожалуйста, Ваш интерес к дальнейшему продвижению внутри компании, профессиональному росту»

На рис. 2.7 представлены факторы удовлетворенности персонала ООО «Центрпрограммсистем» работой в компании.

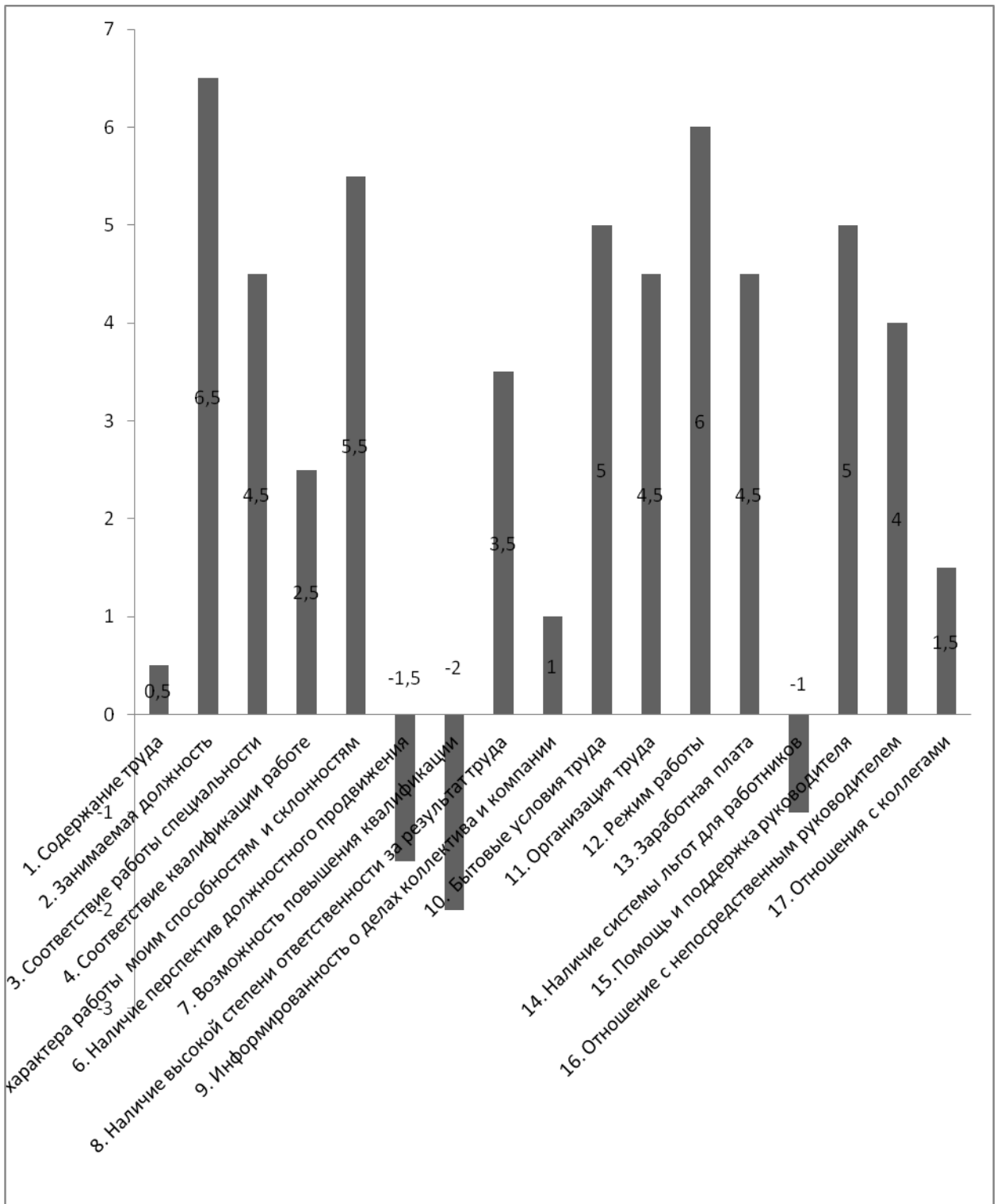


Рис. 2.7. Факторы удовлетворенности персонала
ООО «Центрпрограммсистем» работой в компании

В результате исследования выявлено, что наиболее опрошенный персонал устраивают такие факторы как занимаемая должность (6,5 баллов), со-

ответствие характер работы способностям и склонностям (5,5 баллов), бытовые условия труда (5 баллов), помощь и поддержка руководителя (5 баллов).

Наибольшее недовольство новых сотрудников ООО «Центрпрограммсистем» связано с отсутствием возможности повышения квалификации (-2 балла), отсутствием перспектив должностного продвижения (-1,5 балла), отсутствием системы льгот для работников (-1 балл).

Результаты исследования свидетельствуют, что в процессе адаптации к трудовой деятельности молодые специалисты по-разному мотивированы и опираются на разные ценности.

Нами также была проведена оценки эффективности адаптации персонала ООО «Центрпрограммсистем» (табл. 2.10).

Таблица 2.10

Результаты оценки эффективности адаптации персонала

ООО «Центрпрограммсистем»

Показатель, единицы измерения	Формула	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Экономическая эффективность				
Коэффициент качества оценки адаптации персонала, % (Коп) [31, с. 547]	$Kop = (Cup/Cpo) * 100\%$	66,7	50,0	44,4
Доля сотрудников, прошедших испытательный срок (dcotr) [31, с. 548]	$dcotr = A/Чп$	0,83	0,78	0,83
Социальная эффективность				
Количество уволенных работников по собственному желанию, % (Тпо соб.жел) [49]	$Tpo \text{ соб.жел} = Чвсж/Срч * 100\%$	0,20	0,16	0,17
Степень конфликтности, (Ск) [40, с. 435]	$Ск = K/В$	0,30	0,36	0,46
Организационная эффективность				
Расходы на обучение одного наставника, р. (Ро) [31, с. 549]	$Ро = Rob/Чн$	3000	2700	2500

** Используемые в таблице сокращения: Суп – количество сотрудников, улучшивших показатели на 10 % и более; Спо – количество сотрудников, прошедших адаптацию; А – количество сотрудников прошедших испытательный срок; Чп – общее число принятых сотрудников; Чвсж – количество выбывших по собственному желанию сотрудников; Срч – среднесписочная численность персонала за отчетный период; К – число конфликтов, возникающих за период; В – общее число взаимосвязей в коллективе; Роб – расходы на обучение; Чн - численность наставников.

По полученным расчетам был выявлен ряд недостатков в адаптации сотрудников ООО «Центрпрограммсистем»: снижение количества сотрудников, улучшивших показатели производительности на 10 % и более, уменьшение расходов на обучение наставников, высокая степень конфликтности в организации, низкий уровень удовлетворенности персонала.

Таким образом, можно сделать следующие выводы.

Анализ основных показателей ООО «Центрпрограммсистем» свидетельствует о повышении эффективности деятельности компании, так как в отчетном году по сравнению с предыдущим годом наблюдается их повышение. На изменение выручки негативное влияние оказало снижение количества проданной продукции.

Для ООО «Центрпрограммсистем» характерна линейно-функциональная структура управления.

Среди персонала ООО «Центрпрограммсистем» большинство сотрудников молодого возраста, они имеют преимущественно высшее образование, по нашему мнению, является позитивным.

В организации проводится минимальный набор мероприятий, позволяющих новому сотруднику первоначально сориентироваться на новом месте работы. Процесс адаптации включает в себя знакомство с коллективом, наставником, с сотрудниками из других подразделений, с которыми новичку необходимо будет сотрудничать.

В результате анализа системы адаптации персонала в ООО «Центрпрограммсистем» были выявлены следующие основные про-

блемы: несовершенство нормативно-методического обеспечения адаптации; низкая вовлеченность руководителей подразделений в процесс адаптации; низкая вовлеченность «новичков» в организационную культуру и основные бизнес-процессы.

Так, для ООО «Центрпрограммсистем» рекомендовано комплексное совершенствование системы адаптации персонала, которое включает все меры по ее реализации – от разработки до оценки эффективности. Такой подход позволяет создать в ООО «Центрпрограммсистем» программу, которая станет методом повышения трудового потенциала предприятия, поможет новым сотрудникам влиться в коллектив, максимально быстро начать работать с высокой эффективностью, а также повысит лояльность и позволит снизить текучесть персонала.

ГЛАВА III. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «ЦЕНТРПРОГРАММСИСТЕМ»

3.1 Мероприятия по совершенствованию системы адаптации персонала в ООО «Центрпрограммсистем»

Как показал проведенный в главе 2 анализ, в ООО «Центрпрограммсистем» отсутствует системность в подходе к адаптации персонала и недостаточно развита система повышения трудового потенциала предприятия. Основными проблемами в системе адаптации персонала ООО «Центрпрограммсистем» являются: несовершенство нормативно-методического обеспечения адаптации; низкая вовлеченность руководителей подразделений в процесс адаптации; низкая вовлеченность «новичков» в организационную культуру и основные бизнес-процессы.

По результатам проведенного выше анализа предполагается совершенствование системы адаптации персонала организации. В таблице 3.1 представлены мероприятия по решению указанных проблем в ООО «Центрпрограммсистем» и критерии их результативности.

Таблица 3.1

Мероприятия по совершенствованию системы адаптации персонала в ООО «Центрпрограммсистем»

№	Проблема	Рекомендации	Мероприятия	Результаты
1.	Несовершенство нормативно-методического обеспечения адаптации	Совершенствование нормативно-методического обеспечения адаптации	1.1. Разработка должностных инструкций для всех должностей штатного расписания 1.2. Составление программы адаптации: стандарта адаптации персонала, инструкции наставника, плана адаптационных мероприятий	1.1. Понятная и прозрачная система адаптации персонала 1.2. Снижение текучести «новичков» на 50 %

Продолжение таблицы 3.1

2.	Низкая вовлеченность руководителей подразделений в процесс адаптации	Вовлечение руководителей подразделений в процесс адаптации	2.1. Закрепление в локальных нормативных актах участия руководителей подразделений в процессе адаптации новых сотрудников 2.2. Материальное поощрение руководителей подразделений и наставников за успешное прохождение «новичком» испытательного срока	2.1. Повышение заинтересованности руководителей подразделений в удержании «новичков» 2.2. Снижение показателей текучести кадров среди новых сотрудников 2.3. Повышение эффективности труда «новичков»
3	Низкая вовлеченность «новичков» в организационную культуру и бизнес-процессы	Совершенствование политики организации и руководства	3.1. Проведение корпоративного мероприятия 3.2. Работа руководителей и новых сотрудников над совместными бизнес-проектами	3.1. Повышение выручки на 3% 3.2. Снижение количества конфликтных ситуаций 3.3. Снижение показателей текучести кадров среди новых сотрудников

Дадим подробное описание предложенных мероприятий.

1.1. Разработка должностных инструкций для всех должностей штатного расписания.

Целью разработки должностных инструкций, как правило, становится усиление функционального взаимодействия, определение трудовых договорных обязательств, оценка деятельности сотрудников по результатам работы организации в целом.

В должностных инструкциях, входящих в единую корпоративную систему менеджмента, необходимо включить корпоративные цели организации во внутренние требования по выполнению конкретных функций персонала и обеспечить мониторинг выполнения этих должностных обязанностей.

1.2. Составление программы адаптации: стандарта адаптации персонала, инструкции наставника, плана адаптационных мероприятий.

Для совершенствования нормативно-методического обеспечения адаптации персонала в ООО «Центрпрограммсистем» необходимо разработать программу, которая может быть формализована в виде следующих документов: стандарт адаптации персонала, инструкция наставника, план адаптационных мероприятий.

Стандарт адаптации персонала будет являться основным документом, который регламентирует мероприятия по адаптации новых сотрудников. Этот документ должен согласовываться с руководителем ООО «Центрпрограммсистем». Проект стандарта адаптации представлен в приложении 4.

Специалист по кадровой работе и заработной плате занимается непосредственным подбором и приемом сотрудника на работу. Новый работник в течение назначенного времени (обычно 1-2 дня) при непосредственном участии сотрудника отдела кадров проходит программу адаптации согласно данному стандарту.

Обязательным в рамках данного стандарта должно быть прохождение адаптантами «Курса профессиональной подготовки новых сотрудников», который прививает основы корпоративной культуры, предоставляет общую информацию о предприятии и в основном соответствует поставленным задачам. На основании анкетных данных и собственных наблюдений во время проведения Курса сотрудник отдела кадров составляет План дальнейших адаптационных мероприятий непосредственно на рабочем месте. В конце курса специалист по кадровой работе и заработной плате ООО «Центрпрограммсистем» объясняет новичку, как ему добраться до места своей дальнейшей работы, во сколько там быть, какие иметь при себе документы, и желает ему успехов. Затем по электронной почте пересылает Служебную записку на имя непосредственного руководителя нового сотрудника. Эта служебная записка содержит информацию, что такого-то числа в распоряжение руководителя поступает новый сотрудник, который прослушал «Курс профессиональной подготовки».

«Курс профессиональной подготовки» частично реализуется с помо-

щью адаптационного видео-ролика для новых работников. Обучающие видео-ролики позволяют сэкономить затраты на обучение и время.

Далее разрабатывается «План адаптационных мероприятий», который имеет стандартную форму, но при необходимости, может быть дополнительно прокомментирован в отношении конкретного сотрудника. Кроме этого пересылается также форма «Оценка деятельности работника в период адаптации», которая поэтапно будет заполняться руководителем и другими ответственными лицами.

План адаптационных мероприятий является обязанностью наставников, которые проводят адаптационные мероприятия. Этот план имеет стандартную для всех отделов ООО «Центрпрограммсистем» структуру и соответственно к нему осуществляется работа программы социальной адаптации для вновь принятых сотрудников. Этот план согласовывается начальников отдела кадров и начальниками отделений.

Наличие инструкции наставника позволит наставнику сэкономить время на подготовку к процессу адаптации нового сотрудника, что скажется на производительности труда в организации. Разработанная нами инструкция наставника представлена в приложении 5.

2.1. Закрепление в локальных нормативных актах участия руководителей подразделений в процессе адаптации новых сотрудников.

Отсутствие участия руководителей подразделений в процессе адаптации новых сотрудников снижает эффективность процесса адаптации, поэтому руководители структурных подразделений также должны принимать участие в процессе адаптации.

2.2. Материальное поощрение руководителей подразделений и наставников за успешное прохождение «новичком» испытательного срока.

Мотивирование руководителей подразделений и наставников материальным поощрением должно зависеть от результатов адаптации персонала. Предлагается ввести дополнительное денежное вознаграждение для руководителей подразделений и наставников с низкой текучестью кадров по резуль-

татам года в размере 15 000 руб. за одного «адаптанта». Премия выдается, если новый сотрудник успешно прошел испытательный срок и проработал в компании не менее 6 месяцев.

В результате чего повысится коэффициент постоянства кадров в организации, что скажется на экономии при подборе новых кадров.

3.1. Проведение корпоративного мероприятия.

Проведение корпоративного мероприятия способствует сплоченности коллектива, снижению уровня внутренней конфликтности и напряженности.

Предлагаем проведение корпоративного мероприятия в честь 20-летия ООО «Центрпрограммсистем» 19 марта 2019 года с организацией праздничного банкета и вручением памятных подарков сотрудникам с логотипом компании. При этом руководству необходимо отметить, что на новых сотрудников компании возлагаются большие надежды, наметить перспективы развития компании, в которых участие новых сотрудников является значимым.

В корпоративном мероприятии примут участие все сотрудники ООО «Центрпрограммсистем» - 48 человек. На банкет планируется затратить 120 000 руб.

В день рождения ООО «Центрпрограммсистем» предлагается дарить следующую продукцию с корпоративной символикой: зонт (для тех, кто укрывает от невзгод), бейсболку и футболку (для увлекающихся спортом), плед (для теплолюбивых), брелок и термокружку (автолюбителям), монетницу с часами (для бережливых). Новичкам планируется подарить блокноты с авторучками.

Для изготовления сувенирной продукции с корпоративной символикой планируется затратить 80 000 рублей.

3.2. Работа руководителей и новых сотрудников над совместными бизнес-проектами.

Такая оптимизация поможет всем сотрудникам, от генерального директора до рядовых исполнителей, лучше взаимодействовать с коллегами,

управлять проектами, генерировать идеи, активнее сотрудничать при выполнении задач и эффективнее работать.

План-график внедрения мероприятий с указанием их стоимости и ответственных лиц представлен в таблице 3.2. Срок реализации мероприятий составляет один год.

Таблица 3.2

Оценка стоимости внедрения мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала ООО «Центрпрограммсистем»

Мероприятия	Ответственный	Стоимость	Сроки внедрения
Разработка должностных инструкций для всех должностей штатного расписания	Специалист по кадровой работе и заработной плате, руководители структурных подразделений	В рамках заработной платы	С 01 по 31 августа 2018 года
Составление программы адаптации: стандарта адаптации персонала, инструкции наставника, плана адаптационных мероприятий	Специалист по кадровой работе и заработной плате	В рамках заработной платы	С 03 сентября по 31 октября 2018 года
Закрепление в локальных нормативных актах участия руководителей подразделений в процессе адаптации новых сотрудников	Генеральный директор, специалист по кадровой работе и заработной плате	В рамках заработной платы	С 02 июля 2018 года
Материальное поощрение руководителей подразделений и наставников за успешное прохождение «новичком» испытательного срока	Главный бухгалтер, специалист по кадровой работе и заработной плате	300 000 руб. (15 000 руб. за одного «адаптанта»)	С 08 января 2019 года (При успешном прохождении испытательного срока и работе к компании не менее 6 месяцев)
Проведение корпоративного мероприятия	Специалист по кадровой работе и заработной плате, главный бухгалтер	200 000 руб. (из них 120 000 руб. на организацию банкета; 80 000 руб. на корпоративные подарки сотрудникам)	19 марта 2019 года

Работа руководителей и новых сотрудников над совместными бизнес-проектами	Генеральный директор, руководители структурных подразделений	В рамках заработной платы	В течение планируемого периода
---	--	---------------------------	--------------------------------

Таким образом, комплекс мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в ООО «Центрпрограммсистем» рассчитан на реализацию в течение года, средства на него в сумме 500 000 руб. могут быть выделены из прибыли организации. Начало реализации проектных мероприятий планируется со 2 июля 2018 года.

3.2 Оценка социально-экономической эффективности мероприятий

Определим экономическую эффективность комплекса мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в ООО «Центрпрограммсистем».

В связи с планируемым снижением текучести персонала на 50%, будут снижены затраты на подбор и найм персонала. Как затраты на подбор и найм, так и прибыль от них являются невычлняемым элементом общих затрат на персонал и общей прибыли от функционирования системы управления персоналом.

Определим снижение издержек в ООО «Центрпрограммсистем» в результате внедрения мероприятий.

В ООО «Центрпрограммсистем» отмечено увеличение выбывшего персонала – с 7 человек в 2015 году до 9 человек в 2017 году.

Предполагаем, что за счет внедрения комплекса мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в ООО «Центрпрограммсистем» текучесть кадров снизится на 50%.

Воспользуемся формулой С.А. Шапиро для определения эффекта от уменьшения текучести кадров (формула 3.1):

$$\mathcal{E}_m = \mathcal{Z}_n \times P \times (K_{T1} - K_{T2}), \quad (3.1)$$

где \mathcal{Z}_n – затраты на новичка;

P – среднесписочная численность работников;

K_{T1} – коэффициент текучести в текущем периоде;

K_{T2} – коэффициент текучести в плановом периоде.

Затраты на новичка, то есть затраты на поиск, подбор и обучение нового сотрудника на одного человека определены как сумма годовых затрат на поиск и подбор и годовых затрат на обучение одного сотрудника.

По данным организации, средняя стоимость затрат на поиск и подбор составляет 2300 рублей на одного человека, состоящих из:

- расходов на рекламные объявления о вакансиях компании в СМИ;
- затраты на размещение информации о вакансиях на специальных сайтах.

Тогда предполагаемая экономия средств за счет снижения уровня текучести кадров на 50% по формуле 3.1 составит:

$$\mathcal{E}_T = 2300 \text{ руб.} \times 48 \text{ чел.} \times (0,19 - 0,10) = 11\ 040 \text{ руб.}$$

Таким образом, эффект от уменьшения текучести составит 11 040 руб.

Внедрение мероприятий повысит основные финансовые показатели, такие как выручка не менее, чем на 3 %. Для этого прогнозируем показатели прибыли после введения мероприятий по формуле 3.2:

$$П_{np} = (B_{pn} + (B_{pn} \times (П_{pv} / 100))), \quad (3.2)$$

где $П_v$ – планируемый показатель выручки от реализации мероприятий, тыс. руб.;

B_{pn} – выручка от реализации за последний период, тыс. руб.;

$P_{рв}$ – планируемый прирост выручки от реализации вследствие реализации предложенных мероприятий, %.

$$\begin{aligned} P_{в} &= (19\,705,0 \text{ тыс. руб.} + (19\,705,0 \text{ тыс. руб.} \times (3,0 / 100))) = \\ &= 19\,705 \text{ тыс. руб.} + 591,15 \text{ тыс. руб.} = 20296,15 \text{ тыс. руб.} \end{aligned}$$

Таким образом, планируемый прирост прибыли от внедрения мероприятий по совершенствованию системы адаптации составит 591,15 тыс.руб.

Экономические результаты осуществления мероприятий за расчетный период – прибыль от внедрения мероприятий и прибыль от снижения текучести составят:

$$P = 591,15 + 11,04 = 602,19 \text{ тыс. руб.}$$

Определим экономическую эффективность предложенных мероприятий по следующим показателям: чистый экономический эффект от мероприятия; срок окупаемости затрат.

Чистый экономический эффект (с учетом затрат на мероприятия) определяется по формуле 3.3:

$$\mathcal{E}_ч = P - K, \quad (3.3)$$

где $\mathcal{E}_ч$ – чистый экономический эффект, руб.;

P – экономические результаты осуществления мероприятий за расчетный период, руб.;

K – затраты на осуществление этих мероприятий за расчетный период, руб.

$$\mathcal{E} = 602,19 \text{ тыс.руб.} - 500,0 \text{ тыс. руб.} = 102,19 \text{ тыс.руб.}$$

Срок окупаемости мероприятий рассчитывается по формуле 3.4:

$$O_k = Z/\mathcal{E}, \quad (3.4)$$

где O_k – срок окупаемости комплекса мероприятий;

\mathcal{E} – прибыль от внедрения мероприятий (суммарный экономический эффект);

Z – затраты на мероприятия.

$$O_k = 500 \text{ тыс. руб.} / 602,19 \text{ тыс. руб.} = 0,83 \text{ года} \approx 10 \text{ месяцев.}$$

Таким образом, предложенный комплекс мероприятий является эффективным с экономической точки зрения, поскольку:

- суммарный экономический эффект от мероприятий составил 602,19 тыс. руб.;

- чистый экономический эффект (с учетом затрат) – 102,19 тыс. руб.;

- срок окупаемости – 10 месяцев.

Социальные эффекты от внедрения предложенных мероприятий проявляются в следующем:

1. в результате совершенствования нормативно-методического обеспечения адаптации повысится стабильность системы управления персоналом в целом;

2. вовлечение руководителей подразделений в процесс адаптации позволит уменьшить число конфликтных ситуаций на предприятии, повлияет в свою очередь на улучшение социально-психологического климата и снижение текучести персонала;

3. совершенствование политики организации и руководства повысит качество управления персоналом и удовлетворенность персонала условиями труда.

Построенная с учетом предлагаемых рекомендаций система адаптации персонала ООО «Центрпрограммсистем» является предпосылкой к сокраще-

нию адаптационного периода и быстрейшему достижению точки рентабельности новых сотрудников, способствует развитию творческой инициативы у всего коллектива, воспитывает командный дух, открывает новые возможности роста.

Мероприятия способны существенно снизить те затраты, которые возникают в связи с увольнением и дальнейшим поиском нового сотрудника. Также при «гладком» вхождении молодого сотрудника в коллектив открываются долгосрочные перспективы, что положительно сказывается на производительности труда и, несомненно, на прибыльности осуществляемой трудовой деятельности.

Разработанные мероприятия по совершенствованию системы управления адаптацией персонала гипотетически должен принести значительные положительные изменения в работе подразделений ООО «Центрпрограммсистем», как в материальном, так и социальном плане.

Следовательно, данный комплекс мероприятий следует рекомендовать для внедрения в структуру системы управления персоналом в ООО «Центрпрограммсистем».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе достижения поставленной цели – совершенствовании системы управления адаптацией персонала в ООО «Центрпрограммсистем», были сделаны следующие выводы.

Адаптация персонала – это процесс изменения поведения индивидуума под воздействием инструментов менеджмента, результатом которого является освоение, познание и приспособление к условиям внутренней среды.

Процесс адаптации включает в себя следующие аспекты: организационная адаптация; социально-психологическая адаптация; профессиональная адаптация. Профессиональная адаптация – это важный этап процесса профессионального самоопределения человека, где выявляются недостатки предшествующей профессиональной ориентации и профессиональной подготовки, осуществляется процесс формирования новых установок, потребностей, интересов в сфере труда и, наконец, выявляется, насколько жизненные планы оказались реальными.

Процесс адаптации молодых специалистов состоит из шести этапов. Первый этап – служба управления персоналом информирует о коллективе в целом, о будущей работе. Второй этап – расширяется круг знакомых, выбранных по общности интересов, с которыми устанавливаются нормальные деловые взаимоотношения. Третий этап – молодой специалист быстро улавливает общее настроение, сам настроен благожелательно по отношению к коллективу. Четвертый этап – молодой специалист принимает участие в общественной жизни, нововведениях, предлагает новые идеи. Пятый этап – все успехи и неудачи коллектива воспринимает как личные. Шестой этап – демонстрирует качественную работу по специальности.

ООО «Центрпрограммсистем» предприятие Белгородской области, основным видом деятельности которого является создание и внедрение тиражных и индивидуальных информационных решений в сфере государственного управления и управления бизнесом.

Анализ основных показателей ООО «Центрпрограммсистем» свидетельствует о повышении экономической эффективности деятельности компании, так как в отчетном году по сравнению с предыдущим годом наблюдается их повышение.

Среди персонала ООО «Центрпрограммсистем» большинство сотрудников молодого возраста, они имеют преимущественно высшее образование, по нашему мнению, является положительным.

В результате анализа системы адаптации персонала в ООО «Центрпрограммсистем» были выявлены следующие основные проблемы: несовершенство нормативно-методического обеспечения адаптации; низкая вовлеченность руководителей подразделений в процесс адаптации; низкая вовлеченность «новичков» в организационную культуру и основные бизнес-процессы.

Нами предложен комплекс мероприятий по совершенствованию системы адаптации в ООО «Центрпрограммсистем», способный в короткие сроки и без особых финансовых затрат на разработку и содержание снизить текучесть персонала, и как следствие, повысить эффективность функционирования системы управления. Рекомендованные мероприятия включают:

- 1) разработку должностных инструкций для всех должностей штатного расписания;
- 2) составление программы адаптации: стандарта адаптации персонала, инструкции наставника, плана адаптационных мероприятий;
- 3) закрепление в локальных нормативных актах участия руководителей подразделений в процессе адаптации новых сотрудников;
- 4) материальное поощрение руководителей подразделений и наставников за успешноехождение «новичком» испытательного срока;
- 5) проведение корпоративного мероприятия;
- 6) работу руководителей и новых сотрудников над совместными бизнес-проектами.

Реализация полного комплекса мероприятий намечена со 02 июля 2018

года и требует определенных финансовых затрат – 500 000 руб.

Предложенный комплекс мероприятий является эффективным с экономической точки зрения, поскольку:

- суммарный экономический эффект от мероприятий составил 602,19 тыс. руб.;

- чистый экономический эффект (с учетом затрат) – 102,19 тыс. руб.;

- срок окупаемости комплекса мероприятий – 10 месяцев.

Построенная с учетом предлагаемых рекомендаций система адаптации персонала ООО «Центрпрограммсистем» является предпосылкой к сокращению адаптационного периода и быстрейшему достижению точки рентабельности новых сотрудников, способствует развитию творческой инициативы у всего коллектива, воспитывает командный дух, открывает новые возможности роста.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абакумова, А. Д. Система закрепления молодых специалистов в организации [Текст] / А.Д. Абакумова, А.А. Тенетко // Молодежь и наука. – 2017. – № 4.1. – С. 87-91.
2. Адаптация новых сотрудников в отделе продаж [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rbo.stavropol-consulting.ru/num/19/06.html>.
3. Адаптация персонала: цели, методы, способы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/pages/adapt/adapt02.php>.
4. Бареева, Д.А. Современные методы профессионального развития персонала предприятия [Текст] / Д.А. Бареева // Традиционное, современное и переходное в условиях модернизации российского общества: сборник материалов междунар. науч.-практ. конф., Пенза, 29-30 дек. 2016 г. / Пензенский государственный университет. – Пенза, 2017. – С. 10-13.
5. Богушевич, Е.В. Проблемы управления персоналом в условиях трансформации общества в информационное общество [Текст] / Е. В. Богушевич // Экономика, управление, финансы: сборник материалов II междунар. науч. конф., Пермь: Меркурий, 2015. – С. 50-52 .
6. Борисова, А. А. Организация деятельности служб управления персоналом (российская практика) [Текст]: монография / А.А. Борисова. – Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2012. – 250 с.
7. Бухалков, М. И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала [Текст]: учебник / М.И. Бухалков. – Москва: ИНФРА-М, 2015. – 192 с.
8. Веснин, В.Р. Менеджмент [Текст]: учебник / В.Р. Веснин – Москва: Велби, Проспект, 2007. – 504 с.
9. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала [Текст]: пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. - Москва: Юрист, 2008. – 485 с.

10. Вилюнас, В.К. Психологические механизмы мотивации человека [Текст]: учебник для гуманитарных вузов / В.К. Вилюнас. – Москва: МГУ, 2010. – 344 с.
11. Володина, Н.А. Адаптация персонала [Текст] / Н. А. Володина. – Москва: ООО «Бегин Групп», 2006. – 146 с.
12. Володина, Н.А. Особенности адаптации разных категорий сотрудников [Текст] / Н.А. Володина // Справочник по управлению персоналом. – 2009. – №3. – С. 52-57.
13. Вотякова, И.В. Компетенция и мобильность персонала в условиях инновационного развития кадрового потенциала организации [Текст] / И.В. Вотякова // Управление персоналом. – 2013. – №4 (182). – С.15-16.
14. Володина, Н.А. Справочник по управлению персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/ocenka-effektivnosti-processaadaptacii?page=2>.
15. Вучкович-Стадник, А.А. Оценка персонала: Четкий алгоритм действий и качественные практические решения: монография [Текст] / А.А. Вучкович-Стадник. – Москва: ЭКСМО, 2008. – 188 с.
16. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании [Текст]: учебное пособие / В.И. Герчиков. – МОСКВА: ИНФРА-М, 2012. – 282 с.
17. Гражданинова, Е.Г. Персонал: проблемы управления подбором и наймом специалистов на предприятии [Текст] / Е.Г. Гражданинова. – Новая наука: опыт, традиции, инновации. – 2016. – № 6-1 (89) – С. 91-93.
18. Гуськова, Н.Д. Предпринимательство [Текст] / Н.Д. Гуськова, Н.П. Макаркин, Е.А. Неретина. – Саранск: МГУ, 2014. – 405 с.
19. Десслер, Г. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / Г. Десслер. – Москва: Бинوم. Лаборатория знаний, 2010. – 799 с.
20. Дёрина, А.Д. Адаптация персонала в организации [Текст] / А.Д. Дёрина // Научный поиск: сб. материалов V междунар. науч.-практич. конф.,

Таганрог, 30 сент. 2015 г. / Научный ред. Ю. В. Мамченко. – Москва: издательство «Перо», 2015. – С. 23-25.

21. Долгачева, В.А. Управление адаптацией персонала в современной организации [Текст] / В.А. Долгачева // Экономическая система современного общества: экономика и управление: сб. материалов I междунар. науч.-практич. конф., Новосибирск, 29 сент.-31 окт. 2017 г. / Под общ. ред. С.С. Чернова. – Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2017. – С. 81-84.

22. Дятлов, В.А. Управление персоналом [Текст]: учеб. пособие / В.А. Дятлов. – Москва: ПРИОР, 2009. – 216 с.

23. Егоршин, А.П. Управление персоналом [Текст]: учебник / А.П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2011. – 720 с.

24. Загидулина, А.В. Адаптация персонала в современной России: пути и методы снижения рисков [Текст] / А.В. Загидулина, Д.А. Морозов // Риски в изменяющейся социальной реальности: проблема прогнозирования и управления: сб. материалов междунар. науч.-практич. конф., Белгород, 19-20 ноябр. 2015 г. / Ответств.редактор Ю.А. Зубок. – Белгород: Издательство: ООО «ПТ», 2015. – С. 382-385.

25. Зарубина, Е.В. Технологии и методы адаптации человеческих ресурсов [Текст] / Е.В. Зарубина, Л.Н. Петрова // Аграрное образование и наука. – 2016. – № 4. – С. 33-37.

26. Иванов, Ю. В. Аттестация персонала [Текст] / Ю. В. Иванов. // Управление персоналом. – 2011. – № 6. – С. 60-73.

27. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента: учебное пособие [Текст] / Н.И. Кабушкин. – Москва: Научное знание, 2009. – 336 с.

28. Камерон, К. Диагностика и изменение организационной культуры [Текст]: монография / К. Камерон, Р.Куинн. – СПб.: Питер, 2011. – 320 с.

29. Кауфман, Н.Ю. Особенности процесса адаптации персонала: теоретический и практический аспекты [Текст] / Н.Ю. Кауфман // Современные проблемы управления и регулирования: теория, методология, практика: монография. – Пенза: Наука и Просвещение, 2016. – С. 42-68.

30. Кейта, С. Адаптация нового персонала на предприятии [Текст] / С. Кейта // Научный журнал КубГАУ. – 2015. – № 105 (01). – с. 210-225.
31. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации [Текст]: учебник / А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2012. – 638 с.
32. Куприянчук, Е.В. Управление персоналом: ассесмент комплектование, адаптация, развитие: учебное пособие [Текст] / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. – МОСКВА: РИОР, 2013. – 255 с.
33. Кучковская, Н.В. Адаптация персонала как процесс взаимодействия [Текст] / Н.В. Кучковская // Форум. Серия: Гуманитарные и экономические науки. – 2015. – № 1 (4). – С. 216-218.
34. Лачугина, Ю.Н. Адаптация сотрудника в организации [Текст]: методические рекомендации по проведению занятий по дисциплине «Управление персоналом» / Ю. Н. Лачугина. – Ульяновск : УлГТУ, 2009. – 41 с.
35. Магомедов, К.О. Социология государственной службы [Текст]: монография / К.О. Магомедов. – Москва: ВИИА им Н.Е. Жуковского, 2010. – 242 с.
36. Максимова, Л. В. Оценка эффективности адаптации персонала [Текст] / Л. В. Максимова, И. С. Максимов, Е. Э. Пикулина // Перспективы и тенденции модернизации современного инновационного общества: экономические, социальные, политические, правовые, философские аспекты: материалы Международной научно-практической конференции. – Саратов: ИЦ «Наука», 2013. – Ч. 2. – С. 129-131.
37. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал: учебно-практическое пособие [Текст] / Е.А. Митрофанова. – Москва: Проспект, 2013. – 80 с.
38. Нечеухина, Н.С. Теоретико-методологические положения организации системы контроллинга [Текст] / Н.С. Нечеухина, В.М. Шарапова, В.Н. Шереметов // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2011. – № 1 (33). – С. 22–27.

39. Никитина, И.А. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / И.А. Никитина. – Москва: ЮНИТИ, 2013. – 442 с.
40. Одегов, Ю.Г. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход / Ю.Г. Одегов, К.Х. Абдурахманов, Л.Р. Котова. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2011. – 744 с.
41. Официальный сайт ООО «Центрпрограммсистем» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://центрпрограммсистем.рф>.
42. Петрова, Е.А. Методические подходы к оценке системы адаптации персонала / Е.А. Петрова // Вестник Волгоградского университета. – 2015. – № 3 (22). – С. 79-86.
43. Романова, Ю.А. Оптимизация отбора и профессиональной адаптации персонала в организации [Текст] / Ю.А. Романова // Вестник Московского университета имени С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2015. – №1 (12). – С.70-79.
44. Русакова, Е.И. Адаптация и дезадаптация персонала: теория и практика [Текст]: пособие для студентов и слушателей по образовательным программам в области управления персоналом и практических специалистов кадровых служб / Е.И. Русакова, М.Г. Синякова, П.С. Слободчикова. – Екатеринбург: УГПУ, 2012. – 118 с.
45. Самылина, Л.А. Адаптация персонала в российских и зарубежных организациях [Текст] / Л.А. Самылина, Т.А. Труфанова // Современные тенденции развития теории и практики управления в России и за рубежом: сб. материалов VI междунар. науч.-практич. конф. (заочной), Тамбов, 02 нояб. 2015 г. Тамбовский государственный университет имени Г.Р. Державина; ответств. редактор Е.А. Колесниченко. – Тамбов, 2016. – С. 97-105.
46. Сёмин, А.Н. Оплата труда – главный фактор закрепляемости молодых специалистов на сельских территориях [Текст] / А.Н. Сёмин, Н.В. Шарпова // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2014. – № 10. – С. 35–38.

47. Смирнов, В.В. Особенности совершенствования системы адаптации персонала на промышленном предприятии [Текст] / В.В. Смирнов // Аудит и финансовый анализ. – 2013. – № 1. – С. 311–312.
48. Сочивкина, О. А. Сравнительный анализ методик адаптации персонала [Электронный ресурс] / О.А. Сочивкина // Журнал «Coach». – Режим доступа: <http://coach.jofo.ru/274504.html>.
49. Сочивкина, О.А. Экономические аспекты профессиональной адаптации персонала организаций социальной сферы в современных условиях / О.А. Сочивкина // Современные технологии управления. – № 8 (0802). – С. 20-22. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://sovman.ru/article/0802>.
50. Стратегии адаптации персонала: наставничество и коучинг [Электронный ресурс]: Креативные кадровые решения. – Режим доступа: <http://hragent-online.ru/motivatsiya-i-upravlenie-personalom/item/178-nastavnichestvo-ikouching-strategii-adaptatsii-personala.html>.
51. Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия [Текст]: учеб.-практ. пособие / В.В. Травин. – Москва: Дело, 2013. – 272 с.
52. Тренколенко, Е.В. Адаптация персонала в организации [Текст] / Е.В. Тренколенко, Г.И. Коноплева // Международный студенческий научный вестник. – 2016. – № 4-4. – С. 458.
53. Тюлькина, Ю.С. Сущность и принципы адаптации персонала [Текст] / Ю.С. Тюлькина // Вестник ВГУ, Серия: Экономика и управление. – 2008. – №1. – С. 109-113.
54. Управление персоналом [Текст] / учеб. под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – Москва: Банки и биржи: ЮНИТИ, 2002. – 421 с.
55. Управление персоналом организации [Текст]: учебное пособие / под ред. А. Я. Кибанова. – Москва: ИНФРА-М, 2010. – 296 с.
56. Управление персоналом организации [Текст]: учеб. пособие / под ред. М. А. Винокурова, Т. Г. Озерниковой. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2009. – 568 с.

57. Уфимцев, В.В. Роль и место наставничества в адаптации персонала малого предприятия [Текст] / В.В. Уфимцев, Е.М. Мезенцев // Известия УрГЭУ. – 2012. – №1 (39). – С.159-163.

58. Хасан, О.А. Управление адаптацией персонала организации [Текст] / О.А. Хасан // Современные проблемы экономики и менеджмента: сб. материалов междунар. науч.-практич. конф., Воронеж, 28 октяб. 2016 г. / Воронежский институт высоких технологий, Воронежский государственный университет. – Воронеж, 2016. – С. 315-317.

59. Целютина, Т.В. Методы управления адаптацией персонала в условиях преодоления последствий кризиса [Текст] / Т.В. Целютина, Е.Ю. Муравлева // Проблемы современной науки и образования. – 2015. – № 5(35). – С. 39-43.

60. Шарапова, В.М. Мониторинг системы адаптации персонала предприятия [Текст] / В.М. Шарапова, Ю.В. Шарапов, К.С. Юченкова // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. – 2016. – № 59. – С. 97-102.

61. Шведова, Т.О. Организация системы адаптации новых сотрудников [Текст] / Т.О. Шведова // Справочник по управлению персоналом. – 2015. – № 3. – С. 44-49.

62. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации [Текст]: учебно-практическое пособие / С.В. Шекшня. – Москва: ЗАО «Бизнес школа ИНТЕЛ-СИНТЕЗ», 2013. – 368 с.

63. Шибутани, Т. Социальная психология [Текст] / Пер. с англ. В.Б. Ольшанского. – Ростов н/Д: Феникс, 1999. – 544 с.

64. Энгеловских, В.Р. Адаптация персонала как механизм повышения эффективности работы персонала [Текст] / В.Р. Энгеловских // Социальные науки. – 2016. – № 2-1 (12). – С. 24-28.

65. Эффективность: способы ее определения и достижения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/effektivnost-sposoby-ee-opredeleniya-i-dostizheniya>.

66. Top Employers [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
<http://www.top-employers.com/about-us/Top-Employers-Institute>.